

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой

_____ А. В. Морозов

« ___ » _____ 2017 г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан факультета

_____ Н. Н. Королев

« ___ » _____ 2017 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

*для специальности 1-21 04 01 Культурология(по направлениям),
направления специальности 1-21 04 02 – Культурология (прикладная),
специализаций 1-21 04 01-02 02 – Менеджмент международных культурных
связей, 1-21 04 03 – Менеджмент рекламы и общественных связей*

Составитель: Т. Д. Рабец, доцент кафедры межкультурных
коммуникаций, кандидат филологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Президиума Научно-методического совета
(протокол № 10 от 20.06.2017 г.)

Минск, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3–6
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1 Конспект лекций	7–40
3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1 Тематика семинарских занятий	41–46
3.2 Задания для практических и лабораторных занятий	47–57
4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	
4.1 Перечень теоретических вопросов к зачету	58–59
4.2 Критерии оценки результата учебной деятельности	60–61
4.3 Перечень рекомендуемых средств диагностики	62
5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1 Учебная программа	63–67
5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины «Бизнес-администрирование» для дневной и заочной формы обучения	68–69
5.3 Список основной и дополнительной литературы	70–75
5.4 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов	76
5.5 Методические рекомендации по составлению бизнес-плана	77–80

ПОЯНТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Бизнес-администрирование» направлена на получение студентами теоретических знаний и практических навыков планирования и управления бизнесом в условиях нестабильного рынка, принятия стратегических и процессных решений, прогнозирования финансовой деятельности предприятия на базе принятых решений.

Цель учебной дисциплины – изучение концепции бизнес-администрирования, раскрывающей сущность управления предпринимательской деятельностью посредством организационно-распорядительных методов.

Задачи учебной дисциплины «Бизнес-администрирование»:

- обеспечить слушателей фактическими знаниями о различных видах предпринимательства в Беларуси, характеризующих экономическую активность субъектов хозяйствования, направленную на получение прибыли;
- сформировать у слушателей представление об административных (организационно-административных и распорядительных) методах управления;
- составить у слушателей представление о теории и практики управления персоналом на предприятиях, административно не зависимых от государственных или иных учреждений;
- дать представление об особенностях антикризисного управления как сферы бизнес-администрирования и методов управления фирмой в условиях нестабильного рынка;
- ознакомить слушателей с моделями управления в новых условиях хозяйствования и оценка эффективности маркетинга в бизнес-администрировании;
- осуществить анализ мероприятий, направленных на привлечение и аккумуляцию финансовых средств из различных источников на развитие и функционирование учреждений социокультурного профиля;
- дать слушателям информацию об особенностях налогообложения предприятий в Республике Беларусь;
- познакомить слушателей с технологией планирования, учета и контроля деятельности учреждений социокультурного профиля в Республике Беларусь.

Обучение в рамках курса строится на сочетании лекционных, семинарских и лабораторных занятий. Лекционные занятия предназначены для освоения, теоретического осмысления и обобщения таких тематических блоков дисциплины, как:

- сущность бизнес-администрирования;
- роль малого и среднего бизнеса в экономическом и культурном развитии страны;

- налогообложение в Республике Беларусь;
- методы управления;
- планирование деятельности учреждений социокультурного профиля;
- учет, отчетность и контроль в учреждениях СКС.

Семинарские и лабораторные занятия предназначены прикладного освоения инструментария бизнес-администрирования и теоретического осмысления материала по следующим темам:

- управленческие решения;
- стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса;
- методы привлечения и аккумулирования финансовых средств из различных источников для организации и внедрения конкретных проектов в социокультурной сфере;
- кадровая политика предприятия;
- управление персоналом;
- профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры;
- стимулирование и мотивация работников культуры;
- имидж организации.

По окончании изучения дисциплины студенты должны *знать*:

- принципы бизнес-администрирования;
- виды предпринимательства, характеризующие экономическую активность субъектов хозяйствования;
- основные подходы к разработке стратегии бизнеса;
- виды налогов и сборов в Республике Беларусь;
- системы налогообложения в Республике Беларусь;
- формы управления;
- организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы управления;
- модели управления в новых условиях хозяйствования;
- этапы и стили принятия управленческих решений;
- основные подходы в управлении персоналом;
- методы стимулирования и мотивации работников культуры;
- виды планов в сфере культуры;
- виды учета, отчетности и контроля в учреждениях социокультурной сферы;
- методы привлечения и аккумулирования финансовых средств из различных источников.

Студенты должны *уметь*:

- работать с законодательными актами, регулирующие различные аспекты ведения бизнеса в Республики Беларусь;
- осуществлять поиск источников финансирования социокультурной деятельности;
- составлять бизнес-планы;

- моделировать структуру и функциональное древо организации;
- рассчитывать заработную плату работников предприятия и начислять основные налоги в бюджет Республики Беларусь.

Студенты должны *владеть*:

- методами анализа различной управленческой информации;
- умениями давать научно обоснованные рекомендации для эффективного управления предприятием;
- приемами оценки эффективности маркетинга и технологиями принятия стратегических решений;
- умениями проектировать организационную структуру предприятия;
- опытом составления бизнес-планы в социокультурной сфере.

Для того, чтобы студенты приобрели указанные выше знания и навыки, в процессе лекционных занятий следует широко использовать активные, проблемные и обзорные лекции, а в период лабораторных занятий – такие интерактивные технологии обучения, как «мозговой штурм», case-study, тематическая дискуссия, дискуссия в малой группе, выступление с презентацией и др.

В числе эффективных **методов обучения**, способствующих вовлечению студентов в поиск и управление знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения разнообразных задач, следует выделить:

- элементы проблемного и вариативного изложения, реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях;
- коммуникативные технологии (тематическая дискуссия, «мозговой штурм», выступление с презентацией и др.);
- метод анализа конкретных экономических ситуаций.

В числе эффективных **методов воспитания** следует отметить:

- методы формирования сознания (рассказ, лекция, диспут, доклад, пример);
- методы организации деятельности и формирования опыта поведения (упражнение, поручение, воспитывающие ситуации);
- методы стимулирования (соревнование, поощрение).

Кроме того, дисциплина предполагает:

- письменные работы по темам лекций;
- самостоятельную работу с базовыми текстами;
- текущие тесты по темам дисциплины;
- защиту рефератов.

Самостоятельная работа слушателей является основным способом охвата учебного материала по дисциплине «Бизнес-администрирование» в свободное от обязательных учебных занятий время. Цель самостоятельной работы слушателей – содействие усвоению в полном объеме содержания учебной дисциплины через систематизацию, планирование и контроль

собственной деятельности. С учетом содержания, цели и задач «Бизнес-администрирования» целесообразно осуществлять такие два вида самостоятельной работы по дисциплине, как самостоятельная работа, которая обеспечивает подготовку к аудиторным занятиям, и самостоятельная работа при подготовке к зачету по дисциплине.

В соответствии с учебным планом на изучение дисциплины «Бизнес-администрирование» на дневном отделении предусмотрено 30 часов аудиторных занятий, из них 10 часов – лекции, 16 часов – семинары, 4 – лабораторные занятия; для заочной формы – предусмотрено 10 часов аудиторных занятий, из них 4 часа – лекции, 6 часов – семинары.

Контроль за процессом усвоения знаний студентами теоретического и практического материалов проводится в форме зачета.

По итогам курса студенты разрабатывают и представляют авторские бизнес-планы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ

Лекция 1

Сущность бизнес-администрирования

План

1. Предмет и задачи курса.
2. Принципы бизнес-администрирования.
3. Сущность, цели и функции бизнеса.
4. Организационно-правовые формы предприятия.

1. Предмет и задачи курса

Предметом курса является изучение всех этапов бизнеса – от зарождения бизнес-идеи до выпуска и продвижения готовой продукции на рынок с применением современных концепций бизнес-администрирования. Это деятельность в области планирования, организации, регулирования, регламентирования, анализа, верификации и синхронизации.

Бизнес-администрирование – это самые востребованные методы и методики бизнес-анализа, это возможность эффективно управлять бизнесом или предприятием, анализировать сложные задачи и принимать стратегические решения.

Бизнес-администрирование направлено на решение следующих **задач**:

- Управление процессами развития бизнеса и создание новых, инновационных бизнес-проектов;
- Освоение и применение современных методов управления и развития бизнеса;
- Разработка и реализация эффективных стратегий роста конкурентоспособности фирмы;
- Управление персоналом организации;
- Анализ, контроль и регулирование финансово-хозяйственной деятельности организации;
- Проведение маркетинговых исследований и использование их результатов для планирования и организации производства и оказания услуг;
- Оценка качества и эффективности проектов, организация их реализации;

- Подготовка управленческой документации и проведение деловых совещаний;

- Использование современных информационных технологий для реализации функций управления.

Бизнес-администрирование неразрывно связано с понятием менеджмент и включает в себя следующие направления хозяйственной деятельности:

- Теория и история управления;
- Отраслевое управление;
- Стратегический менеджмент;
- Корпоративный менеджмент;
- Маркетинг и логистика;
- Производственный менеджмент;
- Инновационный менеджмент;
- Инвестиционный менеджмент;
- Финансовый менеджмент;
- Социальный менеджмент;
- Управленческое образование и др.

В систему менеджмента в первую очередь входит *механизм управления* (принципы, функции и методы, которые применяются в управлении, а также зависят от стиля руководства). Большую роль в системе управления играет *организация управления*, которая предусматривает выбор органов управления, создание организационной структуры предприятия и выбор средств управления. Любой бизнес не сможет долго существовать, если не будет выработан *стратегический план развития бизнеса* (процессы выработки и реализации управленческих решений, управленческих инноваций), который будет отвечать постоянно изменяющимся внешним условиям экономики страны.

2. Принципы бизнес-администрирования

Принципы бизнес-администрирования – это фундаментальные истины, на которых строится система управления в целом или ее отдельные части, и некоторые практические правила, на основе которых руководитель строит свою деятельность.

Г. Эмерсон выделил следующие «Двенадцать принципов производительности»:

- отчетливо поставленные идеалы или цели;
- здравый смысл;
- использование компетентных консультаций;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;

- диспетчеризация;
- наличие норм и расписаний;
- нормализация условий труда;
- нормирование производственных и управленческих операций;
- наличие стандартных инструкций;
- вознаграждение за производительность.

Помимо этих принципов Г. Эмерсон сформулировал основные положения менеджмента:

- подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника;
- начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного;
- каждая высшая ступень управления существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже;
- каждая мельчайшая операция на предприятии должна быть обслужена всеми знаниями и умениями, которые есть в мире.

Французский теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления Анри Файолем в качестве главных принципов менеджмента выделил следующие:

1. Разделение труда.
2. Власть и ответственность взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти.
3. Дисциплина,
4. Единоначалие.
5. Единство руководства.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность пребывания в должности.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

В 1912 г. Ассоциацией российских предпринимателей были сформулированы семь принципов российского бизнеса:

1. Уважай власть;
2. Будь честен и правдив;
3. Уважай право частной собственности;
4. Люби и уважай человека;
5. Будь верен своему слову;
6. Живи по средствам;
7. Будь целеустремленным.

В качестве современных принципов бизнес-администрирования можно рассматривать систему принципов, предложенную американскими менеджерами в 80-е годы XX века Х. Питтерсом и Р. Уотерманом. К этим принципам относятся:

1. Ориентация на достижение успеха;
2. Быть всегда лицом к потребителю;
3. Самостоятельность и предприимчивость, которая базируется на культивировании в организации;
4. Производительность, базирующаяся.

3. Сущность, цели и виды бизнеса

При определении понятия «бизнес» существует несколько подходов:

- это вид хозяйственной деятельности,
- это предприятие (фирма),
- и это профессия (занятие) человека.

Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы – привести фирму к вершине успеха, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть в будущее, видя там новые перспективы ее развития.

Сущность бизнеса состоит в постоянном совершенствовании самой фирмы, ее стратегии и тактики в борьбе за место на рынке, в стремлении к совершенству. Приумножение капитала, получение прибыли и развитие фирмы, надежда на будущее – вот те составляющие, без которых бизнес не мыслим.

Сущность бизнеса состоит в соединении материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров, предназначенных для продажи другим экономическим агентам – предприятиям, организациям, гражданам.

Говоря о бизнесе, как правило, подразумевают хозяйственную деятельность малых предприятий или фирм.

Бизнес классифицируется:

1) в зависимости от сферы деятельности субъекта хозяйствования:

- производственный,
- коммерческий,
- финансовый,
- финансовый,
- венчурный,
- транзитный,
- международный,
- франчайзинг и др.

2) в зависимости от величины хозяйственного оборота получаемой прибыли:

- малый,
 - средний,
 - крупный;
- 3) в зависимости от совершаемых сделок:
- законный;
 - незаконный.

4. Организационно-правовые формы предприятия

Малый бизнес в рыночной экономике – ведущий сектор, определяющий темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

Основные преимущества малого бизнеса:

- Возможность более гибких и оперативных решений;
- Ориентация производителей преимущественно на региональный рынок;
- Поддержание занятости и создание новых рабочих мест;
- Выполнение вспомогательных функций по отношению к крупным производителям;
- Небольшой первоначальный объем инвестиций;
- Экономическая эффективность производства в малых предприятиях;
- Инновационный характер малых предприятий;
- Связь с жизнью;
- Верность своему делу;
- Простота структуры и скромный штат управления;
- Свобода и жесткость одновременно.

На сегодняшний момент в Беларуси существуют несколько форм:

– *Индивидуальный предприниматель (ИП)* – это гражданин (физическое лицо), который вправе заниматься предпринимательской деятельностью.

– *Частное унитарное предприятие* – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо.

– *Открытое акционерное общество* – это коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а участники (акционеры) имеют право свободно (без согласия акционеров) отчуждать свои акции неограниченному кругу лиц.

– *Закрытое акционерное общество* – это коммерческая организация, уставной фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц.

– *Общество с ограниченной ответственностью* – это организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками в определенных учредительными документами размерах. При этом участники не отвечают по

обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов.

– *Общество с дополнительной ответственностью* – это организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определенные учредительными документами. При этом участники общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определенных учредительными документами.

– *Союз* – объединение, которое характеризуется общностью целей объединения юридических лиц, а также общностью территории.

– *Ассоциация* – объединение, которое характеризуется не только общностью целей, но и организационной и отраслевой общностью.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Лекция 2

Роль малого и среднего бизнеса в экономическом и культурном развитии страны

План

1. Понятие предпринимательства.
2. Государственная регистрация предпринимателей.
3. Права, обязанности и ответственность предпринимателя.

1. Понятие предпринимательства

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) – это самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия).

Предпринимательская деятельность может осуществляться в виде индивидуальной трудовой деятельности, а также в различных организационно-правовых формах предприятий (юридических лиц).

Субъектами предпринимательства являются:

- физические лица, неограниченные в правах в порядке, определяемом законодательными актами Республики Беларусь, в том числе иностранные граждане или лица без гражданства в пределах прав и обязанностей, предусмотренных действующим законодательством Республики Беларусь;

- группы граждан (партнеров) – коллективы предпринимателей.

В Республике Беларусь допускаются следующие формы предпринимательской деятельности:

- частное предпринимательство, осуществляемое субъектами предпринимательства на основе своей собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании;

- коллективное предпринимательство, осуществляемое предпринимателями на основе коллективной собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании.

Предпринимательство может осуществляться без образования юридического лица и с образованием юридического лица, без использования наемного труда и с использованием наемного труда.

Особой формой предпринимательства является предпринимательская деятельность, когда руководитель предприятия на основе контракта с собственником имущества или уполномоченным им лицом (органом) наделен правами и обязанностями и несет ответственность, установленную для предпринимателя.

Осуществление предпринимательской деятельности и отношения, связанные с предпринимательством, независимо от форм собственности, вида и сферы деятельности регулируются законом «О предприятиях в Республике Беларусь» и другими законодательными актами РБ.

Особенности правового положения субъектов малого предпринимательства регулируются законом РБ «О государственной поддержке предпринимательства в Республике Беларусь» и др. законами РБ.

Если предпринимательская деятельность осуществляется на основе создания или приобретения предприятия, являющегося юридическим лицом, она регистрируется также законом РБ «О предприятиях в РБ» и др. законодательными актами о предприятиях, поскольку иное не предусмотрено указанным законом.

Особенности предпринимательской деятельности иностранных граждан регистрируются также законодательством РБ об иностранных инвестициях на территории РБ.

Организация деятельности любого предприятия предполагает определенную последовательность действий, процедуры создания предприятия:

- выбор организационно-правовой формы;
- оформление протокола намерений учредителей;
- разработка проектов учредительных документов;
- проведение учредительного собрания;
- подготовка учредительных документов для регистрации;
- осуществление государственной регистрации;
- внесение в государственный реестр;
- получение свидетельства о государственной регистрации;
- постановка на учет в налоговой инспекции;
- постановка на учет в органах государственной статистики;
- постановка на учет в пенсионном фонде;
- постановка на учет в фонде занятости, фонде социальной защиты населения (ФСЗН);
- подготовка и заверка банковских карт;
- открытие расчетных счетов в банке;
- изготовление печатей, штампов и фирменных бланков.

2. Государственная регистрация предпринимателей

Статус предпринимателя устанавливается посредством государственной регистрации в порядке, установленном законом «О предприятиях в РБ» и другим законодательством РБ.

Государственная регистрация предпринимателей, осуществляющих свою деятельность с образованием юридического лица, также производится на основании закона РБ «О предприятиях в РБ» и др. законодательства РБ.

Государственная регистрация предпринимателей, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица, производится районными, городскими исполнительными комитетами Советов народных депутатов по месту жительства предпринимателей.

Для государственной регистрации предпринимателей в исполнительный комитет соответствующего Совета народных депутатов представляются:

- заявление предпринимателя;
- лицензия, если данный вид деятельности подлежит лицензированию;
- документы, подтверждающие квалификацию предпринимателя, если его деятельность может представлять угрозу жизни и здоровью людей или окружающей среде;
- платежный документ, подтверждающий внесение предпринимателем платы за государственную регистрацию;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий его личность;
- собственные фотографии.

При обращении за государственной регистрацией индивидуального предпринимательства гражданин подтверждает подписью, что не имеет ограничений, устанавливаемых законодательством и препятствующих возможности заняться предпринимательской деятельностью. В случае сообщения заведомо ложных сведений деятельность индивидуального предпринимателя является незаконной и запрещается, а государственная регистрация признается недействительной по решению хозяйственного суда.

Сотрудник исполкома в этот же день рассматривает документы гражданина и вносит запись в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей о регистрации индивидуального предпринимательства. Документы о постановке на учеты должны выдать индивидуальному предпринимателю в течение 5 рабочих дней после регистрации.

Отказ в государственной регистрации предпринимателя по мотивам нецелесообразности его деятельности не допускается.

Если государственная регистрация предпринимателя в установленный срок не осуществлена, либо в ней отказано по мотивам, которые предприниматель считает необоснованными, он может обратиться в суд.

Занятие предпринимательской деятельностью без государственной регистрации запрещается. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в судебном порядке и направляются в доход местного бюджета.

В течение 5 рабочих дней с момента государственной регистрации автоматически происходит регистрация индивидуального предпринимателя в налоговой инспекции и Фонде социальной защиты населения. Документы о

постановке индивидуального предпринимателя на учет в налоговом органе нужно самому получить через 5 рабочих дней в том же исполкоме.

Если планируется привлекать наемных работников, то необходимо зарегистрироваться в Фонде социальной защиты населения (ФСЗН), органах Белорусского государственного страхования и статистики.

Для полноценной работы индивидуальный предприниматель изготавливает печать и открывает расчетный счет в банке. Печать можно изготовить после получения свидетельства. Белорусское законодательство не предусматривает обязанности для индивидуального предпринимателя иметь печать.

Для того, чтобы производить безналичные расчеты как внутри республики, так и за ее пределами (внешнеэкономические сделки), необходимо открыть расчетный счет в банке. Следует отметить, что вид деятельности предприятия может влиять на необходимость открытия расчетного счета. Согласно Указу Президента РБ от 22 февраля 2002 года № 82 «О некоторых мерах по упорядочению расчетов в Республике Беларусь» — индивидуальные предприниматели обязаны открывать в банках текущие (расчетные) счета, если:

1) ежемесячный размер выручки от реализации товаров (работ, услуг) превышает сумму, эквивалентную 1000 базовых величин, на первое число месяца, в котором производилась реализация товаров (работ, услуг);

2) прием наличных денежных средств осуществляется индивидуальным предпринимателем с использованием кассовых суммирующих аппаратов (КСА) или специальных компьютерных систем. Стоит отметить, что право на использование либо не использование КСА во многом зависит от вида деятельности индивидуального предпринимателя, поэтому очень важно правильно определить и классифицировать свою деятельность в качестве индивидуального предпринимательства.

После государственной регистрации индивидуальный предприниматель может заниматься всеми видами предпринимательской деятельности. В соответствии с законодательством регистрирующие органы не вправе требовать указания в свидетельстве индивидуального предпринимателя осуществляемых видов деятельности. Но надо помнить, что есть деятельность, которая на особом государственном контроле — для ее осуществления необходимо пройти дополнительные процедуры — лицензирование, сертификация, аттестация и т.п.

В соответствии с законодательством собственником всего имущества (оборудование, товар, материалы и т.п.) будет являться индивидуальный предприниматель. Он также будет заключать все договоры, отвечать по обязательствам. Кроме этого, индивидуальный предприниматель не может нанимать на работу более 3-х наемных работников (с 1 июля 2014 г.). Таким образом, при работе в партнерстве либо при намерении нанимать людей

предпочтительнее открыть организацию – общество с ограниченной ответственностью (ООО).

3. Права, обязанности и ответственность предпринимателя

В Республике Беларусь гарантируется:

1. право граждан и юридических лиц заниматься предпринимательской деятельностью, создавать предприятия и приобретать необходимое для этой деятельности имущество;
2. защита прав и законных интересов всех предпринимателей, действующих в соответствии с законодательством Республики Беларусь и договорами;
3. научно-техническая, правовая поддержка предпринимательской деятельности;
4. страхование предпринимательского риска;
5. запрет вмешательства собственника и любого третьего лица в деятельность предпринимателя после заключения с ним контракта (договора), кроме случаев, предусмотренных в контракте (договоре).

Предприниматель имеет право:

- заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством Республики Беларусь;
- создавать любые предприятия, организация которых не противоречит законодательству Республики Беларусь;
- привлекать на договорных началах для ведения предпринимательской деятельности имущество, денежные средства и отдельные имущественные права других граждан, предприятий и организаций, в том числе и иностранных юридических и физических лиц;
- участвовать своим имуществом и имуществом, полученным на законном основании, в деятельности других хозяйствующих субъектов;
- самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать цены и тарифы на продукцию (работы, услуги) в соответствии с законодательством Республики Беларусь и заключенными договорами;
- самостоятельно нанимать и увольнять работников в соответствии с действующим законодательством и трудовым договором (контрактом);
- устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда и другие виды доходов лиц, работающих по найму;
- открывать счета в банках для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;

- свободно распоряжаться прибылью (доходом) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей;
- получать любой, неограниченный по размерам личный доход;
- пользоваться государственной системой социального обеспечения и социального страхования;
- выступать истцом и ответчиком в суде;
- приобретать иностранную валюту и самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
- осуществлять иную деятельность, не запрещенную законом.

Предприниматель обязан:

- выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства и заключенных им договоров (контрактов);
- заключать договоры или контракты с гражданами, принимаемыми на работу по найму, а также в необходимых случаях – коллективные договоры в соответствии с законодательством;
- предусматривать в трудовых договорах (соглашениях, контрактах) оплату труда работников не ниже установленного минимального уровня, а также другие социально-экономические гарантии;
- уплачивать обязательные страховые взносы на государственное социальное страхование, в том числе за лиц, работающих по трудовым договорам и (или) гражданско-правовым договорам;
- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии, руководствуясь действующими положениями и нормами;
- производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным договорам, независимо от своего финансового состояния;
- соблюдать права и законные интересы потребителей;
- получать в установленном порядке специальное разрешение (лицензию) на деятельность в сферах, которые подлежат лицензированию в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
- выполнять решения государственных органов и иных субъектов права, уполномоченных Президентом Республики Беларусь, осуществляющих регулирование и контроль за ценообразованием, принятые ими в пределах полномочий, установленных законодательством;
- соблюдать установленный порядок ценообразования, а также порядок исчисления затрат, относимых на себестоимость, учитывать в полном объеме включаемые в цену (тариф) налоги и другие обязательные платежи, предусмотренные законодательством, не допускать нарушения установленных соответствующими государственными органами и иными субъектами права,

уполномоченными Президентом Республики Беларусь, регулируемых цен (тарифов) и действующего порядка их регулирования;

• представлять соответствующим государственным органам и иным субъектам права, уполномоченным Президентом Республики Беларусь, осуществляющим регулирование ценообразования, полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов) и контроля соблюдения установленного порядка ценообразования.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, имуществом, принадлежащим ему на праве собственности. Имущественная ответственность предпринимателя, осуществляющего свою деятельность на основе контракта (договора), должна быть определена в контракте (договоре). Пределы ответственности предпринимателя устанавливаются действующим законодательством, учредительными документами или договором с собственником имущества либо уполномоченным им органом.

Прекращение предпринимательской деятельности осуществляется по решению предпринимателя, собственника имущества (уполномоченного им органа) либо по решению суда. Предпринимательская деятельность, осуществляемая на основе контракта (договора), может быть прекращена по истечении срока такого контракта (договора) либо при его досрочном расторжении в случаях, предусмотренных в контракте (договоре), или по соглашению сторон.

В случае смерти предпринимателя, осуществлявшего свою деятельность на основе частной собственности, его права и обязанности переходят к его наследникам.

РЕПОЗИТОРИЙ БРЮХА

Лекция 3 Налогообложение в Республике Беларусь

План

1. Виды налогов и сборов.
2. Порядок исчисления и уплаты в бюджет налога на добавленную стоимость.
3. Налог на прибыль.
4. Подоходный налог с физических лиц.
5. Порядок исчисления налогов в Фонд социальной защиты населения, пенсионный фонд и Белгосстрах.
6. Системы налогообложения в Республике Беларусь.

1. Виды налогов, сборов (пошлин)

Налог считается установленным в случае, когда определены плательщики и следующие элементы налогообложения:

- объект налогообложения;
- налоговая база;
- налоговый период;
- налоговая ставка (ставки);
- порядок исчисления налога;
- порядок и сроки уплаты налога в бюджет.

При установлении налога, сбора (пошлины) могут предусматриваться налоговые льготы и основания для их использования плательщиком, закрепленные Налоговым Кодексом РБ.

Налоги и сборы различают:

- I. По органу, осуществляющему взимание налоговых платежей подразделяются на:*
 - а) республиканские,
 - б) местные,
 - в) внебюджетные.
- II. По фактическому плательщику налоги делится на:*
 - а) прямые;
 - б) косвенные.
- III. По принципу включения в структуру цены налоговые платежи разделены на:*
 - а) включаемые в себестоимость продукции;
 - б) включаемые в цену продукции.

IV. По способу формирования источника выплаты налога различают:

- а) налоги и отчисления, выплачиваемые из выручки после реализации продукции;
- б) налоги, сборы, пошлины, выплачиваемые из прибыли;
- в) налоги и отчисления, выплачиваемые из доходов физического лица (подоходный налог, отчисления в пенсионный фонд, земельный налог, налог на недвижимость).

Кроме того, существует особые режимы налогообложения: общая система налогообложения, Единый налог (ЕН), подоходный налог (ОСН) и налог при упрощенной системе налогообложения (УСН). Об особенностях этих режимов мы поговорим позже.

2. Порядок исчисления и уплаты в бюджет налога на добавленную стоимость (НДС)

Порядок исчисления и уплаты НДС регламентируется главой 12 Особенной части Налогового кодекса.

Основными плательщиками НДС признаются:

- организации;
- индивидуальные предприниматели, если выручка от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав за три предшествующих последовательных календарных месяца превысила в совокупности 40 тыс. евро по официальному курсу, установленному Национальным банком РБ на последнее число последнего из таких месяцев.

Главными объектами налогообложения НДС признаются:

- 1) обороты по реализации товаров (работ, услуг);
- 2) по обмену товарами;
- 3) по безвозмездной передаче товаров;
- 4) по передаче товаров в рамках договора займа в виде вещей;
- 5) по передаче лизингодателем предмета финансовой аренды (лизинга);
- 6) по передаче арендодателем объекта аренды арендатору;
- 7) по передаче имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности.

Налоговая база НДС определяется исходя из всех поступлений плательщика. Момент фактической реализации товаров (работ, услуг) с 2013 года определяется как приходящийся на отчетный период день отгрузки товаров, а не по мере оплаты этих услуг.

Ставки НДС устанавливаются в следующих размерах:

0 %:

- 1) Все, что связано с экспортом: а именно: при реализации товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта, а также вывезенных в государства – члены Таможенного союза; работ (услуг) по сопровождению

погрузке, перегрузке этих товаров; экспортные транспортные услуги, транзитные перевозки, ремонт, модернизация воздушных судов и железнодорожных составов для иностранных предприятий и т.д.;

2) услуг, оказываемых непосредственно в аэропортах РБ;

3) товаров собственного производства владельцу магазина беспошлинной торговли и др.

10 %:

1) при реализации производимой на территории РБ продукции растениеводства (за исключением цветоводства, выращивания декоративных растений), дикорастущих ягод, орехов и иных плодов, грибов, др. дикорастущей продукции, пчеловодства, животноводства и рыболовства;

2) при ввозе на территорию РБ и реализации продовольственных товаров и товаров для детей по перечню, утвержденному Президентом РБ;

3) при поступлении сумм за реализованные товары (работы, услуги), сверх цены их реализации, в виде санкций за нарушение покупателями условий договоров.

В большинстве случаев удерживается НДС в размере **20 %**:

Сумма НДС, подлежащая уплате в бюджет, определяется как разница между общей суммой НДС, исчисленной по итогам отчетного периода, и суммами налоговых вычетов. Если сумма налоговых вычетов согласно налоговой декларации (расчету) по НДС превышает общую сумму НДС, исчисленную по реализации товаров (работ, услуг), плательщик НДС не уплачивает, а разница между суммой налоговых вычетов и общей суммой НДС подлежит вычету в первоочередном порядке в следующем налоговом периоде либо возврате плательщику.

Организации и индивидуальные предприниматели, освобожденные от исчисления и уплаты НДС, а также организации и индивидуальные предприниматели, применяющие особые режимы налогообложения без исчисления и уплаты НДС, при реализации (отгрузке) товаров (работ, услуг) НДС не исчисляют. Расчетные и первичные учетные документы, применяемые при реализации (отгрузке) товаров (работ, услуг), выписывают без выделения сумм НДС и предъявления этих сумм покупателю. При этом в указанных документах делается запись или ставится штамп «Без НДС».

3. Налог на прибыль

Плательщиком налога на прибыль признаются организации. Объектом налогообложения признается валовая прибыль, а также дивиденды и приравненные к ним доходы.

Валовой прибылью признается сумма прибыли от реализации товаров (услуг, работ) и внереализационных доходов, уменьшенных на сумму

внереализационных расходов (дивиденды, доходы акционера, проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, суммы неустоек, штрафов, пеней, возмещение убытков, доходы от продажи валюты, курсовые разницы и т.д.).

Выручка от реализации товаров (работ, услуг) отражается на дату признания ее в бухгалтерии независимо от даты проведения расчетов по ним.

Порядок льготирования прибыли определяется статьей 140 Особенной части Налогового кодекса.

Ставка налога на прибыль с 2012 года устанавливается в размере 18 %. В отдельных случаях применяются понижающие ставки налога, например, по ставке 5% уплачивают налог члены научно-технологической ассоциации, созданной БГУ, в части выручки от реализации информационных технологий и услуг по их разработке; 10 % – научно-технологические парки, центры трансфера технологий и резиденты научно-технологических парков; 12 % – по дивидендам.

Налоговым периодом налога на прибыль признается календарный год.

4. Подоходный налог с физических лиц

Согласно Налоговому кодексу Республики Беларусь плательщиками подоходного налога с физических лиц признаются физические лица. Подоходный налог является обязательным удержанием из заработной платы. Подоходный налог начисляется, как по месту основной работы, так и по месту работы по совместительству или при работе по договору-подряда.

При определении налоговой базы подоходного налога с физических лиц учитываются все доходы плательщика, полученные им как в денежной, так и в натуральной формах.

Подоходным налогом не облагаются:

- все виды пособий по государственному социальному страхованию, кроме пособий по временной нетрудоспособности;
- пенсии;
- выходное пособие в связи с прекращением трудовых отношений;
- алименты;
- суммы единовременной материальной помощи, оказываемой в связи с чрезвычайной ситуацией;
- суммы прочей материальной помощи, оказываемой в соответствии с законодательством, не превышающие 10 000 руб. в налоговом периоде;
- и т.д. прочие доходы согласно НК РБ.

Согласно законодательству, при начислении подоходного налога, предоставляются налоговые вычеты.

Все налоговые вычеты подразделяются на четыре группы:

1. стандартные вычеты;

2. социальные вычеты;
3. имущественные вычеты;
4. профессиональные вычеты.

Согласно ст.173 НК РБ установлены следующие *ставки подоходного налога*:

- 13%;
- 9% - в отношении доходов физических лиц, полученных по трудовым договорам или контрактам от резидентов Парка высоких технологий;

5. Порядок исчисления налогов в Фонд социальной защиты населения, пенсионный фонд и Белгосстрах

Согласно Закону Республики Беларусь «Об обязательных страховых взносах в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь» от 29 февраля 1996г. № 138-ХІІ (с изменениями и дополнениями) и Положения об уплате обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, утвержденное Указом Президента РБ от 16.01.2009 № 40 плательщиками взносов на пенсионное страхование в размере 1%, являются все работающие граждане Республики Беларусь.

В соответствии с действующим законодательством плательщиком обязательных страховых взносов являются юридические лица независимо от подчиненности и формы собственности, индивидуальные предприниматели, работающие граждане. Тариф взносов, отчислений организаций в ФСЗН составляет 34 %, работающих граждан – 1 % заработной платы.

Уплата обязательных страховых взносов производится со всех видов выплат в денежном и натуральном выражении, начисленных за истекший месяц по всем основаниям.

Налоговым кодексом РБ закреплены виды выплат, на которые не начисляются взносы по социальному страхованию.

Предприниматели исчисляют и уплачивают отчисления в ФСЗН самостоятельно, не позднее 1 апреля текущего года за предыдущий год (год, в котором осуществлялась предпринимательская деятельность). Сумма отчислений плательщиков единого налога должна быть не менее суммы, исчисленной из минимальной заработной платы, пропорционально количеству дней в истекшем году, в которых индивидуальный предприниматель осуществлял деятельность и уплачивал единый налог.

Если индивидуальный предприниматель привлекает работников, то помимо соблюдения условий по предыдущим пунктам, ему необходимо исчислять и уплачивать налоги в ФСЗН за привлеченных лиц. При

предоставлении работы гражданам по трудовым и гражданско-правовым договорам индивидуальный предприниматель обязан произвести отчисления не позднее дня, установленного договором для выплаты вознаграждения и/или дня, установленного для выплаты заработной платы за предыдущий (отработанный месяц).

Учет страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и проф. заболеваний. Размеры страховых взносов определяются исходя из страховых тарифов, утверждаемых Президентом РБ (чаще это 0,9 %). Уплата страховых взносов производится со всех видов выплат.

6. Системы налогообложения в Республике Беларусь

В Республике Беларусь существует четыре системы налогообложения: общая система налогообложения, единый налог (ЕН), подоходный налог (ОСН) или «упрощёнка» (УСН).

Общая система налогообложения применяется большинством белорусских юридических лиц.

При общей системе налогообложения юридическое лицо уплачивает в Республике Беларусь следующие налоги, сборы и иные обязательные платежи:

- налог на добавленную стоимость (ставка – 20% от оборота по реализации товаров/работ/услуг);
- налог на прибыль (ставка – 18 % от налогооблагаемой прибыли);
- сбор на развитие территорий (ставка не выше 3 % от суммы валовой прибыли, оставшегося в распоряжении индивидуального предпринимателя после уплаты обязательных платежей);
- страховые взносы на обязательное социальное страхование наёмных работников (ставка – 34% от фонда оплаты труда);
- обязательное страхование от несчастных случаев на производстве (ставка – 0,1–2,8% от фонда оплаты труда).

Указанные платежи уплачиваются ежемесячно.

Областные и Минский городской Совет депутатов, Совет депутатов базового территориального уровня вправе устанавливать местные налоги, сборы.

Кроме обозначенных выше налогов при наличии объекта налогообложения белорусские юридические лица могут уплачивать следующие налоги:

- налог на недвижимость;
- земельный налог;
- акцизы;
- экологический налог;
- налог за добычу (изъятие) природных ресурсов;

- налог на услуги (местный налог);
- оффшорный сбор;
- гербовый сбор;
- сбор на развитие территорий (местный сбор); и другие.

Статья 296 Налогового кодекса РБ утверждает перечень видов деятельности, при которых индивидуальный предприниматель уплачивает единый налог (ЕН). Это в основном розничная торговля (за исключением продажи подакцизных товаров, некоторых видов бытовой, компьютерной техники и печатных изданий, автомобилей) и оказываемые предпринимателям услуги физическим лицам. Использовать другие режимы в этих случаях запрещено.

Кроме того, Минским областным советом депутатов каждый год устанавливаются размеры ставок, которые зависят от населенного пункта и вида осуществляемой деятельности.

Плательщиками налога при упрощенной системе налогообложения (УСН) признаются организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на применение такой системы в порядке, установленном главой 34 Особенной части Налогового кодекса РБ.

Применять УСН вправе при однократном соблюдении критериев средней численности работников и валовой выручки организации и индивидуального предпринимателя.

Для плательщиков, применяющих Упрощенную систему налогообложения, предусмотрены ставки:

5% при применении УСН без НДС;

3% при УСН с НДС.

В перечень налогов, уплачиваемых при УСН в общем порядке, добавлены налог на недвижимость (при наличии капитальных строений (зданий, сооружений), их части, машино-мест общей площадью до 1500 кв. м.) и земельный налог (если общая площадь земельных участков превышает 0,5 га).

Лекция 4 Методы управления

План

1. Виды методов управления.
2. Организационно-распорядительные методы.
3. Организационная структура управления.
4. Организационное регламентирование, нормирование и стимулирование.

1. Виды методов управления

Методы управления – это способы воздействия руководителя на управляемый им коллектив, т.е. это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

От степени совершенства этих методов и правильности их применения зависит уровень эффективности деятельности предприятия.

В практике управления руководитель использует разнообразные методы воздействия на отдельных работников и коллектив в целом. Выделяют три группы методов:

- *Экономические* – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

- *Социально-психологические (воспитательные)*. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

- *Административные (организационно-распорядительные)* – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Методы управления, применяемые на практике, являются комплексными, взаимно дополняющими друг друга. Только тогда они создают необходимые предпосылки для наиболее эффективного управления.

2. Организационно-распорядительные методы

Организационно-распорядительные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний: их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Это преимущественно методы принуждения.

В общих чертах организационно-распорядительные методы управления базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

Остановимся подробнее на способах административного воздействия.

3. Организационная структура управления

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Организационная структура направлена на распределение полномочий и ответственности между отдельными подразделениями.

Структура организации зависит от многих факторов, среди которых главными являются:

- Внешняя среда (сложность, динамичность, неопределенность);
- Технологии (типы взаимосвязанных работ в организации);
- Стратегия (соответствие структуры выбранной стратегии);
- Территориальное размещение;
- Идеология руководителя (насколько руководство готово делегировать полномочия).

В любой организации существует разделение труда между подразделениями и работниками. Горизонтальное разделение труда – разделение объема работы на части на одном уровне управления. Вертикальное разделение – разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления.

Уровень специализации отражает степень разделения труда, при высокой степени специализации каждый работник выполняет узкий набор функций, задач и работ, при низкой степени специализации – набор задач и функций широкий, хотя специализация имеет ряд преимуществ, таких как повышение

производительности труда, улучшение качества работы. Однако следует отметить, что слишком узкая специализация приводит к монотонности труда, что снижает мотивацию и удовлетворенность трудом.

Каждая организация характеризуется своей организационной структурой, однако можно выделить определенные типы структур: линейная, функциональная, штабная, дивизиональная, матричная (проектная). Их деление основано на способе распределения и делегирования полномочий в организации.

В соответствии с различным использованием управленческой цепочки, т.е. с тем, как будет происходить объединение сотрудников для выполнения поставленных перед ними задач, выделяют пять основных подходов к разработке структуры организации: функциональный (вертикальный), дивизионный, матричный, командный, сетевой.

При проектировании организации происходит группирование работ, а значит, неизбежно возникает вопрос: сколько людей может быть объединено под единым руководством и как будут перераспределяться задачи и полномочия между должностными лицами. Масштаб управляемости и иерархия уровней управления (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении одного руководителя. Иерархия управления – вертикальная соподчиненность уровней управления. Уровень управления – часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения, масштаб управляемости определяет группирование работ по горизонтали, а иерархия уровней – по вертикали.

На масштаб управляемости влияют следующие факторы:

- Работа (сложность, схожесть, территориальная удаленность);
- Подчиненные (уровень развития и мотивированности);
- Руководитель (уровень профессионализма, уровень потребности в личных контактах с подчиненными);
- Организация (степень развития коммуникаций, стабильность).

В зависимости от состояния этих факторов определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости.

Делегирование полномочий – перераспределение задач и полномочий между должностными лицами, которые берут на себя обязательства за их выполнение.

Существует два типа организационных полномочий:

1) Линейные – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, это право принимать самостоятельные решения без согласования с другими руководителями в пределах, установленных данной организацией;

2) Штабные полномочия имеют совещательный характер. С учетом функций, которые могут выполнять штабные подразделения организации, их можно разделить на консультативные и обслуживающие. К обслуживающим,

например, относятся секретари и помощники руководителей. Консультативные – это подразделения, выполняющие информационные, аналитические, экспертные и консультативные функции. К ним относятся, например, информационно-аналитические отделы, отделы маркетинговых исследований, юридический отдел.

Выделяют следующие этапы проектирования организационной структуры:

- Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие направлениям деятельности организации в стратегическом плане;
- Распределение видов деятельности по вертикали;
- Регламентация соотношений полномочий различных должностей с учетом норм управляемости;
- Определение должностных обязанностей конкретных лиц.

Решение о проектировании новой организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура уже не эффективна.

Неэффективная организационная структура компании приводит к следующим негативным последствиям:

- Отсутствие налаженных связей между отделами;
- Отсутствие четкой иерархии;
- Отсутствие разработанной системы деловых решений и их реализации;
- Несовершенство коммуникаций между руководством и сотрудниками;
- Недовольство сотрудников политикой фирмы;
- Неудовлетворенность сотрудников системой служебного роста и др.

Процесс проектирования эффективных организационных структур состоит из трех основных этапов:

1. анализ организационных структур,
2. проектирование организационных структур,
3. оценка эффективности организационных структур.

Все методы проектирования можно условно объединить в четыре группы:

1. *Метод аналогий;*
2. *Экспертный метод;*
3. *Структуризация целей;*
4. *Организационное моделирование.*

Существуют определенные требования к новой организации:

- Оптимальность;
- Оперативность;
- Надежность;
- Экономичность;
- Гибкость;
- Устойчивость структуры управления.

В практике управления нашли применение группы показателей, которые используются при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление:

- объем (увеличение объема выпуска продукции),
- прибыль (увеличение прибыли),
- себестоимость (снижение себестоимости),
- качество продукции,
- сроки внедрения новой техники.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда:

- текущие расходы на содержание аппарата управления,
- эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений,
- подготовку и переподготовку кадров управления,
- единовременные расходы на исследовательские проектные работы в области создания и совершенствования системы управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно: производительность экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

4. Организационное регламентирование, нормирование и стимулирование

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, учредительный

договор, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное регламентирование исключает возможность невыполнения каких-либо функций и способствует взаимодействию звеньев сотрудников в процессе их деятельности. В результате на каждом предприятии, в каждом его отделе должны быть разработаны сборники регламентирующих документов, таких как положения, правила, должностные инструкции сотрудников.

Следующей группой организационных методов управления является организационное нормирование.

Точность и обоснованность принимаемых на всех уровнях управления решений во многом зависит от качества используемых на различных этапах планирования экономических нормативов и норм.

Норма – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма устанавливает индивидуальное значение (величину) расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия или его подразделения.

Нормативы – это всеобщая мера потребления и использования различных экономических (производственных) ресурсов. С их помощью устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности всех предприятий и организаций, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровнем качества и конкурентоспособности продукции, критерием оптимальности экономической деятельности.

Нормы и нормативы классифицируются по различным признакам:

- по видам ресурсов;
- по стадиям производства;
- по выполняемым функциям;
- по времени действия;
- по сфере распространения;
- по методам установления;
- по форме выражения своих значений;
- по степени детализации;
- по численным значениям;
- по целевому назначению.

Организационное стимулирование — стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации, предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.

Основными видами стимулирования труда являются:

- Материально-денежное стимулирование;
- Социальное стимулирование;
- Моральное стимулирование.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Лекция 5

Технология планирования в сфере культуры

План

1. Виды планов в сфере культуры.
2. Организация плановой деятельности (виды планирования).
3. Этапы планирования.
4. Роль бизнес-планирования в создании предприятия.

1. Виды планов в сфере культуры

Планы, разрабатываемые и используемые в сфере культуры, различаются в зависимости от содержания планируемой деятельности, уровня принятия плановых решений, степени директивности и сроков, на которые они рассчитаны.

По содержанию планируемой деятельности различаются планы культурно-досуговой деятельности, финансирования, повышения квалификации и т. д. Планы могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности – в этом случае это будет тематический план, или ряду направлений работы – комплексный план или программа.

В зависимости от степени директивности, т.е. обязательности выполнения, различаются планы прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие установочные рекомендации) и директивные (подлежащие обязательному выполнению). В директивных планах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения.

В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они делятся на перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные). Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет. К краткосрочным относятся планы, разрабатываемые на срок до 1 года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю.

Следует различать также стратегические и тактические планы. Стратегические разработки могут конкретизироваться в отдельных программах, проектах, текущих плановых документах, бизнес-планах, дополнены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности.

2. Организация плановой деятельности (виды планирования)

К плановой документации организаций сферы культуры относятся «программа», «проект» и «план». В проекте определяется деятельность, направленная на получение определенного конечного результата, создание некоторого конечного продукта (диск, концерт, выставка, спектакль, издание и др.).

В программе координируется деятельность ряда соисполнителей, интегрируются их силы, средства на определенную перспективу. В этом смысле программа может включать в себя множество проектов.

План же определяет содержание работы конкретной структуры (фирмы, подразделения, службы) на определенный период (год, месяц, неделю, день) — при этом речь может идти о работе, связанной на этот период с реализацией нескольких проектов и программ.

В содержании проектов и программ должны быть представлены:

- проблема, вызывающая необходимость разработки программы;
- идея решения проблемы (проблем), предлагаемая в данной программе;
- цель (цели), т. е. конкретные представления о желаемом результате программы;
- задачи, которые необходимо решить для достижения каждой цели;
- содержание, т. е. перечень конкретных работ с указанием сроков их выполнения и т. д.;
- обеспечение (финансовое в виде сметы или баланса, материально-техническое, организационное, кадровое, информационное и т.п.), необходимое для реализации программы.

В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка, собранных в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а, следовательно, — начальный капитал для развития фирмы, программы или разового мероприятия.

3. Этапы планирования

Разработка любого плана или программы представляет собой деятельность, организованную определенным технологическим образом. С организационно-технологической точки зрения планирование состоит из нескольких этапов:

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП. На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач:

- 1) Определение круга исполнителей;
- 2) Определение сроков разработки;
- 3) Информационное обеспечение;

4) Методическое обеспечение (инструктаж).

РАЗРАБОТКА ПЛАНА. Этот этап также складывается из нескольких частей, связанных с решением соответствующих задач:

1) Определение целей и задач на планируемый период.

2) Характеристика целей и задач в конкретных показателях. Показатель – краткая характеристика планируемого процесса или явления. В практике планирования в сфере культуры применяются самые различные показатели. *Количественные показатели* характеризуют объемную сторону деятельности учреждений культуры. Такие показатели могут характеризовать деятельность (количество мероприятий того или иного жанра, количество посетителей, суммы необходимых средств) и развитие сети учреждений. *Качественные показатели* определяют эффективность работы, ее художественный уровень. Это могут быть показатели содержания работы, ее тематики, используемых форм и методов, сферы влияния данной фирмы, экономичности использования фондов и ресурсов.

По способу определения различают показатели утверждаемые, нормативные и расчетные. *Утверждаемые показатели* фигурируют в планах экономического и социального развития, в планах бюджетного финансирования. *Нормативные показатели* определяются на основе межотраслевых, отраслевых и местных норм и нормативов. *Расчетные показатели* устанавливаются самой фирмой, исходя из анализа конкретных возможностей и условий.

По оценке различаются *положительные и отрицательные показатели*. Первые предполагают систематическое увеличение и наращивание работы. Отрицательные — характеризуют те явления и процессы, которые подлежат «уменьшению», снижению и, возможно, устранению (например, дефицит определенного вида культурных услуг и ценностей).

По виду планируемой деятельности показатели различаются на *показатели производства и потребления культурных ценностей, показатели оснащенности, финансирования, хозяйственного содержания, кадрового обеспечения* и т. д.

По характеру выражения планируемые показатели разделяются на *абсолютные и относительные*. Абсолютные показатели в зависимости от их экономической природы могут быть натуральными (выражаться в штуках, комплектах, мероприятиях, количестве людей и т. п.) и стоимостными (выражаться в рублях). Относительные показатели выражаются в простых, относительных и динамических процентах, долях, индексах и т. д.

3) Определение количественных значений планируемых показателей.

4) Обоснование реализации плана.

5) Оформление проекта плана.

СОГЛАСОВАНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА. На этом этапе решаются две задачи: согласования и утверждения. План согласовывается со всеми инстанциями (организациями и должностными лицами), от которых

зависит его реализация. Оформляется согласование с помощью грифа «Согласовано» на последней странице планового документа, где указываются согласующие инстанции и подписи представляющих их ответственных лиц. Иногда (в простейших случаях) согласование оформляется в виде визирования документа. В случае масштабных планов и программ согласование оформляется в виде специального протокола согласования, прилагаемого к плановому документу.

Утверждается план решением инстанции – распорядителя кредита организации, чьим планом данный документ является (обычно – директором). Оформляется с помощью грифа «Утверждаю» (с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения), который размещается в правом верхнем углу планового документа и обычно заверяется печатью. В некоторых случаях утверждение оформляется специально издаваемым приказом.

После утверждения план становится документом, т. е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины. Но плановая деятельность на этом не завершается.

4. Роль бизнес-планирования в создании предприятия

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные для предприятия решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план позволяет избежать таких потенциальных ошибок, как нехватка капитала для функционирования фирмы, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения предприятия и погоня не за тем рынком, который действительно нужен.

Бизнес-план – это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Основные задачи:

- определение конкретных направлений деятельности фирмы, целевых рынков и места фирмы на этих рынках;

- формулировка долговременных и краткосрочных целей фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбор показателей товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- выявление соответствия имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определение состава маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценка финансового положения фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей.

Функции бизнес-плана:

- Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени.
- Бизнес-план можно рассматривать как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.
- В большинстве случаев бизнес-план используется как средство получения необходимых инвестиций, т.е. служит мощным инструментом финансирования бизнеса.
- Бизнес-план является инструментом внутрифирменного управления, это постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разному роду нововведений: техническим, информационным, организационным, экономическим и др.
- Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предлагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным;
- Бизнес-план является документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса, он демонстрирует готовность идти на риск;
- Бизнес-план – это инструмент самообучения, его разработка – непрерывный процесс познания и самопознания.

Разработка бизнес-плана необходима:

- Для решения вопроса о выделении бюджетных средства;
- Предоставления банковских кредитов;
- Проведения санации предприятия, которые позволяют избежать банкротства;
- Проведения приватизации;
- Получения внешних инвестиций.

Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана:

- 1) подход, основанный на определении личных целей бизнесмена;
- 2) подход, основанный на принятии решений;

3) подход, основанный на определении приоритетного направления развития.

Министерством экономики РБ разработаны рекомендации по разработке бизнес-плана предприятия на основе международных стандартов (Методические рекомендации о прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, постановление Совмина РБ от 08.08.2005 № 873 (редакция от 29.09.2009 г.)).

Примерная структура бизнес-плана содержит девять разделов. Кроме них присутствуют разделы, которые не нумеруются, а также приложения.

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ.

РЕЗЮМЕ. Резюме должно содержать не более четырех страниц, идеальный вариант – 1 страница. В нем в сжатой форме излагается суть всего бизнес-плана.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

РАЗДЕЛ 1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: форма хозяйствования, основные реквизиты, отраслевая принадлежность, форма собственности, основные направления деятельности, история создания (указываются достижения и неудачи).

РАЗДЕЛ 2. ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ. В этом разделе необходимо описать производимую продукцию (оказываемые услуги), указать их отличительные особенности.

РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА.

РАЗДЕЛ 4. ОЦЕНКА РИСКА.

РАЗДЕЛ 5. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ, ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАБОТЫ. В разделе определяются виды новых используемых технологий, виды и количество требуемого для этого оборудования и машин, а также указываются источники их приобретения.

РАЗДЕЛ 6. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ. В данном разделе исследуются различного рода потенциалы предприятия:

- Трудовой (численность, уровень подготовки, заработная плата);
- Материальный (оценка оборудования, его детальное описание в технологическом и экономическом плане);
- Финансовый.

РАЗДЕЛ 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. Указывается схема управления, а также вся информация об административно-управленческом персонале. Главное требование к данному разделу – построение эффективной системы управления предприятием.

РАЗДЕЛ 8. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА. В данном разделе описывается период от принятия инвестиционного решения до его реализации, сюда включаются: проведение переговоров, заключение контрактов, разработка документации, указываются методы финансирования.

РАЗДЕЛ 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. Здесь приводятся:

Фактический и плановый объем производства (реализации), который составляется на 3–5 лет вперед. Для первого года данные представляются по каждому месяцу. Для второго года поквартально, третий в целом;

Баланс денежных доходов и расходов и сводный баланс активов и пассивов.

РАЗДЕЛ 10. ЮРИДИЧЕСКИЕ / ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Тематика семинарских занятий

На семинарских занятиях предполагается рассмотреть наиболее важные и сложные вопросы, которые трудно усваиваются студентами. При обсуждении вопросов необходимо учитывать сложившуюся практику ведения бизнеса в нашей стране в последние годы. В ходе семинаров должна быть проанализирована как традиционная концепция управления предприятием, так и особенности современного нестандартного менеджмента с учетом становления белорусской модели менеджмента. Для этого предполагается использование материалов из периодических изданий, также соответствующих личных теоретических наработок преподавателя.

Семинарские занятия включают в себя специально подготовленные доклады, выступления по определенной проблеме. Тема для такого выступления может быть предложена преподавателем или выбрана самим студентом. На семинаре студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный имидж в глазах преподавателя, получает навыки устного выступления и культуры дискуссии.

Помимо докладов на семинарских занятиях применяются следующие формы работы студентов:

- выполнение кейсов (конкретных ситуаций) и домашних заданий;
- выполнение теста по темам курса.

Факультет культурологии и
социокультурной деятельности
II курс

Семинар 1. Планирование деятельности учреждений социокультурного профиля. Учет, отчетность и контроль в социокультурных учреждениях

1. Понятие и сущность планирования деятельности социокультурных учреждений. Этапы процесса планирования.
2. Сущность стратегического и тактического планирования.
3. Типы социокультурных учреждений, их миссия и характеристика планируемой деятельности. Виды планов в сфере культуры.

4. Роль и значение учета и отчетности в учреждениях социокультурной сферы. Виды учета и отчетности, требования к их организации.
5. Технология контроля в учреждениях социокультурной сферы. Роль и значение учета, отчетности и контроля.
6. Оценка результативности труда работников. Санкции. Система последовательных действий мер воздействий на персонал.

Семинар 2. Кадровая политика предприятия

1. Организация деятельности по управлению кадрами.
2. Содержание и методы подбора компетентного персонала.
3. Принятие решения о найме и оформление соответствующих документов. Коллективный договор.
4. Изучение и оценка профессионально важных качеств при приеме на работу.
5. Оценка результативности труда работников. Санкции.
6. Система последовательных действий мер воздействий на персонал.

Семинар 3. Управление персоналом. Профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры

1. Стили руководства и эффективность организации управления персоналом.
2. Основные подходы в управлении персоналом.
3. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды власти.
4. Лидерство и руководство. Тип лидерства и стиль управления.
5. Системы стиля лидерства. Индивидуальные качества лидеров.
6. Основные этапы принятия управленческих решений. Пять стилей принятия решений. Основные личные стили принятия решений.
7. Характеристика кадров социокультурной деятельности. Общие и универсальные требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки.
8. Особенности деятельности менеджера социально-культурной сферы.

Семинар 4. Управленческие решения

1. Общая характеристика управленческих решений. Основные требования к управленческим решениям.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческих решений. Этапы принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Психологический анализ принятия руководителями управленческих решений.
6. Властные полномочия руководителей.

Семинар 5. Стимулирование и мотивация работников культуры. Конфликты

1. Виды и методы стимулирования.
2. Содержание мотивации и виды мотивов. Мотивация и проблема успеха.
3. Создание и развитие мотивационных условий. Два потока внутрифирменной информации.
4. Понятие и модель мотивации. Принципы создания системы мотивации.
5. Этапы создания системы мотивации и стимулирования труда. Прямое материальное стимулирование. Нематериальное стимулирование персонала.
6. Типы и причины возникновения конфликтов в организациях. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте.
7. Управление конфликтами в деятельности руководителя. Пути предупреждения конфликтов в организациях.

Семинар 6. Стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса

1. Понятие и этапы стратегического управления.
2. Основные подходы к разработке стратегий предприятия.
3. Классификация стратегий фирмы.
4. Стратегия развития бизнеса.

Семинар 7. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)

1. Определение фандрейзинга.
2. Организационное, информационное и техническое обеспечение фандрейзинга.
3. Специальные мероприятия.
4. Фандрейзинг по почте и телефону.
5. Анализ эффективности фандрейзинга.

Семинар 8. Имидж организации

1. Имидж: понятие, классификация, функции.
2. Формирование имиджа организации.
3. Стадии создания имиджа организации.
4. Корпоративная культура и имидж организации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Семинар 1. Кадровая политика предприятия. Управление персоналом. Профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры

1. Организация деятельности по управлению кадров.
2. Содержание и методы подбора компетентного персонала.
3. Принятие решения о найме и оформление соответствующих документов. Коллективный договор.
4. Изучение и оценка профессионально важных качеств при приеме на работу.
5. Оценка результативности труда работников. Санкции.
6. Система последовательных действий мер воздействия на персонал.
7. Стили руководства и эффективность организации управления персоналом.
8. Основные подходы в управлении персоналом.
9. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды власти.
10. Лидерство и руководство. Тип лидерства и стиль управления.
11. Системы стиля лидерства. Индивидуальные качества лидеров.
12. Основные этапы принятия управленческих решений. Пять стилей принятия решений. Основные личные стили принятия решений.
13. Характеристика кадров социокультурной деятельности. Общие и универсальные требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки.
14. Особенности деятельности менеджера социально-культурной сферы.

Семинар 2. Стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса. Управленческие решения. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)

1. Понятие и этапы стратегического управления.
2. Основные подходы к разработке стратегий предприятия.
3. Классификация стратегий фирмы.
4. Стратегия развития бизнеса.
5. Общая характеристика управленческих решений. Основные требования к управленческим решениям.

6. Классификация управленческих решений.
7. Процесс принятия управленческих решений. Этапы принятия управленческих решений.
8. Методы принятия управленческих решений.
9. Психологический анализ принятия руководителями управленческих решений.
10. Властные полномочия руководителей.
11. Определение фандрейзинга.
12. Организационное, информационное и техническое обеспечение фандрейзинга.
13. Специальные мероприятия.
14. Фандрейзинг по почте и телефону. Анализ эффективности фандрейзинга.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

3.2 Задания для практических и лабораторных занятий

Тема: Налогообложение в Республике Беларусь

Задача 1.

Сдельщик за месяц изготовил 1 200 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 0,35-часа. Часовая тарифная ставка – 6 500. Начислена премия в размере 30 % от сдельного заработка.

Требуется: рассчитать заработную плату.

Задача 2.

Сотрудники	Оклад	Дети	Премия	Вычеты
Иванов И.И.	300,00	2	30%	кредит – 50,00
Петров П.П.	250,00	1	30%	
Сидоров С.С.	450,00	1	30%	
Васильева В.В.	270,00	2	20%	алименты – 187,00
Никитин Н.Н.	450,00			инвалид 2 группы

Требуется:

1. Рассчитать подоходный налог;
2. Начислить взносы в пенсионный фонд;
3. Рассчитать заработную плату;
4. Начислить взносы в ФСЗН;
5. Начислить отчисления в Белгосстрах (0,9 %).

Задача 3.

В отчетном месяце произведены следующие финансово-хозяйственные операции:

1. получены письменные столы на сумму 300,00 руб. в том числе НДС – 20 %;
2. получен товар от поставщиков на сумму 485,74 руб., в том числе НДС – 20 %;
3. отгружены товары покупателям по продажным ценам – 514,80 руб.. в том числе НДС – 20 %;
4. реализовано 30 кг меда на сумму 240,00 руб., в том числе НДС – ? % (рассчитать самим);

5. оказана транспортная услуга по перевозке товаров за пределы территории РБ в Казахстан – 400,00 руб., в том числе НДС – ? %.

6.

Требуется:

1. Рассчитать НДС, подлежащий уплате в бюджет.
2. Рассчитать налог на прибыль по общей системе налогообложения.

Задача 4.

1. отгружены товары покупателям по продажным ценам – 5148,00 руб., в том числе НДС – 20 %;

2. реализовано 30 кг меда на сумму 240,00 руб., в том числе НДС – ? %;

3. оказана транспортная услуга по перевозке товаров за пределы территории РБ в Казахстан – 400,00 руб., в том числе НДС – ? %

Требуется:

Рассчитать налоги для УСН с уплатой НДС, по УСН без уплаты НДС.

Справочная информация:

Формула рентабельности

Существуют математические расчеты, которые показывают степень рентабельности применения УСН или целесообразность уплачивать налоги в общем порядке.

Для расчета необходимо на основании уже имеющейся финансовой информации за прошедший год определить показатели прибыли (П) и выручки (В) от реализации на следующий год с учетом прогнозируемого роста.

Поскольку плательщики налога при УСН исключают НДС из валовой выручки, при расчете включать исчисленный НДС в выручку не нужно.

Сумму рассчитанного налога на прибыль исключать из выручки не нужно — ведь налог на прибыль сравнивается с налогом при УСН.

Итак:

- применение УСН со ставкой 3% от валовой выручки и уплатой или неуплатой НДС (при осуществлении розничной торговли) целесообразно и выгодно при рентабельности продаж более 17%:

$$П / В \times 100 \% > 17\%.$$

Это значит, что рентабельность продаж должна быть не меньше этой величины. При реализации социально значимых товаров, цены на которые регулируются государством, такой рентабельности достичь невозможно, поэтому организациям, осуществляющим розничную торговлю в основном этими товарами, применять УСН в принципе невыгодно;

- применение УСН со ставкой 5% от валовой выручки и неуплатой НДС целесообразно и выгодно при рентабельности продаж более 28%:
$$П / В \times 100\% > 28\%.$$

Задача 5.

Фирма «Купи слона». У фирмы есть доходы:

- От продажи слонов;
- Плата за катание детей;
- Продажа на удобрения навоза.

Расходы:

- Производственные: покупка корма, вывоз отходов;
- Зарплатные: з/ дрессировщику, менеджеру по продажам слонов, уборщице, сисадмину и др.:
- Амортизационные: замена и ремонт клеток;
- Рекламные.

В январе 2015 г. было продано 10 слонов по 100 руб., навоз не был продан, прокат слонов составил 10 руб.

Слоны съели кормов на 100 руб., за утилизацию навоза заплачено 10 руб., зарплаты уборщице – 10 руб., сисадмину – 5 руб., менеджеру по продажам – 30 руб., дрессировщику – 15 руб.; реклама – 40 руб., затраты на амортизацию клеток – 10 руб.

Требуется:

Рассчитать налог на прибыль при ОСН.

Тема: Планирование деятельности учреждений социокультурного профиля

В предлагаемом варианте бизнес-плана содержится 11 разделов и резюме (аннотация), которое составляется после разработки всех разделов, но помещается в начале бизнес-плана. Приведено также 64 вопроса, на которые дайте ответы в бизнес-плане.

Примерные разделы:

1. Характеристика предлагаемого продукта (услуги, вида деятельности).
2. Характеристика отрасли, в которой действует предприятие.
3. Оценка рынка сбыта.
4. Конкурентоспособность.
5. Стратегия маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Юридический план.
9. Оценка риска и страхование.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.
12. Резюме.

Требуется: Сгруппировать вопросы по приведенным выше разделам, а при составлении бизнес-плана дать ответы на них.

1. Какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт (услуга, изделие, вид деятельности)?
2. Назначение фирмы и виды деятельности.
3. Основные технико-экономические показатели отрасли, в которой будет действовать предприятие (объем выпуска продукции в натуральном и денежном выражении отрасли, себестоимость, цена, рентабельность основных видов продукции и др.).
4. Кто является крупнейшим производителем товаров аналогичных Вашему?
5. Способы продажи товара: через фирменные магазины, оптовые торговые организации, непосредственно через магазины различных форм собственности.
6. Место изготовления продукции – на действующем или вновь создаваемом предприятии.
7. Сведения о потенциальных покупателях предлагаемого продукта (услуги).
8. Потребность в работниках для хозяйственной деятельности фирмы в настоящее время, в ближайшем будущем (2–3 года) и в перспективе (4–5 лет).

9. Форма собственности, в которой намечается вести дело (частная, коллективная, государственная, совместная и т.д.).
10. Возможные тип рисков при организации работы фирмы.
11. Итоговый прогноз реализации продукции.
12. На какие цели будет израсходована ссуда в случае ее получения и что конкретно будет приобретено?
13. Характеристика предлагаемого продукта (услуги, изделия, вида деятельности).
14. Предполагаемый удельный вес продукции предприятия в общем объеме выпуска одноименной продукции.
15. На каких рынках фирма предпринимателя уже задействована?
16. Кто является потенциальным покупателем предлагаемых изделий (продуктов, услуг)?
17. Кто входит в пятерку ближайших Ваших конкурентов?
18. Порядок ценообразования и уровень рентабельности на вложенные средства предлагаемых Вами товаров (услуг, изделий).
19. Способы рекламы предлагаемых Вами товаров (услуг, изделий), средств на нее.
20. Какие производственные мощности потребуются для производства продукции, и как они будут использоваться и возрастать год от года?
21. В каких специалистах нуждается фирма и источники их пополнения?
22. Возможные источники и моменты возникновения рисков в деятельности фирмы.
23. Баланс денежных расходов и поступлений.
24. Чем обусловлен выбор конкретного местонахождения фирмы?
25. Какие конкретно машины, оборудование будут закуплены за счет получения ссуды?
26. Используемые патенты на изобретения или промышленные образцы при производстве предлагаемого продукта (изделия).
27. Примерная численность персонала отрасли по выпуску одноименной продукции.
28. Как обстоят дела у Ваших конкурентов с объемом продаж, доходами, внедрением новых моделей, техническим сервисом?
29. Порядок организации службы сервиса и требуемые средства для этого.
30. Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы, комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли опыт работы с ними?
31. На каких условиях (полной или частичной) занятости (совместительство) будут заняты работники фирмы?
32. Какие намечаются меры по уменьшению последствий рисков в случае их возникновения?
33. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.

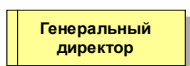
34. Какую сумму необходимо платить в виде налогов в первый год работы фирмы?
35. Виды деятельности фирмы.
36. Примерная цена продукта (изделия, услуги).
37. Примерная численность персонала создаваемой фирмы и ее удельный вес в численности персонала по отрасли.
38. Как характеризует свой рынок сам предприниматель?
39. Почему люди будут покупать Ваш товар, а не товар Вашего конкурента?
40. Много ли внимания и средств выделяют Ваши конкуренты на рекламу?
41. Предполагается ли производственная кооперация по выпуску планируемой продукции и с кем?
42. Как будет оплачиваться труд работников фирмы (по твердым ставкам или от объема доход)?
43. Система подчиненности фирмы.
44. В какой фирме предполагается страхование рисков, надежность и репутация этой фирмы?
45. График достижения безубыточности в случае предполагаемых убытков на первых этапах деятельности фирмы.
46. Каковы расходы на доставку и монтаж оборудования, закупаемого в счет ссуды?
47. Себестоимость предполагаемого изделия.
48. Рынки сбыта продукции отрасли, аналогичной той, которую собирается выпускать предприятие.
49. Каким образом предполагается расширить круг покупателей?
50. Основные параметры, уровень качества, дизайн, мнения покупателей продукции Вашего конкурента.
51. Возможно ли какое-либо лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
52. Будет ли фирма заниматься подготовкой кадров? Если да, то во что это обойдется фирме?
53. Распределение доходов при коллективной или совместной формах собственности.
54. Размеры страховых платежей (процент от суммы страхования) по нескольким (3 – 4) страховым фирмам.
55. Каким образом использование ссуды повысит прибыльность фирмы?
56. Характеристика профилирующего вида товара.
57. Ожидаемая прибыль от предлагаемого к производству продукта.
58. Какая емкость Вашего рынка и доля в нем Вашей фирмы?
59. Каков уровень цен на продукцию конкурента и сопоставление с ценами на аналогичную продукцию, выпускаемую Вашей фирмой?
60. Пути обеспечения хорошей репутации Ваших товаров и самой фирмы в глазах общественности.

61. Какое оборудование потребуется для производства продукции и где его приобрести?
62. Каков потенциал роста имеющегося рынка и что будет происходить с Вашей долей по мере расширения рынка – сокращение или увеличение?
63. В краткой форме представьте основные финансовые результаты (объемы продаж, выручка от продаж, затраты на производство, прибыль отчетного периода, уровень рентабельности основной продукции, срок окупаемости и возврата заемных средств).
64. Проанализируйте организационную структуру.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Тема: Методы управления

Задание 1. Постройте древо структурной организации Вашего предприятия.



РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Задание 2. Постройте функциональные деревья Вашего предприятия.

Бизнес-
процессы



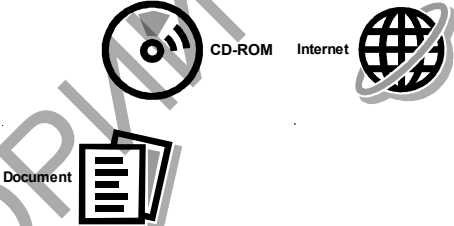






Склад


РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Задание 3. Используя функциональное дерево (Functiontree), создайте офисный процесс.

Справочная информация: Офисный процесс – графическое представление динамических цепочек функций и их взаимосвязей с объектами других представлений.

Таблица 1 – Типы объектов

	Название объекта	Пиктограмма
	Группа	
	Должность	
	Информационный носитель	
	Личность	
	Организационная единица	
	Правило	
	Расположение	
	Событие	
	Тип личности	

0	Функции	 Function (office)
---	---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------



Цена рассчитана

Сформировать счет



Сотрудник отдела сбыта

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Перечень теоретических вопросов к зачету

1. Понятие, предмет и задачи бизнес-администрирования.
2. Принципы бизнес-администрирования.
3. Сущность принципов бизнеса Анри Файоля.
4. Сущность принципов бизнеса Ассоциации российских предпринимателей.
5. Сущность и цели бизнеса.
6. Классификации бизнеса.
7. Основные преимущества малого и среднего бизнеса в сфере культуры.
8. Понятие субъекта хозяйственной (предпринимательской) деятельности. Индивидуальное предпринимательство.
9. Унитарное предприятие. Понятие и общая характеристика. Виды унитарных предприятий. Особенности правового статуса.
10. Общество с ограниченной ответственностью. Основные положения. Учредительные документы. Уставный фонд: порядок формирования, увеличения, уменьшения.
11. Общество с дополнительной ответственностью. Основные. Изменение размера дополнительной ответственности.
12. Акционерное общество. Основные положения об акционерном обществе.
13. Закрытое акционерное общество. Учредительные документы. Особенности создания.
14. Открытое акционерное общество. Учредительные документы. Особенности создания.
15. Порядок создания коммерческих организаций. Принятие решения о создании организации. Выбор организационно-правовой формы.
16. Подготовка учредительных проектов учредительных документов, их подписание. Формирование уставного фонда.
17. Государственная регистрация коммерческой организации. Основания для отказа. Документы, выдаваемые после регистрации. Послерегистрационные формальности.
18. Реорганизация хозяйственных обществ. Реорганизация унитарных предприятий. Преобразование унитарного предприятия в хозяйственное общество.
19. Понятие ликвидации. Основания ликвидации. Добровольная и принудительная. Общий порядок ликвидации.
20. Отличия индивидуальной предпринимательской деятельности от деятельности унитарных предприятий, ООО, ОДО, ОАО, ЗАО.

21. Отличия в деятельности унитарных предприятий и обществ с ограниченной ответственностью.
22. Права, обязанности и ответственность предпринимателей.
23. Виды налогов и сборов в Республике Беларусь.
24. Особенности исчисления налога на добавленную стоимость.
25. Особенности исчисления налога на прибыль.
26. Особенности исчисления подоходного налога с физических лиц.
27. Виды налоговых режимов в Республике Беларусь.
28. Экономические методы управления.
29. Социально-психологические методы управления.
30. Административные (организационно-распорядительные) методы управления.
31. Стимулирование и мотивация работников культуры.
32. Применение санкций, как определённой меры воздействия на подчиненных.
33. Основные подходы в управлении персоналом.
34. Организация деятельности по управлению кадрами. Содержание и методы подбора компетентного персонала.
35. Требования к работникам сферы культуры.
36. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
37. Лидерство и руководство.
38. Системы стиля лидерства.
39. Индивидуальные качества лидеров.
40. Понятие и этапы стратегического управления.
41. Основные подходы к разработке стратегий предприятия.
42. Классификация стратегий фирмы.
43. Стратегия развития бизнеса.
44. Планирование социокультурной деятельности в современных условиях.
45. Виды и содержание планов в сфере культуры.
46. Разработка этапов планирования в учреждениях СКС.
47. Разработка программ в учреждениях
48. Структура бизнес-плана.
49. Учёт и отчётность в сфере культуры.
50. Система контроля в учреждениях культуры.
51. Виды и методы стимулирования творческого персонала.
52. Лидерство и социально-психологическое содержания руководства.
53. Виды стилей руководства.
54. Преодоление конфликтов в трудовом коллективе.

4.2 Критерии оценки результата учебной деятельности

10 баллов – самостоятельное, свободное, последовательное раскрытие темы (вопроса), подкрепленное ссылками на несколько источников. Широкое владение терминологией. Собственный, аргументированный взгляд на затронутые проблемы. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в сфере обработки информации, своевременное выполнение всех заданий практического характера. Проявление интереса к участию в коммуникационных мероприятиях образовательного и развивающего характера.

9 баллов – свободное изложение содержания темы (вопроса), основанное на привлечении не менее трех источников, комментарии и выводы. Последовательность и четкость изложения материала. Широкое владение терминологией. Систематизация знаний, умений, навыков в сфере обработки информации, своевременное выполнение всех заданий практического характера. Проявление интереса к коммуникационным мероприятиям образовательного и развивающего характера.

8 баллов – то же что и выше. Некоторая незавершенность аргументации при изложении, которая требует уточнения теоретических позиций. Простое выполнение задач высокой сложности, систематическое обновление усвоенных знаний, умений, навыков в сфере обработки информации, выполнение почти всех заданий практического характера.

7 баллов – понимание сути темы (вопроса), грамотное, но недостаточно полное изложение содержания. Отсутствие собственных оценок. Использование терминологии, выполнение большей части заданий практического характера.

6 баллов – понимание сути темы (вопроса), изложение содержания не полное, требующее дополнительных пояснений. Отсутствие собственных оценок. Неточности в терминологии, выполнение половины заданий практического характера.

5 баллов – поверхностная проработка темы (вопроса), неумение последовательно построить устное сообщение, не владение терминологией. Недостаточная активность в приобретении и применении знаний в области обработки информации, выполнение некоторых заданий практического характера.

4 балла – низкий познавательный интерес к деятельности, связанной с обработкой информации, поверхностная проработка темы (вопроса), наличие некоторых погрешностей при ответе, пробелы в раскрытии содержания, не владение терминологией, выполнение меньшей части заданий практического характера.

3 или 2 балла – отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала. Низкий познавательный интерес к деятельности по обработке информации. Несознательность в освоении знаний, умений, навыков и неготовность к их применению на практике, не выполнение заданий практического характера.

1 балл – нет ответа (отказ от ответа, невыполнение предусмотренных заданий практического характера).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

4.3 Перечень рекомендуемых средств диагностики усвоения знаний

Основным средством диагностики усвоения знаний и овладения необходимыми умениями и навыками по учебной программе «Бизнес-администрирование» является проверка заданий разнообразного типа (репродуктивных, реконструктивных, вариативных), выполняемых в рамках часов, отводимых для самостоятельной работы.

В качестве одного из элементов, рекомендуемого для выявления уровня учебных достижений студента, используются критериально-ориентированные тесты. Для диагностики могут использоваться консультация, собеседование, письменная работа (эссе, реферат), фронтальных опрос на лекциях.

Для определения степени соответствия учебных достижений студента по требованиям образовательного стандарта также рекомендуется использовать проблемные, творческие задания, которые предусматривают эвристическую деятельность и неформализованный ответ.

Для оценки знаний и достижений студентов используются критерии, утвержденные Министерством образования Республики Беларусь. Оценка учебных достижений студентов по учебной дисциплине «Бизнес-администрирование» производится по правильным, аргументированным ответам студентов на поставленные теоретические вопросы, а также по качеству выполнения заданий на семинарских и лабораторных занятиях.

РЕПОЗИТОРИЙ БРГУИМ

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ

5.1 Учебная программа

Тема 1. Сущность бизнес-администрирования.

Предмет и задачи курса. Принципы бизнес-администрирования. Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона. Принципы Анри Файоля. Принципы Ассоциации российских предпринимателей. Система принципов Х. Питтерсона и Р. Уотермана. Сущность, цели и функции бизнеса. Понятие бизнеса. Классификация бизнеса. Производственный бизнес. Коммерческий бизнес. Финансовый бизнес. Венчурный бизнес. Транзитный бизнес. Международный бизнес. Франчайзинг. Преимущества и недостатки малого бизнеса. Организационно-правовые формы предприятия. Унитарное предприятие. Открытое акционерное общество. Закрытое акционерное общество. Общество с ограниченной ответственностью. Общество с дополнительной ответственностью. Союз. Ассоциация.

Тема 2. Роль малого и среднего бизнеса в экономическом и культурном развитии страны.

Понятие предпринимательства. Субъекты предпринимательства. Предпринимательство в Республике Беларусь. Формы предпринимательской деятельности. Процедура создания предприятия. Государственная регистрация предпринимателей. Регистрация индивидуальных предпринимателей в Республике Беларусь. Прекращение предпринимательской деятельности. Гарантии предпринимательства в Республике Беларусь. Права, обязанности и ответственность предпринимателя. Законодательная база предпринимательской деятельности в Республике Беларусь.

Тема 3. Налогообложение в РБ.

Элементы налогообложения. Виды налогов и сборов Республике Беларусь. Республиканские налоги. Местные налоги. Прямые и косвенные налоги. Виды налогов по принципу включения в структуру цены. Налог на добавленную стоимость (НДС). Объекты налогообложения НДС. Налоговая база НДС. Ставки НДС. Налоговые вычеты. Налог на прибыль. Порядок льготирования прибыли в Республике Беларусь. Ставки налога на прибыль. Режимы налогообложения в РБ. Общая система налогообложения. Единый налог. Упрощенная система налогообложения. Формула рентабельности. Особенности налогообложения физических лиц. Стандартные налоговые вычеты. Профессиональные налоговые вычеты. Имущественные налоговые

вычеты. Отчисления в пенсионный фонд. Отчисления в фонд социальной защиты населения.

Тема 4. Методы управления.

Сущность методов управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления. Способы административного воздействия. Организационное воздействие. Распорядительное воздействие. Материальная ответственность и взыскания. Дисциплинарная ответственность и взыскания. Административная ответственность. Организационная структура управления. Типы организационных структур. Функциональная оргструктура. Штабная оргструктура. Дивизиональная оргструктура. Матричная (проектная) оргструктура. Масштаб управляемости и иерархия уровней управления. Делегирование полномочий. Этапы проектирование организационной структуры. Оценочные критерии структуры управления. Методы проектирования организационной структуры. Организационное регламентирование. Основные регламентирующие документы. Организационное нормирование. Классификация норм и нормативов. Организационное стимулирование. Методы стимулирования. Формы стимулирования.

Тема 5. Планирование деятельности учреждений социокультурного профиля. Учет, отчетность и контроль в учреждениях социокультурной сферы.

Понятие и сущность «планирование» деятельности социокультурных учреждений. Этапы процесса планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Типы социокультурных учреждений, их миссия и характеристика планируемой деятельности. Виды планов в сфере культуры.

Виды планов в сфере культуры. Организация плановой деятельности (виды планирования). Этапы планирования. Организационно-подготовительный этап планирования. Разработка плана. Согласование и утверждение плана. Роль бизнес-планирования в создании предприятия. Основные подходы к составлению бизнес-плана. Структура бизнес-плана. Определение приоритетов поддержки и управления культурой. Культурные программы как метод управления. Методы планирования.

Роль и значение учета, отчетности и контроля. Требования к системе учета и отчетности в учреждениях социокультурной сферы. Виды учета и отчетности, требования к их организации. Текущий (первичный, оперативный) учет и отчетность. Документы текущего учета в сфере культуры.

Бухгалтерский учет. Статистический учет и отчетность. Творческие отчеты. Технология контроля в учреждениях СКС. Государственный контроль. Общественный контроль. Контроль со стороны граждан. Самоконтроль. Средства и формы контроля. Виды проверок. Инспекторские проверки (ревизии). Организация проведения ревизии.

Тема 6. Кадровая политика предприятия.

Организация деятельности по управлению кадров. Содержание и методы подбора компетентного персонала. Принятие решения о найме и оформление соответствующих документов. Коллективный договор. Изучение и оценка профессионально-важных качеств при приеме на работу. Оценка результативности труда работников. Санкции. Система последовательных действий мер воздействий на персонал.

Тема 7. Управление персоналом. Профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры. Деловые качества руководителя и лидера в организации.

Основные подходы в управлении персоналом. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Факторы мотивации к труду. Содержание управления персоналом. Формирование системы управления персоналом. Методы и приемы работы с кадрами. Кадровое планирование. Лидерство и руководство. Стили руководства. Системы стиля лидерства. Лидерство и менеджмент. Индивидуальные качества лидеров. Виды власти. Основные этапы принятия управленческих решений. Пять стилей принятия решений. Основные личные стили принятия решений.

Характеристика кадров социокультурной деятельности. Общие и универсальные требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки. Особенности деятельности менеджера социально-культурной сферы. Стилль руководства и эффективность организации. Знания, умения и навыки, необходимые современному руководителю. Тип лидерства и стиль управления.

Тема 8. Управленческие решения.

Общая характеристика управленческих решений. Основные требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Этапы принятия управленческих решений. Психологический анализ принятия руководителями управленческих решений. Властные полномочия руководителей.

Тема 9. Стимулирование и мотивация работников культуры. Конфликты

Виды и методы стимулирования. Содержание мотивации и виды мотивов. Модель мотивации А. Маслоу. Концепция мотивации Макклеланда. Модель мотивации Ф. Герцберга. Структура мотивации. Мотивация и проблема успеха. Виды успеха и соответствующие виды мотивации. Создание и развитие мотивационных условий. Критерии оптимального нравственно-психологического климата в коллективе. Формирование мотивационных условий. Личный пример руководителя. Два потока внутрифирменной информации.

Понятие и модель мотивации. Принципы создания системы мотивации. Этапы создания системы мотивации и стимулирования труда. Прямое материальное стимулирование. Нематериальное стимулирование персонала. Этапы формирования системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Мотивация работников как фактор повышения эффективности деятельности организации. Психологический анализ потребностей работников. Самоактуализация как основной фактор мотивации. Проблемы мотивации работников творческого труда. Типы и причины возникновения конфликтов в организациях. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте. Пути предупреждения конфликтов в организациях. Управление конфликтами в деятельности руководителя.

Тема 10. Стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса.

Сущность стратегического управления. Этапы стратегического управления. Основные подходы к разработке стратегий предприятия. Глобальный стратегический подход. Совместный подход. Инициативный подход. Классификация стратегий фирмы. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста. Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия целенаправленного роста. Стратегия ограниченного роста. Стратегия развития бизнеса. Оценка, контроль и регулирование стратегии.

Тема 11. Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг).

Определение фандрейзинга. Задачи фандрейзинга. Виды фандрейзинга. Источники средств фандрейзинга. Правовые ограничения фандрейзинга. Благотворительные организации при учреждениях культуры. Формы (модели) существования благотворительных организаций при учреждениях культуры. Процесс организации сети зарубежных благотворительных обществ и фондов в

учреждениях культуры. Пакеты предложений для взаимного сотрудничества. Льготы, которые получают спонсоры. Организационное, информационное и техническое обеспечение фандрейзинга. Специальные мероприятия. Приемы и презентации. Конкурсы и премии. Аукционы. Лотереи. Продажа мест для рекламы. Торговля, коммерция, платные услуги. Фандрейтинг по почте и телефону. Анализ эффективности фандрейзинга.

Тема 12. Имидж организации.

Имидж: понятие, классификация, функции. Формирование имиджа организации. Стадии создания имиджа организации. Корпоративная культура и имидж организации. Комплектование кадров с учетом корпоративной культуры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины «Бизнес-администрирование» для дневной и заочной формы обучения

Факультет культурологии
и социокультурной деятельности
II КУРС, 3 семестр

Разделы, темы	Количество аудиторных занятий				
	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинары	Форма контроля знаний
	30				
Тема 1. Сущность бизнес-администрирования		2			
Тема 2. Роль малого и среднего бизнеса в экономическом и культурном развитии страны		2			
Тема 3. Налогообложение в Республике Беларусь		2	2		
Тема 4. Методы управления		2			
Тема 5. Планирование деятельности учреждений социокультурного профиля. Учет, отчетность и контроль в учреждениях СКС.		2	2	2	
Тема 6. Кадровая политика предприятия				2	
Тема 7. Управление персоналом. Профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры				2	
Тема 8. Управленческие решения				2	
Тема 9. Стимулирование и мотивация работников культуры. Конфликты				2	
Тема 10. Стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса				2	
Тема 11. Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)				2	
Тема 12. Имидж организации				2	
					зачет

Факультет заочного обучения

III КУРС, 5 – 6 семестры

Разделы, темы	Количество аудиторных занятий				
	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинары	Форма контроля знаний
	10				
Тема 1. Сущность бизнес-администрирования. Роль малого и среднего бизнеса в экономическом и культурном развитии страны. Налогообложение в Республике Беларусь		2			
Тема 2. Планирование деятельности учреждений социокультурного профиля. Методы управления. Стимулирование и мотивация работников культуры.		2			
Тема 3. Кадровая политика предприятия. Управление персоналом. Профессиональные стандарты и должностные инструкции работников сферы культуры.				2	
Тема 4. Стратегическое управление на предприятии малого и среднего бизнеса. Управленческие решения.				2	
Тема 5. Привлечение и аккумулярование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг).				2	
					зачет

5.3 Список основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь.
2. Декрет № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования» (от 16 января 2009 г.).
3. Закон «Об иностранных инвестициях на территории РБ».
4. Закон о предприятиях в Республике Беларусь (от 14 декабря 1990 г.).
5. Закон о хозяйственных обществах (от 9 декабря 1992 г.).
6. Налоговый кодекс Республики Беларусь.
7. Трудовой кодекс Республики Беларусь.
8. Аношко, Я. И. Бизнес-администрирование : пособие для студентов факультета международных отношений специальности 1-260202 «Менеджмент» / Я.И. Аношко. – Минск : БГУ, 2010. – 303 с.
9. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: стиль лидерства : учеб. пособие. – Минск : Тэхналогія, 1998. – 234 с.
10. Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / [В авт. ред.]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2003. – 278 с.
11. Бизнес-администрирование малых и средних предприятий: учебное пособие для студентов первой ступени высшего образования по специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» / Н. В. Киреенко, Т.И. Кислая. – Минск : Мисанта, 2010. – 165 с.
12. Брас, А. А. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего : [учеб. пособие] – А. А. Брас, В. Е. Глушаков, В. Н. Кривцов, Р. С. Седегов. – Минск: УП «Технопринт», 2002. – 387 с.
13. Грибалева, Н. П. Бизнес-план: Практическое руководство к составлению / Н. П. Грибалева, И. Г. Игнатъева. – СПб. : Белл, 2004. – 158 с.
14. Гришко, Н. И. Управление персоналом: учеб.-практ. пособие / Н. И. Гришко ; Бел. гос. экон. ун-т ; Высш. шк. туризма. – Минск : БГЭУ, 2000. – 93 с.
15. Ивуть, Р. Б. Бизнес-план предприятия : учеб. пособие для студентов экономических специальностей вузов / Р. Б. Ивуть, Н. Н. Пилипук. – Минск : Высш. шк., 2000. – 221 с.
16. Киреенко, Н. В. Бизнес-администрирование малых и средних предприятий : учеб. пособие / Н. В. Киреенко, Т. И. Кислая. – Минск : Мисанта, 2010. – 165 с.
17. Климович, Л. К. Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. для студентов специальности «Менеджмент» учреждений, обеспечивающих получение высш. образования / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 272 с.

18. Курулев, А. П. Управление персоналом : курс лекций / А. П. Курулев, Г. М. Наливайко. – Минск : ИСЗ, 2004. – 217 с.
19. Лапина, С. В. Социология управления : курс лекций / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина, И. А. Лапина ; под ред. С. В. Лапиной ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 166 с.
20. Основы предпринимательской деятельности : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по неэкономическим специальностям / [Н.П. Беляцкий и др.] ; под редакцией Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2012. – 289 с.
21. Савостенок, П. Н. Управление персоналом в системе образования: учеб. пособие : 3-е изд. / П. Н. Савостенок; Акад. последиплом. образования. – Минск : Акад. последиплом. образования, 2004. – 129 с.
22. Управление организацией : практикум для студентов специальности 1-260202 «Менеджмент» / В. И. Гончаров, А. А. Гребнев, Н. В. Шинкевич ; под ред. В. И. Гончарова. – Минск : Изд-во МИУ, 2011. – 258 с.
23. Управление организацией : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим специальностям / М. В. Петрович и др. ; под научной редакцией М. В. Петровича. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 432 с.
24. Управление персоналом : курс лекций / А. А. Брасс; Академия Упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 198 с.
25. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / В. П. Акунец, Е. Н. Савкова. – Минск : БНТУ, 2005. – 160 с.

Дополнительная литература

1. Азбука создания победоносной бизнес-команды: неписанный кодекс чести, который позволяет объединить ординарных людей в победоносную команду : стратегии в бизнесе / Блэйр Сингер ; пер. с англ. Л. А. Бабук. – Минск : Попурри, 2005. – 173 с.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : уч.-метод. пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-reading.club/book.php?book=2603>. – Дата доступа : 10.05.2017.
4. Артемьева, Т. В. Основы академического фандрейзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб : Изд-во РГПУ, 2007. – 219 с.
5. Архипова, Н. И. Организационное управление : учеб. пособие / Н. И. Архипова [и др.] ; худож. М. К. Гуров ; Федер. агентство по

образованию, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Ин-т экономики, упр. и права. – М. : Рос. гос. гуман. ун-т, 2007. – 732 с.

6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров – М. : Академия, 2003. – 224 с.

7. Баринов, В. А. Антикризисное управление: учебное пособие / В. А. Баринов. – М. : ИД ФБК. – ПРЕСС. 2002. – 364 с.

8. Басаков, М. И. Управление персоналом: конспект лекций : пособие для подготовки к экзаменам / М. И. Басаков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 160 с.

9. Беликов, Т. Н. Всё об учёте и отчётности индивидуального предпринимателя / Т. Н. Беликов. – Санкт–Петербург : Питер, 2007. – 176 с.

10. Бизнес-план / редкол. : Гавриленко В. Г. и др. – Минск : Б.и., 1998. – 61 с.

11. Бирженюк, Г. М. Основы региональной культурной политики и формирование культурно-досуговых программ / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. – СПб : СПб ГАК, 1992. – 128 с.

12. Бирженюк, Г. М. Основы социокультурного проектирования / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. – СПб : Санкт-Петербургский гуманитар. ун-т профсоюзов, 1998. – 260 с.

13. Бирженюк, Г. М. Разработка региональных программ культурной деятельности / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. – СПб : Санкт-Петербургский гуманитар. ун-т профсоюзов, 1993. – 116 с.

14. Борисова, Е. И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е. И. Борисова. – М. : Персонал-МИКС, 2002. – 129 с.

15. Витевская, Т. С. Проекты в практике менеджмента в сфере культуры / Т. С. Витевская // Культура: управление, экономика, право. – 2004. – № 1. – С. 29–32.

16. Глушаков, В. Е. Психология управления персоналом: век XXI / В. Е. Глушаков, Т. И. Глушакова. – Минск : Четыре четверти, 2011. – 318 с.

17. Григорьева, Е. И. Современные технологии социально-культурной деятельности: учеб. пособие / отв. ред. Е. И. Григорьева. – Тамбов : Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2002. – 504 с.

18. Жарков, А. Д. Технология культурно-досуговой деятельности / А. Д. Жарков. – М. : Профиздат, 2002. – 288 с.

19. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

20. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н. А. Зайцева. – М. : Академия, 2003. – 224 с.

21. Зеленина, Л. Э. Программно-целевое планирование деятельности учреждений культуры / Л. Э. Зеленина, Г. Л. Тульчинский. – М. : ВНИЦТИКПР, 2007. – 66 с.

22. Иванова, С. Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников / С. Иванова // Служба персонала. – №9. – 2002. – С. 126–132.
23. Ивлева, Т. Н. Психологические аспекты менеджмента в социально-культурной сфере : учеб. пособие / Т. Н. Ивлева. – Кемерово : КемГАКИ, 2001. – 101 с.
24. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
25. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие. / А. В. Карпов – М. : Гардарики, 2005. – С. 470–486.
26. Ковалев, В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – М. : Наука, 2003. – 192 с.
27. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / под ред. И. М. Шеймана и др. – М. : Наука, 1995. – 156 с.
28. Котлер, Ф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Д. Шефф. – М. : Классика XXI, 2004. – 688 с.
29. Кротова, Н. В. Психологическая структура личности молодого менеджера социально-культурной сферы: диагностика профессиональной и психологической пригодности / Н. В. Кротова // Культура : управление, экономика, право. – 2003. – № 2. – С. 20–28.
30. Лукичёва, Л. И. Управление организаций : учеб. пособие / Л. И. Лукичёва ; под ред. Ю. П. Анискина. — М. : ОМЕГА- Л, 2004. – 355 с.
31. Льюис, Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. – СПб : Питер, 2004. – 200 с.
32. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
33. Маленков, Ю. А. Современный менеджмент / Ю. А. Маленков. – М. : Экономика, 2010. – 440 с.
34. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – Санкт-Петербург :Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.
35. Монтик, О. Н. Предпринимательская деятельность и бизнес-администрирование малых и средних предприятий / О. Н. Монтик, С. В. Дадалко. – М. : БНТУ, 2011. –190 с.
36. Морозова, Е. Я. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы / Е. Я. Морозова, Э. Д. Тихонова. – СПб : Изд-во Михайлова, 2002. – 317 с.
37. Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми / Н. Н. Обозов, Г. И. Шекин. – Киев : Персонал, 2005. – 219 с.
38. Питере, Т. В поисках эффективного управления. / Т. Питере, Р.В. Уотермен. – М. : Прогресс, 2008. – 424 с.

39. Предпринимательство в Беларуси : опыт становления и перспективы развития: материалы V Международной научно-практической конференции, г. Минск, 15–16 апреля 2008 г. : в 2 ч. / под общ. ред. В. В. Шевердова. – Минск : БГПУ, 2008.
40. Простое лидерство / Бодо Шефер, Борис Грундль ; пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск : Попурри, 2008. – 173 с.
41. Рудич, Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии. / Л. И. Рудич. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2008. – 268 с.
42. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА, 2003. – 304 с.
43. Соколов, К. В. Долгосрочное планирование в сфере культуры / К. В. Соколов. – М. : ВИПКРК, 1987. – 118 с.
44. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб : Изд-во «Питер», 2000. – 416 с.
45. Столяров, И. А. Управление культурой / И. А. Столяров. – М. : Экономика, 1989. – 208 с.
46. Сушкевич, А. Н. Бухгалтерский учет и налогообложение в 2013 году / А. Н. Сушкевич, В. Н. Сушкевич, О. М. Щурок. – Минск : Белстан, 2013. – 324 с.
47. Трейси, Брайан. Как нанять и удержать хороших сотрудников: 21 эффективный способ подбора и сохранения кадров / Брайан Трейси ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Минск : Попурри, 2003. – 110 с.
48. Тульчинский, Г. Л. Планирование деятельности культурно-досуговых учреждений. / Г. Л. Тульчинский – Ленинград : ЛГИК, 1983. – 84 с.
49. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры. / Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : СПбГАК, 1995. – 90 с.
50. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Щеткова. – СПб : Лань, 2003. – 528 с.
51. Тульчинский, Г. Л. Привлечение и аккумуляция финансовых средств. Фандрейзинг в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : ГУКИ, 2005. – 108 с.
52. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Щеткова. – СПб: Лань, 2003. – 528 с.
53. Тульчинский, Г. Л. Проблема эффективности в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский // Экономика культуры. Проблемы теории и практики. – Москва : НИИК, 1986. – С.15–24.
54. Тульчинский, Г. Л. Технологии менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский – Санкт-Петербург : Лань, 2001. – С. 268–278.
55. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. – М. : Журн. «Уп. Персоналом», 2005. – 549 с.
56. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

57. Управление персоналом : учеб. Пособие / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2007. – 432 с. Абрамова, С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – М. : Экзамен, 2005. – 184 с.
58. Урбанович, А. А. Теория и практика управленческой деятельности / А. А. Урбанович. – Минск : Современ. шк., 2008. – 607 с.
59. Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – М. : АКАЛИС, 2002. – 208 с.
60. Хроленко, А. Т. Самоменеджмент : для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко – Москва : Экономика, 1996. – С. 93–114.
61. Цветаев, В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев – Санкт–Петербург : Питер, 2002. – 192 с.
62. Чернышев, В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. – СПб : Энергопромиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 568 с.
63. Шекова, Е. Л. Менеджмент благотворительной деятельности: опыт российской сферы культуры / Е. Л. Шекова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 44–50.
64. Шепель, В. М. Имиджеология. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. — 320 с.
65. Шкута, А. А. Практическое мышление менеджера / А. А. Шкута ; под общ. ред. М. З. Бора. – М. : Финпресс, 1998. – 220 с.
66. Экономические отношения в социально-культурной сфере : межвуз. сб. / под ред. Ф. Ф. Рыбакова. – СПб. : Изд-во СПб ун-та, 1992. – 145 с.
67. Энкельман, Н. В. Власть мотивации. Харизма, личность, успех / Н. В. Энкельман. – М. : Интер-эксперт, 1999. – 272 с.
68. Янчевский, В. Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес : Деловым людям о предпринимательстве / В. Г. Янчевский. – Минск : Полымя, 2007. – 106 с.

5.4 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Для эффективного освоения студентами дисциплины «Бизнес-администрирование» используются педагогические методики и технологии, способствующие приобщению студентов к поисковой работе, технологии проблемно-модульного обучения, технологии учебно-исследовательской деятельности, проектные технологии, коммуникативные технологии (дискуссии, пресс-конференции, учебные дебаты и др.), игровые технологии (деловые, ролевые, имитационные игры) и др.

Организация самостоятельной работы предполагает охват учебного материала после занятий и контроль преподавателем ступени усвоения профессиональных знаний студентами.

Самостоятельная работа студентов организовывается в виде решения индивидуальных задач во время проведения семинарских и лабораторных занятий под контролем преподавателя.

При организации самостоятельной работы студентов необходимо придерживаться следующих видов работы и методических рекомендаций:

- проработка обзорного лекционного материала, изучение по учебным пособиям программного материала и рекомендованных преподавателем литературных источников;

- развитие у студентов навыков и умений самостоятельной работы; выделение отдельных тем программы или их частей для самостоятельного изучения студентами;

- организация самостоятельной работы студентов в форме делового взаимодействия, когда студент получает конкретные указания и рекомендации об организации и содержания самостоятельной деятельности и преподаватель выполняет функцию управления через контроль и коррекцию ошибочных действий;

- подготовка необходимой документации и информации на кафедре: название учебной дисциплины, название учебного пособия, его авторы, год издания;

- информирование студентов с первой недели семестра об учебных заданиях на самостоятельную проработку отдельных тем или их частей, семинарских и лабораторных занятий с последующим контролем их выполнения;

- межсессионный контроль самостоятельной работы студента в виде тестовых заданий, коллоквиумов, кратких письменных работ, проверки конспектов, рефератов и т.д.

5.5 Методические рекомендации по составлению бизнес-плана

Главная задача бизнес-плана – показать, что, каким образом и в какие сроки необходимо сделать, и какие прибыли или убытки при этом ожидают предприятие.

Вторая задача – не дать приукрасить перспектив бизнеса. Людям, действующим без бизнес-плана, их идея может показаться настолько великолепной, что они начинают думать, что как только они приступят к её реализации – доходы будут просто зашкаливать. На деле же часто бывает по-другому – их «гениальная» идея приносит одни убытки. Чтобы такого не случилось, в бизнес-плане необходимо обязательно учитывать худший вариант развития событий. В этом случае легче будет справляться с финансовыми трудностями.

Третья задача бизнес-плана – помочь разобраться с количеством финансов, необходимых для реализации проекта. При описании затрат необходимо указывать цены процентов на 20 выше, чем они есть на самом деле – это поможет избежать проблем, если цены на самом деле поднимутся.

Министерством экономики РБ разработаны рекомендации по разработке бизнес-плана предприятия на основе международных стандартов (Методические рекомендации о прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, постановление Совмина РБ от 08.08.2005 № 873 (редакция от 29.09.2009 г.)). Эти рекомендации также хорошо применимы и в сфере культуры.

Примерная структура бизнес-плана содержит девять разделов. Кроме них присутствуют разделы, которые не нумеруются, а также приложения.

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ. На титульном листе обычно отражают такую информацию: название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, имя телефон директора предприятия, суть проекта (выпуск акций, кредиты), заявление о коммерческой тайне. Весь лист включает не более двадцати пяти строк.

РЕЗЮМЕ. Этот раздел не нумеруется, располагается в начале бизнес-плана, но пишется после окончания работы над его разработкой. Резюме должно содержать не более четырех страниц, идеальный вариант – 1 страница. В нем в сжатой форме излагается суть всего бизнес-плана. Инициатор проекта должен показать умение явно представить успех реализации идеи в глазах инвестора. Инвестор должен «загореться» идеей, почувствовать существенную выгоду конечных результатов предпринимательства.

ПРИЛОЖЕНИЕ. Этот раздел не нумеруется и не входит в рекомендуемые 80 страниц основного текста.

РАЗДЕЛ 1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: форма хозяйствования, основные реквизиты, отраслевая принадлежность, форма собственности, основные направления деятельности, история создания (указываются достижения и неудачи).

РАЗДЕЛ 2. ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ. В этом разделе необходимо:

Описать производимую продукцию (оказываемые услуги), указать их отличительные особенности;

Провести сравнительный анализ товаров (услуг) конкурентов, что осуществляется путем балльной оценки. В соответствии с зарубежной классификацией, если преимущества предприятия по сравнению с конкурентами выше лишь на 30%, то продукция (услуги) считаются неконкурентоспособными; 30–50 % – относительно устойчивое положение; 50–70 % -- предприятие работает успешно и существуют все предпосылки для наращивания достижений; больше 70 % – предприятие контролирует рынок данной продукции (услуг) (для отечественного рынка применяется классификация за минусом 20 %).

РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА. Необходимо:

- Показать степень изученности рынка и привести схему сбыта;
- Проанализировать факторы внешней среды: рынок труда, конкурентов, степень насыщенности рынка товарами (услугами), экономические, политические, налоговые факторы, культуру, национальные особенности;
- Дать описание потенциальных потребителей и мероприятий по их привлечению;
- Разработать стратегию маркетинга (это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации);
- Проанализировать рынок;
- Дать оценку конкурентам (расположенным на данной территории).

РАЗДЕЛ 4. ОЦЕНКА РИСКА.

- Выделяют следующие виды риска:
- Отсутствие необходимого оборудования (площадей);
- Отсутствие возможности приобретения в собственность земли;
- Финансовые проблемы, проблемы приобретения сырья и материалов и т.д.;

- Недостаток квалифицированного персонала;
- Нехватка оборотных средств;
- Недостаточная информация о рынках сбыта;
- Нестабильность спроса на продукцию (услуги);
- Плохая организация сбыта;
- Непредвиденные изменения ситуации на рынке;
- Негативное влияние со стороны государства на рыночную обстановку;
- Недостаточность ассигнований на маркетинг;
- Высокая цена продукции;
- Отсутствие необходимых партнеров по сбыту и проблема доставки продукции потребителям;
- Плохое качество продукции и др.

Риск оценивается по десятибалльной шкале. В бизнес-плане представляется перечень рисков, которым может подвергаться предприятие. Главная задача данного раздела – предугадать все виды рисков, их источники и момент возникновения. После этого должны быть разработаны меры по сокращению рисков и минимизации потерь, которые могут возникнуть.

РАЗДЕЛ 5. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ, ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАБОТЫ. В разделе определяются виды новых используемых технологий, виды и количество требуемого для этого оборудования и машин, а также указываются источники их приобретения.

РАЗДЕЛ 6. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ. В данном разделе исследуются различного рода потенциалы предприятия:

- Трудовой (численность, уровень подготовки, заработная плата);
- Материальный (оценка оборудования, его детальное описание в технологическом и экономическом плане);
- Финансовый.

РАЗДЕЛ 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. Указывается схема управления, а также вся информация об административно-управленческом персонале. Главное требование к данному разделу – построение эффективной системы управления предприятием.

РАЗДЕЛ 8. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА. В данном разделе описывается период от принятия инвестиционного решения до его реализации, сюда включаются: проведение переговоров, заключение контрактов, разработка документации, указываются методы финансирования.

РАЗДЕЛ 9. ФИНИНСОВЫЙ ПЛАН. Является одним из самых важных разделов, в котором в ценовом выражении необходимо обобщить результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Здесь приводятся:

Фактический и плановый объем производства (реализации), который составляется на 3–5 лет вперед. Для первого года данные представляются по каждому месяцу. Для второго года поквартально, третий в целом;

Баланс денежных доходов и расходов и сводный баланс активов и пассивов;

График достижения точки безубыточности и планируемая в дальнейшем прибыль:

$$ТБ = И \text{ пер} / (Пм - И \text{ пост}),$$

Где ТБ – точка безубыточности; И пер – издержки переменные;

И пост – издержки постоянные; Пм – прибыль маржинальная (прирост общей суммы прибыли, полученной фирмой от продажи дополнительной единицы продукции)?

$Пм = Вд - И \text{ пер.}$, где Вд – валовый доход;

Показатели платежеспособности, ликвидности и др.

РАЗДЕЛ 10. ЮРИДИЧЕСКИЕ / ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ.