

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, проф., д.э.н.

И.А. Баев

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Разработка бизнес-плана студии звукозаписи

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.01.2019.999.ВКР

Руководитель работы,

д.э.н., профессор кафедры

\_\_\_\_\_ А.Г. Бутрин

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,

студент группы ЗЭУ–518

\_\_\_\_\_ Р.Г. Хайдарова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр,

ст. преподаватель кафедры

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Хайдарова Р.Г. Разработка бизнес-плана студии звукозаписи. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-518, 75 страниц, 7 иллюстраций, 24 таблиц, библиографический список – 34 наим.

В данной выпускной квалификационной работе рассматриваются теоретические основы бизнес-планирования, а также проводится анализ хозяйственной деятельности организации.

Структура данной выпускной квалификационной работы выглядит следующим образом.

В первом разделе рассмотрены сущность и значение бизнес-планирования, разделы и элементы бизнес-плана. Так же проанализированы современные отечественные и зарубежные подходы к бизнес-планированию.

Во втором разделе описана организационно – техническая характеристика студии звукозаписи. Разработан бизнес-план для студии звукозаписи и проведена оценка экономического эффекта от внедрения бизнес-плана студии звукозаписи.

## ABSTRACTION

Khaidarova R.G. Development of a business plan for a recording studio. - Chelyabinsk: SUSU, ZEU-518, 75 pages, 7 illustrations, 24 tables, bibliography - 34 names.

In this final qualifying work the theoretical foundations of business planning are considered, and an analysis of the economic activities of the organization is conducted.

The structure of this final qualifying work is as follows.

The first section describes the nature and importance of business planning, sections and elements of a business plan. Also analyzed modern domestic and foreign approaches to business planning.

The second section describes the organizational and technical characteristics of the recording studio. A business plan for a recording studio has been developed and the economic impact of implementing a recording studio's business plan has been evaluated.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в деятельности хозяйствующих агентов.....	10
1.2 Структура бизнес-плана.....	21
1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных подходов к бизнес-планированию.....	31
2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ СТУДИИ ЗВУКОЗАПИСИ	
2.1 Организационно-техническая характеристика студии звукозаписи.....	37
2.2 Разработка бизнес-плана для студии звукозаписи Сакура Рекордс.....	45
2.3 Оценка экономического эффекта от внедрения бизнес-плана студии звукозаписи.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что в современных условиях развития инновационных подходов к хозяйствованию начинать новый бизнес или расширять действующее возможно только после определения потребностей рынка, каковой постоянно меняются. Динамику рыночных тенденций необходимо учитывать при разработке новой продукции, организации и финансировании ее производства. То есть перед началом каждого этапа совершенствования производства, расширение видов деятельности или обновления ассортимента необходимо решить вопрос о необходимости вложения средств на реализацию конкретного проекта. Инструментом решения этой проблемы служит бизнес-план, разработка которого позволяет согласовать инновационные возможности предприятия с потребностями рынка в определенном периоде времени.

Исследования в области данной работы. Данной теме посвящены различные книги таких авторов как Анискин Ю.П., Криночкин И.Ю., Ляпунов С.И., Поляков О.В., Попов В.М., В. З. Черняк В.З. и др., В их работах подробно рассматриваются наиболее важные вопросы, касающиеся бизнес-планирования, а именно: понятие, сущность, стратегия развития бизнес-планирования, механизм его формирования, разъясняются принципы, порядок, методы и приемы составления основных разделов бизнес-плана, раскрывается процесс его реализации с учетом возможных рисков, а также указываются формы финансирования инвестиционных проектов.

Цель выпускной работы состоит в определении сущности и места бизнес-плана в системе управления предпринимательской деятельностью в современных условиях хозяйствования на примере студии звукозаписи, в изучении эффективности системы бизнес-планирования студии.

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе предусматривается решение следующих задач:

1. рассмотрение видов и форм экономических планов, которые разрабатываются организациями;

2. изучение сущности и значения бизнес-планирования в деятельности хозяйствующих агентов;

3. исследование характеристик отдельных разделов бизнес-планов;

4. проведение анализа бизнес-планирования в деятельности хозяйствующих субъектов на примере студии звукозаписи;

5. оценка эффективности системы бизнес-планирования студии звукозаписи;

Объектом выпускной работы является деятельность студии звукозаписи, а также процесс бизнес - планирования на данном предприятии.

Предмет выпускной квалификационной работы – совокупность социально-экономических, управленческих, институциональных отношений, которые преобладают в процессе оценки бизнес-планирования на предприятии и отображения ее роли в развитии компании.

В первой главе выпускной квалификационной работы я рассмотрю теоретические аспекты бизнес-планирования такие как сущность, значение и структура бизнес-плана также проведу анализ современных отечественных и зарубежных подходов к бизнес-планированию. Во второй главе выпускной квалификационной работы я проведу анализ практики бизнес-планирования на примере студии звукозаписи, а именно рассмотрю организационно-техническую характеристику студии звукозаписи. разработаю бизнес-план для студии звукозаписи Сакура Рекордс, также проведу оценку экономического эффекта от внедрения бизнес-плана студии звукозаписи.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

## 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в деятельности хозяйствующих агентов

Любое предприятие, любое производство, экономика в целом нуждаются в планировании. Спланировать бизнес – означает, оценивать возможности, необходимости и объемы выпуска конкурентоспособной продукции, определить емкость рынка и его конкретного сегмента, просчитать спрос на продукцию, выпускаемую организацией, результативность ее деятельности на рынке. Бизнес-планирование – является современным и достаточно известным понятием на сегодняшний день в бизнес среде. Но при разработке бизнес-планов и ведением деятельности в русле постоянного бизнес – планирования с учетом всех нюансов этого понятия (постоянный мониторинг рынка, состояния конкурентной среды, составление планов для внедрения каких-либо изменений и т.д.) на отечественных предприятиях находятся на недостаточном уровне развития, в отличие от развитых европейских стран. Именно поэтому разработка бизнес-планов для осуществления хозяйственной деятельности предприятий становится наиболее значимой. В этом разделе работы предполагается изучения следующих задач:

1. исследование основных видов и форм экономических планов, разрабатываемых субъектами хозяйствования;
2. изучение сущности и значения бизнес-планирования в деятельности хозяйствующих агентов;
3. анализ отдельных элементов бизнес-плана

Для экономической основы свободных рыночных отношений является планирование, оно касается как отдельного индивида, так и трудовых коллективов, предприятий всех форм собственности и их размеров. Повышение внимания к последнему обусловлено и тем, что именно тщательно и детально разработанные планы мероприятий в любой сфере гарантируют достижения успеха в определенном направлении. Также реализуется с его помощью стремление управленцев заблаговременно учесть те внутренние и внешние

факторы, каковой обеспечивают наиболее благоприятные условия для эффективного развития и функционирования предприятия в целом[12,с.502].

Планирование в системе управления эффективностью производства не теряет своей значимости, а наоборот является неотъемлемым элементом и приобретает особые признаки. В современной экономике вопросы планирования прошли эволюцию взглядов от директивного, в основе которого лежит жесткое соблюдение нормативов и показателей, к самоуправляемому, в связи с этим наибольшая роль отведена рыночным механизмам регулирования экономики. Предприятие, которое имеет в своем арсенале совершенный механизм планирования, может не бояться изменений, поскольку заранее разрабатывает альтернативные варианты развития[14].

Планирование эффективности деятельности направлено прежде всего на выявление и утверждение целей и задач предприятия, то есть выбора направления развития с подробным описанием шагов, осуществление которых необходимо для выполнения поставленной цели. Исходя из всего выше сказанного первым шагом является установление показателей, на каковой должна ориентироваться любая организационная система с целью удержания соответствующего уровня эффективности или обеспечения его постоянного роста. Необходимо подчеркнуть тот факт, что получение прибыли не может быть самоцелью, основным и единственным критерием эффективности деятельности[17,с.401]. Это разносторонняя ситуация, в которой задействованы все заинтересованные стороны, желание и интересы которых надо учитывать. С одной стороны – это владельцы (акционеры), инвесторы, наемные работники, а с другой - потребители, поставщики, законодательные органы, общественные общества. Первые заинтересованы в приумножении прибыли, поскольку от его величины зависит размер вложенного капитала в дальнейшее развитие и совершенствование производства, привлекательность для инвесторов и сумма непосредственных доходов работников в виде зарплаты, премий, надбавок[19,с.104].

Вторая сфера интересов представлена не столько прибылью, сколько производственной, рекламной и сбытовой программы, продукт, который он



выпускает, его качественные параметры и цена реализации, система скидок и послепродажное обслуживание. Следовательно, концентрация внимания только на ограниченном количестве заинтересованных сторон, каковой внешне кажутся важнейшими (обычно это акционеры и клиенты), игнорирование желаний и потребностей остальных, - признаки близорукости и выявления наивности в современном, насыщенном информацией обществе [7, с.121]. Следовательно, одна из причин неэффективной деятельности заключается в том, что руководители предприятий приоритетное место отдают наращиванию конечных результатов работы, минуя социальные аспекты деятельности. В связи с этим лишился логическую взаимосвязь коммерческих и некоммерческих критериев

Опыт хозяйствования доказывает, что никто, кроме самого предприятия, не сможет обеспечить высокой отдачи в планировании эффективности производства, поскольку только на нем лежит ответственность за формирование планов с указанием вариантов развития.

Все виды планов составляются на основании определенных принципов:

1. объективная необходимость, продиктованная современными экономическими условиями;

2. все показатели должны быть конкретными и обладать численным измерением;

3. план должен иметь четкие временные границы;

4. все цифры должны быть реалистичными и обоснованными (исходить следует из наличия ресурсов на предприятии)[23,с.35];

5. форма составления программы должна быть гибкой, чтобы имелась возможность приспособливаться к изменениям во внешней и внутренней среде;

6. планирование должно производиться комплексно и охватывать все сферы деятельности предприятия; программы по всем структурным подразделениям не должны противоречить друг другу;

7. все составленные и заверенные планы являются обязательными к исполнению;

8. нацеленность на достижение максимального экономического результата; на каждой из стадий должно быть разработано несколько альтернатив, среди которых выбирается впоследствии оптимальная. Соблюдение данных принципов позволяет сделать планы реальными, подробными, а главное – эффективными[20, с.201].

Выделяют три основные сферы применения экономических планов для принятых управленческих решений

1. управление текущей деятельностью и развитием предприятия;
2. управление изменениями на предприятии;
3. управление специфическими разовыми задачами в деятельности предприятия.

Чаще всего в практике хозяйствования разрабатываются экономические планы для управления текущей деятельностью и развитием предприятия и управления изменениями на предприятии. Для управления текущей деятельностью и развитием предприятия применяется корпоративный экономический план, который можно называть управленческим, поскольку он служит именно для нужд управления предприятием[22,с.185]. Современная технология планирования деятельностью предприятия позволяет использовать экономические планы в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием предприятия. Такие планы объединяет основные элементы стратегического, тактического и оперативного планирования. В связи с этим, главной функцией такого экономического плана является внутренняя, которая проявляется в таких сферах его применения как инструмента стратегического планирования и оперативного управления деятельностью предприятия, механизма анализа, контроля и оценки деятельности предприятия. Корпоративный экономический план позволяет предприятию осуществлять анализ, контроль и оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности, выявлять фактические отклонения от плана и своевременно вносить изменения в процесс функционирования предприятия[25, с.102].

Основной задачей корпоративного экономического плана в основном является определение целей функционирования предприятия, кроме того путей и ресурсов их достижения. Этот тип экономического плана более реальный, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), кроме того подробный план действий по достижению поставленных целей[27, с.310].

Под корпоративным экономическим планом можно понимать систему внутрифирменных планов предприятия предназначенных для управления текущей хозяйственной деятельностью. К основным элементам данной системы можно отнести стратегический (долгосрочный) план, текущий план деятельности сроком на один календарный год, оперативно-календарные планы производства и сбыта продукции, оперативные планы подразделений предприятия и функциональных направлений деятельности (маркетинг, производство, финансы, материально-техническое обеспечение, производственная инфраструктура, капитальное строительство, социальная инфраструктура и т.д.).

Такое понимание корпоративного экономического плана является особенно актуальным для предприятий малого и среднего бизнеса и вновь созданных предприятий, система внутрифирменной планировки которых находится в стадии формирования и развития. Именно такие предприятия могут с успехом применять современный мировой и отечественный опыт бизнес-планирования по разработке корпоративного бизнес-плана[29,с.310].

В зависимости от сроков все экономические планы можно разделить на:

1. перспективное планирование. В основе данного вида планирования лежит прогноз развития предприятия (компании). Данный вид планов помогает определить необходимость поиска новых рынков реализации продукции, услуг, а также освоение принципиально новых видов продукции. В свою очередь, стратегические планы делятся на: долгосрочные (10-15 лет); среднесрочное (5 лет);

2. текущее (годовое) планирование. Данный вид планирования необходим в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели;

3. оперативно-производственное планирование. Необходимость в данном виде планирования возникает при уточнении задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени. Этот план необходим для обеспечения равномерной работы предприятия[4, с.130].

Кроме того, планы классифицируются и по другим признакам:

1. по содержанию планов: к ним относятся технико-экономический, организационно-технологический, социально-трудовой, финансово-инвестиционный и т. д.;

2. по уровню управления: данная категория включает фирменное, корпоративное, заводское планирование;

3. по методам обоснования: данный вид планирования состоит из рыночного, индикативного, директивного планирования;

4. зависимо от сферы применения;

5. в зависимости от стадий разработки бизнес-планов;

6. по степени точности (укрупненное и уточненное).

В таблице 1.1 приведены основные отличительные черты долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования

Таблица 1.1 – Отличительные черты долгосрочного, среднесрочного, текущего планирования

Критерии классификации	Вид плана	Основные характеристики
Продолжительность планового периода	Долгосрочное планирование	Охватывает период больше, чем пять лет. Такие планы определяют долгосрочную стратегию развития предприятия
	Среднесрочное планирование	Осуществляется в периоде от 2 до 5 лет. Некоторые организации объединяют среднесрочное планирование с текущим. В этом случае составляют так сказать переходной пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего
	Стратегическое	Разработка годовых планов на всех уровнях управления организации и во всех направлениях его деятельности

Окончание таблицы 1.1

Критерии классификации	Вид плана	Основные характеристики
Содержание плановых решений	Тактическое	Ориентируется на долгосрочную перспективу и определяют основные направления развития компании (организации). Результат такого планирования – решение долгосрочных целей
	Среднесрочное планирование	Мероприятия, направленные на расширение деятельности, обновление, улучшение качества продукции (услуг). В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития
	Оперативно-календарное	Конкретизирует показатели тактического плана
Степень охвата объектов планирования	Общий план организации	Разрабатывается с учетом всех функциональных структур организации
	Планы подразделений	Целевые планы, которые разрабатываются для конкретного вида деятельности (маркетинговые, финансовые, производственные планы и т.д)
Обязательность плановых задач	Индикативное	Не имеет обязательного характера к выполнению
	Директивное	Процесс принятия решений, которое имеет обязательный характер

По типу составления выделяют целевое и поисковое планирование. Целевое планирование предполагает вначале установку желаемых целей, а затем определение необходимых для достижения этих целей ресурсов. Поисковое планирование противоположно – определяются наличные ресурсы, а затем ищутся те цели, которых будет возможно достичь с данными ресурсами[28, с.18-22].

Далее проведем сравнительный анализ стратегического, тактического и оперативного планирования (таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика стратегического, тактического и оперативного планирования

Характеристика	Вид планирования		
	Стратегическое	Тактическое	Оперативное
Уровень иерархии	Высший уровень	Высший и средний	Все уровни
Неопределенность	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Вид проблемы	Неструктурированные	Существует определенная структура	Хорошо структурированные

## Окончание таблицы 1.2

Характеристика	Вид планирования		
	Стратегическое	Тактическое	Оперативное
Потребность в информации	Внешняя	Объединение внешней и внутренней	Внутренняя
Альтернативы	Спектр альтернатив широк	Присутствуют альтернативы в наличии	Ограниченный спектр альтернатив
Степень детализации	Детальная мера обработки	Более конкретная детализация	Детальная обработка с использованием количественных характеристик

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

1. делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
2. проясняет возникающие проблемы;
3. стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
4. улучшает координацию действий в организации;
5. создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
6. увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
7. способствует более рациональному распределению ресурсов;

Подводя итоги, следует отметить, что разработка экономических планов есть важнейшей частью любого бизнеса. Фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей.

Понятие «планирование деятельности» имеет два смысла:

1. общеэкономический с точки зрения общей теории фирмы ее природы;

2. конкретно управленческий, когда планирование является одной из функций менеджмента, умением предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Возможность планирования как конкретного вида деятельности вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

Все большее значение в последние годы уделяется планированию работы отечественных предприятий из – за быстрых изменений в среде работы предприятия, которые в свою очередь со временем становятся наиболее динамичным, неопределенным и агрессивным по отношению к предприятию. Бизнес – планирование, является весомым инструментом противодействию, не лучшему влиянию внешней и внутренней среды любой организации. Путем разработки стратегий, тактических и оперативных действий для их реализации, бизнес-планирование являет собой процесс постоянного и систематического упорядочения функционирования предприятия. Бизнес – план должен ставить и выявлять цели организации и объяснять, как и когда они будут достигнуты, какие ресурсы для этого будут нужны и чем подтверждаются сделанные допущения[8, с.34-37].

Дать развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в этот проект вот в этом суть бизнес-плана. В данном документе, показаны основные пути решения проблемы вследствие тщательного анализа ее для обоснования выгоды предлагаемого проекта, кроме того для привлечения возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров и высококвалифицированных специалистов.

Бизнес – план – описывает конкретную бизнес идею и все возможные пути ее реализации[20, с.250]. Он должен быть кратким, точным, доступным и понятным описанием предполагаемого бизнеса, то есть, бизнес – план является важнейшим инструментом при исследовании различных ситуаций. Он позволяет выбрать наиболее перспективный и желаемый результат и определить средства его

достижения. В таблице 1.3 приведены основные принципиальные составляющие разделов бизнес-плана.

Таблица 1.3 – Принципиальный состав и структура разделов бизнес-плана

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
Резюме	Основные результаты и выводы бизнес-плана	Объективная оценка продукции, деятельности предприятия
Характеристика предприятия	Общее описание компании и бизнеса, анализ рыночной устойчивости, описание продукции и услуг	Основание для анализа и расчетов
План маркетинга	Маркетинговая ситуация, анализ деятельности конкурентов, программа осуществления стратегии, анализ уровня конкурентоспособности	Влияние положительных и отрицательных факторов спроса, покупательной способности, обоснование возможного уровня продаж, формирование ценовой политики
Производственный план	Описание производственного цикла	Определение потребности в производственных мощностях и трудовых ресурсах, расчет уровня производственных затрат
Организационно-управленческий раздел	Описание управления предприятием	Расчет потребности капитала и общепроизводственных затрат
Финансовый план	Анализ эффективности проекта, проектирование денежных потоков	Расчет финансовых показателей, обоснование условия безубыточности
Оценка и страхование рисков	Анализ типов рисков, возможности их возникновения, возможные убытки	Разработка мероприятий предупреждения рисков, форм и условий страхования

Анализируя таблицу 1.3, можно сказать, что предназначение бизнес-плана состоит в следующем:

1. бизнес-план дает возможность оценить существующую экономическую ситуацию и собственные инновационные возможности, определить перспективы ведения и развития бизнеса, определить все необходимые действия по достижению поставленных целей [7, с.203]. Ценным является не только конечный результат в виде документально оформленного бизнес-плана, но и сам процесс его подготовки;



2. в процессе содержательной подготовки бизнес - плана анализируются рыночные тенденции, составляются прогнозные отчеты, сравниваются фактические значения показателей с запланированными, что в совокупности дает возможность определить и устранить проблемы до того, как они могут возникнуть в процессе реализации предприятием инновационного проекта[24,с.305];

3. оценка затрат, необходимых для выпуска и реализации продукции, произведенной с использованием инноваций, и их сопоставление с ценами продаж позволяет определить потенциальную прибыльность бизнес –идеи;

4. бизнес - план позволяет привлечь инвестиции или получить кредит для реализации инновационного проекта при условии нехватки собственных средств;

5. бизнес-план позволяет определить критерии и показатели, по которым проводится контроль за процессом реализации проекта, то есть бизнес - план можно использовать как инструмент контроля и управления внутренней деятельностью предприятия.

Бизнес-план нужен всем, кто собирается вкладывать средства в реализацию бизнес - идеи. При этом, всех пользователей бизнес-плана можно разделить на две категории:

1. внешние потребители - это заинтересованные лица, которые только вкладывают средства и не принимают участия в реализации инновации проекта;

2. внутренние пользователи – заинтересованные лица, которые вкладывают собственные средства в реализацию инновационного проекта, и является участниками его реализации[3,с.107].

Поскольку, смысл бизнес-плана заключается в ознакомлении потенциального инвестора с сутью предлагаемого проекта и заинтересованности его в данном проекте. Для адекватного восприятия бизнес-плана, он должен соответствовать определенному ряду критериев. Основные критерии, которым должен отвечать бизнес-план:

1. Стиль написания – простой и понятный язык с использованием кратких и четких формулировок.

2. Объем - 20-25 машинописных страниц.
3. Информация должна быть таковой, которая представляла интерес для инвестора.
4. Должен основываться на реальных фактах.
5. Должен включать все необходимые подразделы бизнес-плана, т.е. быть завершенным.
6. Должен быть гибким, должен обеспечивать возможность внесения корректировок
7. Иметь контролирующий характер.

Необходимо выделить основные причины создания бизнес-плана.

1. процесс составления бизнес-плана приводит к объективному взгляду на развитие предприятия. Также, он способствует предотвращению ошибок;
2. он является тем рабочим инструментом, который помогает эффективно контролировать и управлять предприятием;
3. бизнес-план является средством сообщения предпринимательских идей другим заинтересованным лицам (контактным аудиториям) и инструментом коммуникаций между субъектами хозяйствования[5,с.278].

Подводя итоги, необходимо отметить следующее. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей организации. Кроме того, бизнес-план должен быть подкреплён всеми необходимыми финансовыми ресурсами. Бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой формы предприятия. В любом случае решаются как внутренние, связанные с управлением предприятием, так и внешние вопросы, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими предприятиями и организациями[7,с.193].

## 1.2 Структура бизнес-плана

Разделы и элементы бизнес-планов во многом зависят, прежде всего, от поставленных предпринимателями целей, перед собой:

1. привлечь внешний капитал;
2. смоделировать системы управления будущим бизнесом, определить предварительно препятствия и проблемы;
3. развить собственные управленческие привычки;
4. проверить жизнеспособность своей идеи до ее воплощения.

Специфика бизнес-планов заключается в том, что они являются комплексными документами, отображающими все основные аспекты проектов, в них рассматривается широкий круг проблем, с которыми в дальнейшем может столкнуться предприниматель, а также определяются способы их решения.

В ходе разработки конкретного бизнес-плана, должны учитываться многие специфические факторы, для данного предпринимательского проекта.

Планирование, конечно, необходимый элемент эффективной деятельности фирмы. Есть несколько подходов к составлению бизнес - плана. И между ними очень много общего, но отдельные различия все - таки имеются.

Первое место в данном случае ставится определение личностных целей бизнесмена. Главная цель определяется после оценки ситуации как вне, так и внутри компании. Разработка стратегии, это процесс представляется в виде конкретизации главной цели, разбивку ее на задачи и подзадачи. Поэтапно реализация выбранной стратегии, должны вноситься в план определенные коррективы, она и диктуют реальный ход событий. Вот таким образом вырабатывается оперативный план. На основе долгосрочных тенденций и оперативного плана разрабатывается долгосрочный план.

В ином варианте на первом месте стоит - принятие решений. Процесс принятия решений, реализации и оценки результатов это и есть предпринимательство. План дает основу для принятия рациональных решений, он позволяет оформить и анализировать интуитивные предположения.

В данном пункте рассмотрим характеристику отдельных элементов бизнес-плана. Для того что бы правильно выделить основные разделы бизнес-плана,

необходимо отчетливо представлять, с какой целью создается этот документ. Так, при составлении проекта для получения кредита в банке акцент делается на одни элементы бизнес-плана, при разработке стратегии выживания предприятия придется оперировать другими.

### Резюме

Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Данный раздел должен включать основные положения, идеи бизнес-плана и заключение.

Структурировано можно выделить основные элементы резюме бизнес-плана (рисунок 1)

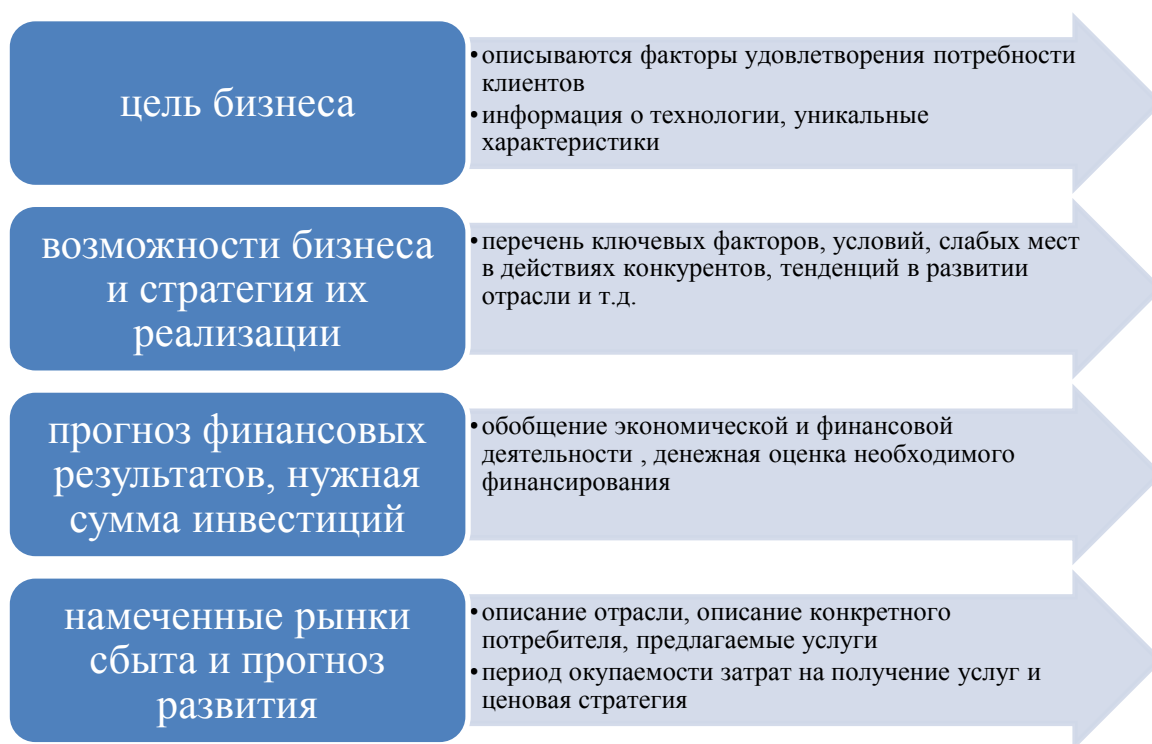


Рисунок 1 – Основные элементы резюме бизнес-плана

Ориентировочно можно выделить следующие позиции данной части бизнес-плана:

### Характеристика предприятия

В данном разделе дается характеристика предприятия.

Основными вопросами, на которые необходимо дать ответ, являются:

1. обоснование вида деятельности предприятия;
2. целесообразность создания предприятия;
3. выделение основных принципов управления;
4. определение местоположения помещений предприятия, его соответствие экологическому законодательству;
5. полезная площадь помещений;
6. имеющийся доступ к транспортным сетям и тому подобное.

Также целесообразно привести причины создания того или иного предприятия. Необходимо осветить правовые аспекты деятельности фирмы[7,с.175]:

1. Дата образования регистрации.
2. Учредительные документы.
3. Форму собственности.
4. Аспекты деятельности фирмы, подлежащих государственному контролю и распоряжением.
5. Копии лицензий на виды деятельности, которые являются предметом рассмотрения в бизнес-планов.
6. Копии соглашений и договоров с другими организациями по данным видам деятельности.
7. Изменения в законодательстве, которые могут повлиять на деятельность фирмы, и другие документы (патенты, контракты, договоры на аренду, торговые марки и знаки и т.д.)[6,с.201].

Также в этом разделе бизнес-плана происходит описание продукции, которая планируется к выпуску. При этом вопросы, относящиеся к описанию товара (продукта / услуги), могут быть такими:

1. Конкретное описание товара и способов его применения.
2. Тенденции применения выбранного товара.
3. Размеры диапазона подобных продуктов и услуг, которые предлагаются конкурентами

4. Степень защиты товара, то есть имеет предприниматель патент, авторские права, зарегистрированную торговую марку и т.д.

#### План маркетинга

В данном разделе происходит оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии предприятия. В данном случае возникает необходимость описания характеристики основных конкурентов на рынке сбыта, а именно[22, с.205]:

1. оценка принадлежащей им доли рынка;
2. сравнительная характеристика предлагаемых услуг (качество);
3. сопоставление цен;
4. сравнение способов движения услуг на рынке;

Возникает необходимость сравнения дополнительной пользы для клиентов, которая обеспечивается реализацией продукцией предприятия, при этом проведя сравнительную характеристику конкурентов (таблица 1.4)

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика конкурентов

Характеристика	Фирма конкурент	Исследуемое предприятие
Качество услуг		
Эксклюзивность обслуживания		
Цены		
Надежность услуг		
Своевременность установления		
Местонахождение фирмы и удобство		
Работа с клиентами		
Вежливое обращение		
Консультативная помощь		
Гарантия в послепродажном обслуживании		

Кроме того, в разделе маркетинга необходимо дать информацию по следующим вопросам:

1. Характеристика соответствующего рынка услуг (Виды услуг, их удельный вес, новые услуги и технологии, для предприятия на рынке по каждому виду услуг)[8,с.34-37].

2. Оценка общего и платежеспособного спроса на услуги.

3. Характеристика имеющихся основных и потенциальных клиентов.

4. Вместимость и структура потребительского рынка.

5. Стратегия сбыта и продвижения услуг на рынок.

6. Реклама.

7. Способы образования репутации предприятия и продукции (услуги) (Паблик рилейшнз).

Производственный план

Главное назначение этого раздела – рассчитать реальный объем предоставления услуг и доказать, что он будет осуществлен в нужном количестве, качества и в запланированные сроки. Необходимо определить возможности реализации проекта в рамках действующего предприятия. Кроме того, необходимо выделить перечень дополнительных производственных условий, которые должны сформировать предприятие для реализации проекта.

К основным вопросам раздела относятся следующие вопросы[17, с.402]:

1. расчет объема предоставления услуг - разрабатывается в соответствии с оценкой спроса и плана продаж;

2. характеристика производственных мощностей, необходимых для осуществления данного бизнес-плана;

3. возможность производственной кооперации с предоставлением характеристики возможных партнеров;

4. определение потребности в ресурсах для осуществления данного производственного процесса[19, с.151];

5. требования по обслуживанию и подготовки обслуживающего персонала.

Инвестиционный план

В инвестиционном плане описываются те расходы, которые необходимы для подготовки производственного процесса.

В инвестиционном плане должно быть изложено:

1. подробная смета расходов по проекту;
2. перечень источников финансирования проекта;
3. календарный план-график выполнения работ по проекту.

В смету расходов включены:

1. прединвестиционные расходы;
2. инвестиционные расходы;
3. налоги и сборы;
4. первоначальные затраты на производство.

К источникам финансирования проекта относятся собственные и привлеченные средства[17, с.170].

1. Собственные средства предприятия могут быть образованы за счет средств фонда развития производства и амортизационного фонда[23, с.35-36].

2. К привлеченным средствам относятся:

- 1) банковские кредиты;
- 2) товарные кредиты;
- 3) предоставляемые поставщиками оборудования;
- 4) средства облигационных займов, другие заемные средства

Организационный план

Исходя из данных производственной деятельности предприятия в организационном плане, определяются потребность в обеспечении предприятия рабочей силой (образование дополнительных рабочих мест), данные о структуре кадров, квалификации работников.

Предоставляются сведения о действующую систему заработной платы, механизм ее начисления разным категориям работников предприятия, систему стимулирования, разрабатывается организационно-производственная структура[8, с.34-37].



При формировании организационной структуры важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления:

1. оптимальное распределение обязанностей;
2. информационная обеспеченность руководителя;
3. заинтересованность исполнителя в конечном итоге;
4. наличие контроля и единодушие управления.

В бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. Для того чтобы осуществить все замыслы нужно иметь квалифицированных работников, которые способны выполнять первоначальные задачи, обсуждать организационную деятельность руководящей команды компании, и оценить возможности предприятия по ведению дел так, что бы свести к минимуму любую возможность риска. Деятельность персонала предприятия будет успешной лишь тогда, когда интересы производства и индивидуальные способности работника будут согласованными[24, с.305].

В финансовом разделе бизнес-плана сочетаются результаты разработки маркетинговой, товарной, производственной и управленческой стратегии. Реализация этих стратегий формирует определенный уровень затрат и результатов[26, с.280]. Схема этого раздела бизнес-плана приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Схема финансового раздела бизнес-плана

Структура подраздела	Основные вопросы
Условия безубыточности	Какой объем продаж будет обеспечивать безубыточности деятельности фирмы? Какой уровень рентабельности при достижении планового объема продаж стоит ожидать? Которая «зона безопасности» ведения бизнеса при реализации бизнес-плана?
Финансовые результаты при реализации проекта	Какой объем валовой прибыли будет достигнуто в плановом периоде? Какой объем денежного потока будет достигнуто в плановом периоде? Какие показатели баланса будут достигнуты в плановом периоде?
Анализ результатов реализации проекта	По каким направлениям следует распределять прибыль, полученная при реализации бизнес-планов? Обеспечивается полученный при реализации бизнес-плана достаточный уровень прибыльности? Насколько эффективно будет осуществляться управления активами по годам реализации бизнес-плана? Будет поддерживаться в плановом периоде достаточный уровень платежеспособности фирмы?

Основной задачей финансового плана является проверка различных вариантов ведения бизнеса и условий работы фирмы с учетом экономической целесообразности. При этом все возможные расходы необходимо обобщить и сравнить с ожидаемыми результатами. Если такое сравнение является положительным, то можно приступать к окончательному редактированию и рассылки бизнес-плана потенциальным инвесторам. Однако, что более вероятно, при объективной оценке затрат и результатов начальный вариант не будет внушать оптимизма. Или ожидаемый объем инвестиций будет слишком мал, или внутренняя ставка прибыли будет значительно уступать средней доходности по доходным активам, или возможен срок возврата ссуды превышать разумные пределы. Это нормально[18,с.205].

Данная ситуация может означать всего лишь необходимость выявления причин недостаточной эффективности (завышенные накладные расходы, слишком дорогие варианты технического оснащение и т.д.), и далее внесения соответствующих изменений в соответствующие разделы бизнес-плана[13. с96].

Вывод: В связи с чем, можно утверждать, что бизнес-план является комплексным документом, в котором присутствуют все аспекты деятельности организации. В его рамках могут определяться цели, пути и средства достижения этих целей. В итоге разработанный документ будут читать потенциальные кредиторы, инвесторы, что позволит обеспечить приток финансовых средств на предприятие. Именно это обстоятельство следует учитывать при разработке финансового раздела бизнес-плана. Производственный план доказывает эффективность и надежность планируемого производства. И что бы обеспечить судьбу долговременного сотрудничества с партнерами или инвесторами, предприниматель в плане производства должен дать ответ на основные вопросы, каковой их интересуют.

Покажем основные вопросы обследования наиболее сильных и слабых сторон производственных возможностей организации:

1. Можем ли мы производить товары или услуги по более низкой цене, чем конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ имеется к новым материалам? Зависит ли фирма от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли оборудование, фирмы современным? Хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к увольнению работников? Если да, то как исправить это положение?

6. Может ли фирма обслуживать те рынки, каковой не обслуживаются ее конкурентами?

7. Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно спланирован и спроектирован процесс производства? Есть ли резервы улучшения?

Финансовый план является наиболее гибкий во временном отношении часть бизнес - плана. Месяцами изучают данный документ будущий партнер или инвестор. И в этот участок времени могут произойти события, которые могут очень сильно повлиять на финансовое положение организации. Подводя итоги выше сказанного можно сказать что, бизнес - план был и есть действенный инструмент планирования, значимо периодически возвращаться к содержанию финансового плана и по мере необходимости корректировать его.

В финансовый план строго входят:

1. оперативный план;
2. отчет о доходах;
3. отчет о денежных потоках и балансовый отчет.

Дадим краткую характеристику им. Оперативный план (отчет) отражает результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и

рынку за определенный период. На фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей, представленная в оперативном плане, позволяет продемонстрировать руководству компании, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую предполагается завоевать в перспективе. Показатели определяются по каждому виду товара или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности. Этот прогноз обычно составляется на три года вперед, и причем данные для первого и второго года следует приводить поквартально, потому что, для начального периода времени точно известны будущие покупатели продукции. На каждый отчетный период рассматриваемая совокупность показателей рассчитывается на основе специального рыночного исследования, что является важным для последующего планирования закупок оборудования, найм работников, затрат на рекламу.

### 1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных подходов к бизнес-планированию

Механизм бизнес-планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие особенности российского экономического климата. Деловое планирование призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских идей — от возникновения до их воплощения в жизнь. Такого рода планирование призвано включать в себя в России выбор возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценка его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку фактической эффективности внедрения; корректировку конкурентоспособности функционирующего хозяйствующего субъекта. В настоящее время бизнес-план становится главным документом внутрифирменного планирования на предприятии. В современных условиях подобный план должен быть плановой программой изучения рынка и

конкурентов, рискованной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечивать адаптацию деятельности фирмы к новым условиям. Такого рода подход предполагает возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисных условиях бизнес-план предприятия призван, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния. Формирование антикризисного бизнес-плана — одна из наиболее характерных особенностей бизнеса в России. Поскольку большинство российских предприятий и организаций находится в сложных финансовых обстоятельствах, бизнес-планы имеют, в основном, антикризисную направленность, нацелены на хозяйственное оздоровление. Плановая программа выживания и оздоровления российского предприятия обычно формируется как специальный бизнес-план.

Весьма активно бизнес-план по оздоровлению фирмы используется при поиске инвесторов, новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т. д. Помогает такой бизнес-план и тем предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить свое дело и, купив основной пакет акций испытывающей серьезные затруднения фирмы, реорганизовать ее производственную и всю рыночную деятельность на новой основе. В бизнес-плане, прежде всего, нужно охарактеризовать основные особенности и преимущества проекта по санации предприятия. После изложения резюме в бизнес-плане обычно приводятся подробные сведения о фирме, которые в концентрированном виде содержат все детали, нужные для трансформации управления компанией с позиции требований экономики и текущей конъюнктуры рынка. В бизнес-плане также дается характеристика организационной структуры фирмы с указанием основных производственных и управленческих подразделений. Дается развернутая характеристика компании, фиксируется имидж фирмы, т. е. представления о ней у заказчиков, инвесторов, партнеров, потребителей продукции. Но особое внимание уделяется анализу специфики условий деятельности фирмы. Здесь рассматриваются причины ухудшения положения фирмы на рынке, возникновения у нее финансовых затруднений. Должны быть четко

сформулированы основные цели дальнейшего развития фирмы, которые призваны полностью корреспондироваться с целями бизнес-плана, основанного на принятых к внедрению бизнес-проектах [1]. Рассмотрим форму составления бизнес-плана UNIDO и американский бизнес-план. Главной целью деятельности организации UNIDO является достижение всеобщего высокого развития, поддержка стран с развивающейся и переходной экономикой.

Бизнес-план по стандарту, рекомендуемому UNIDO, должен иметь следующую структуру:

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

Типовой американский план содержит иную структуру:

1. Титульный лист.
2. Вводную часть, основные положения предлагаемого проекта.
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Сущность предлагаемого проекта.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Оценку риска.
8. Финансовый план.
9. Приложение.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами, более удобный. Он позволяет специалисту, создающему этот документ, не

упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящим для восприятия финансистами.

Данная методика выполняет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Большинство известных на данный момент компьютерных систем для бизнес-планирования опираются на методику РНИДІ. Система, созданная специалистами РНИДІ, имеет одно неоспоримое преимущество перед отечественными разработками — она по определению соответствует методике, которую используют в работе крупнейшие зарубежные инвестиционные институты, такие как Мировой Банк или Европейский Банк Реконструкции и Развития. Кроме того, данная структура универсальна, а при необходимости ее легко можно видоизменить под конкретный проект. Стандарт бизнес-плана по UNIDO является наиболее подробным из всех. Поэтому он может быть использован начинающими бизнесменами. При рассмотрении специфики бизнес-планирования в США можно выявить следующее: большое распространение получает теория, связанная с ориентацией на максимизацию ценности фирмы, исходящая из предпосылки, что ни прибыль, ни рентабельность, ни объем производства не вправе рассматриваться в качестве критерия эффективности деятельности предприятия, его финансового управления. В его основе лежат концепции, базирующиеся на обосновании взаимосвязи экономических и социальных факторов общественного развития, значимость которой становится очевидной в условиях развитых рыночных отношений. Разработка бизнес-планов компаний США осуществляется, как правило, с привлечением специалистов, экспертов и консультантов. И это приветствуется инвесторами. Однако менеджеры самой компании (включая и руководство) принимают в составлении бизнес-плана самое активное участие. Многие американские инвестиционные и финансовые компании, банки вообще отказываются рассматривать заявки на инвестирование, если им становится известно, что бизнес-план подготовлен

специалистами со стороны, а руководитель предприятия его только подписал. С точки зрения инвесторов и кредиторов, личное участие руководителей высшего уровня управления предприятием означает их готовность отвечать за успешную реализацию проекта, выполнять взятые обязательства. Американская специфика бизнес-планирования включает 3 аспекта:

1. Для американца предпринимательская деятельность ассоциируется со свободой, независимостью и самореализацией.

2. Американский руководитель подвержен сильному давлению конкуренции и постоянно находится под контролем рыночных механизмов. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние рынка.

3. Американский бизнес имеет особое отношение к показателю отдачи капитала. Доход в абсолютном выражении не является самым важным показателем.

Однако, если деньги вложены в проект — они обязательно должны приносить больший доход, чем банковский депозит. К особенностям американской практики бизнес-планирования относится также всемерная поддержка государства по консультированию и информационному обслуживанию. Кроме того, в США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. Учет в России ведется для отчета перед контролирующими органами. В США учет является инструментом для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. Для американского предпринимателя особое значение имеет также наличие в кассе свободных денег, как гарантии процветания. Зарубежная практика управления предприятиями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование. Руководители этих предприятий освоили основные методологические подходы.

Выводы по разделу один



Как показывает практика, большинство руководителей все еще не владеют методологией и философией бизнес-планирования и скептически относятся к его полезности. Возможные неблагоприятные изменения конъюнктуры и экономических условий в стране, неразвитость российских финансовых и кредитных рынков не позволят «застывшему» менеджменту даже преуспевающих предприятий сохранить свой потенциал. Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию. Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов. Таким образом, структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной. С другой стороны важным является и то, что она не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более специфической российской деловой среды.

## 2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ СТУДИИ ЗВУКОЗАПИСИ

### 2.1 Организационно-техническая характеристика студии звукозаписи

Анализируемое предприятие – Сакура Рекордс. Ультрасовременная студия звукозаписи и музыкальный лейбл полного цикла. Подход фирмы – Наш подход выгодно отличается от конкурентов не только высоким профессионализмом сотрудников компании, но и индивидуальной работой с каждым клиентом. В наших силах не просто оказать Вам услуги, а сделать Ваше творчество по-настоящему популярным.

Для организационной структуры характерны следующие соблюденные принципы:

1. организационная структура в управлении должна отвечать поставленным целям и задачам предприятия;

2. структура должна показывать функциональное разделение труда и объем выполняемой работы сотрудников;

3. руководители уполномочены факторами: уровнями культуры, нормами, правилами, традициями и то, что окружает за пределами предприятия.

Рассмотрим технико-экономические показатели деятельности Сакура Рекордс за период 2016-2018 г.г. (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели деятельности Сакура Рекордс  
В тысячах рублей

Показатели	Период, год			Отклонения			
				2017 от 2016		2018 от 2017	
	2016	2017	2018	+/-	%	+/-	%
Выручка	4 557	4 245	6 513	-312,00	93,15	2268,00	153,43
Себестоимость продаж	(3 515)	(3 324)	(4 797)	191,00	94,57	-1473,00	144,31
Валовая прибыль (убыток)	1 042	921	1 716	-121,00	88,39	795,00	186,32

## Окончание таблицы 2.1

Показатели	Период, год			Отклонения			
	2016	2017	2018	2017 от 2016		2018 от 2017	
				+/-	%	+/-	%
Прибыль (убыток) от продаж	1 042	921	1 716	-121,00	88,39	795,00	186,32
Прочие доходы	0	0	4	0,00	0,00	4,00	0,00
Прочие расходы	(23)	(37)	(336)	-14,00	160,87	-299,00	908,11
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 019	884	1 384	-135,00	86,75	500,00	156,56
Текущий налог на прибыль	(203,8)	(176,8)	(276,8)	27,00	86,75	-100,00	156,56
Чистая прибыль (убыток)	815,2	707,2	1107,2	-108,00	86,75	400,00	156,56
Среднесписочная численность	5	7	7	2,00	140,00	0,00	100,00
Рентабельность деятельности	23,0	21,0	21,6	-2,00	91,30	0,60	102,86
Рентабельность от продаж	22,9	21,7	26,3	-1,20	94,76	4,60	121,20

Из расчетов технико-экономических показателей можно сделать вывод о том, что наибольший объем выручки от деятельности в размере 6513 тыс.руб. предприятие получило в 2018 году. Темп роста по отношению к 2017 г. составляет 153,43%. Себестоимость выпуска в 2015 году была всего на 4 тыс. рублей меньше, чем выручка. Себестоимость продаж имеет тенденцию роста пропорционально росту объема выручки. В целом, затраты на 1 рубль выпущенной продукции (выполненных услуг) за три года с 2016 по 2018 года не имели резких колебаний. В 2016 году затраты на 1 руб. Реализованной продукции составили 0,77 руб., в 2017 – 0,79 руб., в 2018 г. – 0,74 руб. Анализируя показатели рентабельности, необходимо отметить тот факт, что в 2017 году произошло снижение рентабельности деятельности на 2% по отношению к 2016 г.. В 2018 г. показатель рентабельности деятельности увеличился на 0,6% по отношению к 2017 г. Среднесписочная численность предприятия имеет тенденцию к незначительному увеличению по годам. За четыре года численность

работников увеличилась на 2 человек или 40%. Для определения структуры статей применяется вертикальный анализ статей баланса предприятия и удельного веса показателей

С помощью этого вида анализа бухгалтерского баланса исследуем структуру показателей в динамике (таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Вертикальный анализ баланса Сакура Рекордс

Статья баланса	На 31.12.2018		На 31.12.2017		Сдвиги в структуре,%
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	
Структура имущества					
В том числе:					
-внеоборотные активы	350	15,2	250	14,9	+0,3
-оборотные активы	1958,4	84,8	1426	85,1	-0,3
Запасы	858	37,2	931	55,5	-18,3
Дебиторская задолженность	584	25,3	200	11,9	13,4
Денежные средства и денежные эквиваленты	506,4	21,9	294	17,5	4,4
Прочие оборотные активы	10	0,4	1	0,2	0,2
Структура капитала					
В том числе:					
- Собственный капитал	1546,4	67,0	839,2	50,1	16,9
Заемный капитал	762,0	33,0	836,8	49,9	-16,9

По результатам таблицы 2.2, можно отметить тот факт, что в 2018 году произошли определенные изменения в балансе по отношению к 2017 году. Среди таких изменений является увеличение внеоборотных активов в структуре активов на 0,3% в 2018 году по отношению к 2017 году. Что касается оборотных активов, то в их структуре значительные структурные сдвиги наблюдаются по строкам «Денежные средства и денежные эквиваленты», сдвиги в структуре составили 4,4% и дебиторская задолженность, сдвиги в структуре составляют +13,4%.

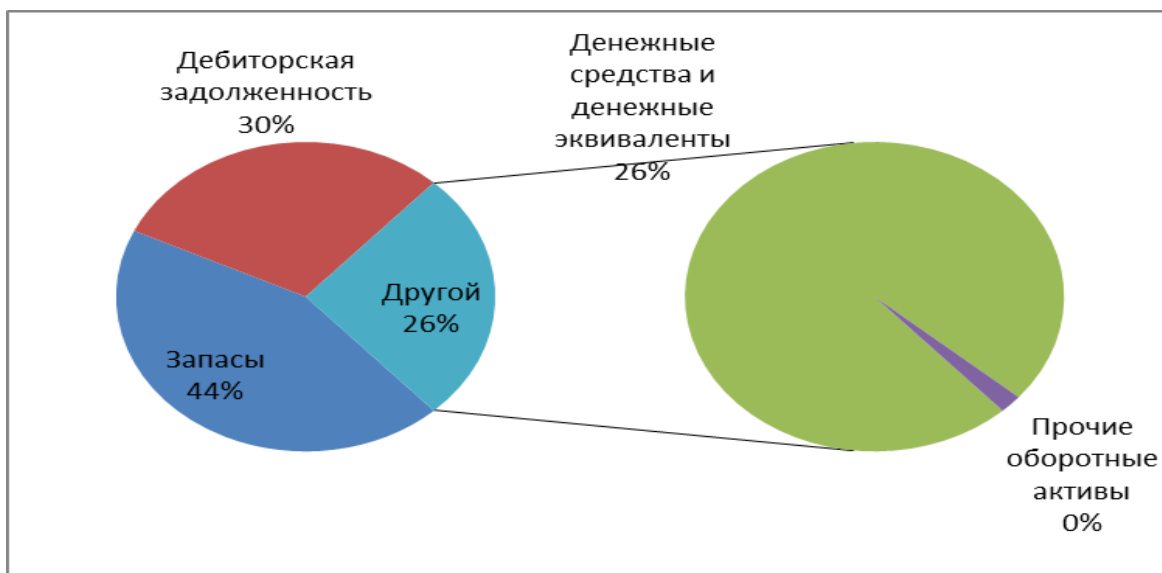


Рисунок 2 – Структура оборотных активов Сакура Рекордс по состоянию на 31.12.2018 года.

Анализируя рисунок 2, необходимо подчеркнуть тот факт, что в структуре оборотных активов Сакура Рекордс большой удельный вес занимают запасы и дебиторская задолженность.



Рисунок 3 – Структура капитала Сакура Рекордс по состоянию на 31.12.2018 года.

Анализируя рисунок 3, необходимо отметить тот факт, что удельный вес собственного капитала в общем объеме капитала превышает удельный вес заемного. Это говорит об устойчивом финансовом состоянии Сакура Рекордс.

Однако, в тоже время предприятие не дополучает прибыль из-за слабого использования эффект финансового рычага.

Финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении величины его собственного капитала за отчетный период. Для оценки способности предприятия обеспечить увеличение собственного капитала можно использовать систему показателей финансовых результатов.

Проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия за 2016–2018 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ финансовых результатов деятельности предприятия Сакура Рекордс за 2016-2018 г.г.

Показатель	Период, год 2016	Период, год 2017	Период, год 2018	2017 от 2016 г.		2018 от 2017 г.		Темп роста 2018 к 2016, %
				сумма.	%	сумма.	%	
Выручка, тыс. руб.	4 557	4 245	6 513	-312,00	93,15	2268,00	153,43	142,92
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(3 515)	(3 324)	(4 797)	191,00	94,57	1473,00	144,31	136,47
Валовая прибыль, тыс.руб	1 042	921	1 716	-121,00	88,39	795,00	186,32	164,68
Прочие расходы, тыс.руб.	(23)	(37)	(336)	-14,00	160,87	-299,00	908,11	1443,48
Сумма прибыли до налогообложения, тыс.руб.	1 019	884	1 384	-135,00	86,75	500,00	156,56	135,82
Величина чистой прибыли (убытка), тыс. руб.	815,2	707,2	1107,2	-108,00	86,75	400,00	156,56	131,60

Как видно из данных, представленных в таблице 2.1, финансово-хозяйственная деятельность Сакура Рекордс на протяжении анализируемого периода была прибыльной. Сравнивая 2016 и 2017 год, следует отметить снижение величины дохода компании на 312 тыс.руб. Также, происходит снижение величины себестоимости 191 тыс.руб. В 2018 году по сравнению с 2017 годом в компании Сакура Рекордс можно наблюдать резкое увеличение выручки от реализации на 2268 тыс.руб. При этом параллельно с увеличением выручки, происходит и увеличение себестоимости на 1473 тыс.руб.

В тоже время увеличение валовой прибыли предприятия составило 164,68%.

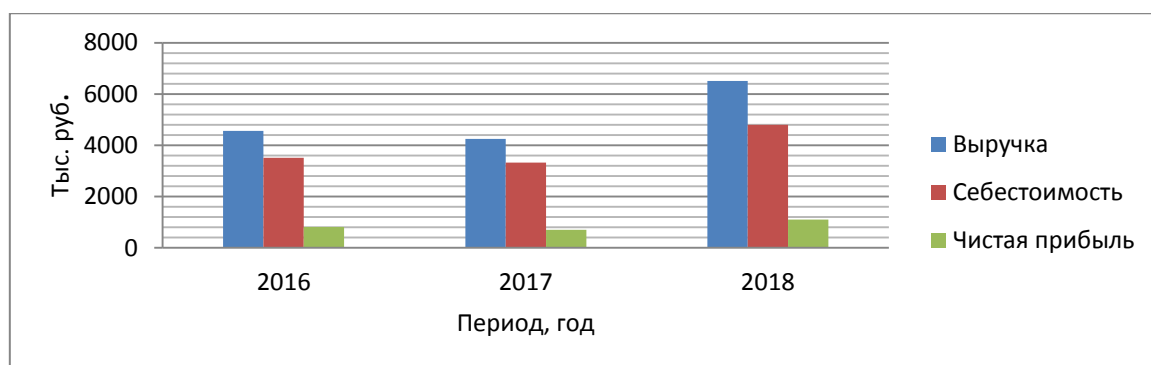


Рисунок 4 – Динамика объемов выручки, себестоимости, а также, чистой прибыли Сакура Рекордс за период 2016-2018 г.г.

Анализируя рисунок 4, можно отметить факт уменьшения чистой прибыли 2017 году. В 2018 году показатели прибыли, выручки были наивысшими среди анализируемого периода.

Рентабельность – показатель, который рассчитывается путем деления величины прибыли на стоимость авансированного капитала или его отдельных составляющих, суммарной величине текущих расходов. Другими словами, этот показатель отображает величину прибыли, которую получит предприятие на каждый рубль капитала, активов, доходов, расходов и т.д.

Проведем расчет показателей рентабельности предприятия Сакура Рекордс, результаты которого представлены в таблице 2.2. Для этого определяется отношение суммы чистой прибыли и расходов по обслуживанию кредитов с учетом налогообложения к объему товарооборота. (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Расчет показателей рентабельности продаж торгового предприятия на примере Сакура Рекордс

В тысячах рублей

Показатель	Период, год 2016	Период, год 2017	Период, год 2018	Темпы роста		
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Выручка	4 557	4 245	6 513	93,15	153,43	142,92
Себестоимость	3 515	3 324	4 797	94,57	144,31	136,47
Чистая прибыль	902	761	1 187	84,37	156,0	131,6
Прибыль валовая	1042	921	1716	88,39	186,32	164,68
Рентабельность деятельности	23,0	21,0	21,6	91,30	102,86	93,9

#### Окончание таблицы 2.4

Показатель	Период, год 2016	Период, год 2017	Период, год 2018	Темпы роста		
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Рентабельность от продаж	22,9	21,7	26,3	94,76	121,20	114,8
Рентабельность заемн. капитала	111,7	84,5	145,3	76,2	171,9	130,1

Как видно из таблицы 2.4 рентабельность по прибыли от продаж в 2017 году снизилась на 90.57%. В 2018 году значение данного показателя увеличилось на 1.66% в 2018 по отношению к 2017 году. Что касается рентабельности заемного капитала, то нарастающая динамика данного показателя свидетельствует о росте эффективности управления финансами и о рациональном использовании заемных средств на предприятии в 2018 году.

Для оценки влияния факторов на изменение рентабельности заемного капитала используется следующая многофакторная модель (формула 1)

$$\frac{\text{Пч}}{\text{СК}} = \frac{\text{Пч}}{\text{ВР}} \cdot \frac{\text{ВР}}{\text{А}} \cdot \frac{\text{А}}{\text{ЗК}} \quad (1)$$

где ВР – выручка;

А – стоимостная оценка совокупных активов предприятия (итог баланса по активу).

Факторы, оказывающие влияние на рентабельность заемного капитала:

Пч/ ВР рентабельность продаж;

ВР/А – коэффициент оборачиваемости активов или ресурсоотдача;

Из представленной модели видно, что рентабельность заемного капитала также зависит от трех факторов: рентабельности продаж, ресурсоотдачи и коэффициента покрытия активами собственных средств.

$$(\text{Пч}/\text{СК})^{2018} = 0,263 \cdot 2,82 \cdot 3,03 = 2,247$$



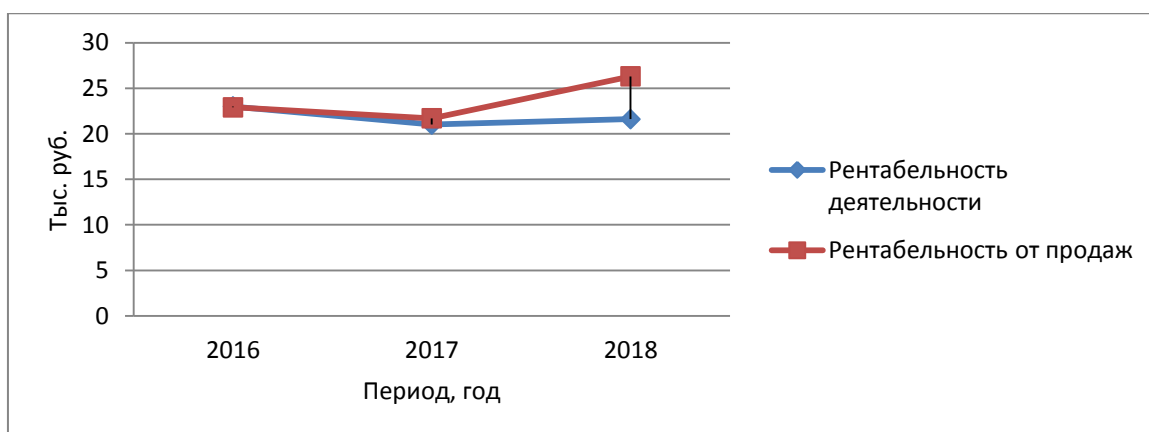


Рисунок 5 – Динамика рентабельности Сакура Рекордс за период 2016-2018г.г.

Далее рассмотрим показатель рентабельности капитала.

Многие акционеры (основатели) компаний придерживаются мнения, что главный показатель экономической деятельности является отношение чистой прибыли к собственному капиталу.

При этом для расчета показателя рентабельности собственного капитала необходимо владеть информацией о балансе компании и о прибылях Сакура Рекордс (отчет о прибылях и убытках). Рассчитаем рентабельность собственного капитала Сакура Рекордс (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – Расчет рентабельности собственного капитала Сакура Рекордс

№	Показатель	Период, год 2016	Период, год 2017	Период, год 2018
1.	Собственный капитал, тыс. руб.: - на нач. года	24	24	839,2
2.	- на конец года	24	839,2	1546,4
3.	Средняя величина собственного капитала в течение года, тыс. руб.	24	431,6	1192,8
4.	Чистая прибыль, тыс. руб.	815,2	707,2	1107,2
5.	Рентабельность собственного капитала, %	10,6	8,94	11,85

Как показывает таблица 2.3, за период 2017-2016 в результате снижения чистой прибыли произошло снижение величины рентабельности собственного капитала с 10,60% до 8,94%. В 2018 году наблюдается тенденция увеличения показателя рентабельности капитала на 1,25% по отношению к 2016 году. Этому способствовало увеличение прибыли, при одновременном изменении собственного капитала.

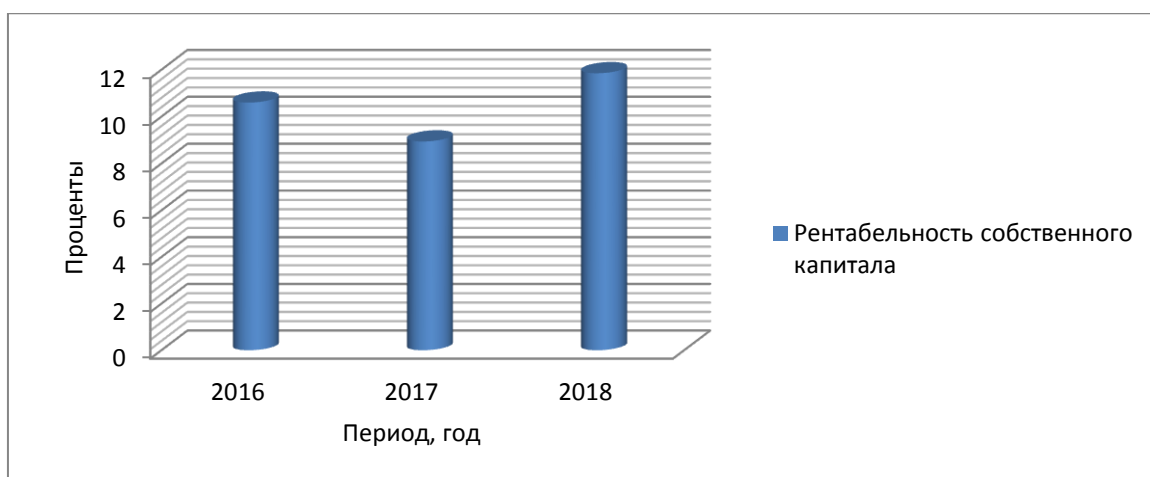


Рисунок 6 – Динамика рентабельности собственного капитала Сакура Рекордс

Подводя итоги, необходимо отметить тот факт, что рентабельность продукции характеризует реальный размер прибыли, которую приносит предприятию каждый рубль произведенных затрат по ее продаже. Показатель рентабельности продукции, рассчитанный на основе чистой прибыли имеет тенденцию увеличения  $+1,66\%$  в 2018 по сравнению с 2017 годом, что действует положительно на финансовое состояние предприятия. Это вызвано снижением факторов, связанных со снабженческо-сбытовой и другими видами деятельности предприятия. Кроме этого, на показатель оказывает влияние и налогообложение.

## 2.2 Разработка бизнес-плана для студии звукозаписи Сакура Рекордс

Студия звукозаписи Сакура Рекордс имеет следующие помещения:

1. непосредственно студийное помещение, или по-другому тон-зал, где происходит исполнение и запись музыки или речи. В этой комнате расположены микрофоны и здесь работают исполнители;

2. контрольная комната (микшерная). Здесь установлены все необходимые виды аппаратуры для записи и обработки звука, как то — микшерные пульта, компьютерные рабочие станции, контрольные агрегаты и проч. Именно здесь находится рабочее место звукорежиссера;

3. техническая аппаратная, где хранятся некоторые виды аппаратуры, например, стойки с усилителями и проч.

Общая площадь должна составлять не менее 60 кв. м. Аппаратная и зал для музыки должны быть разделены окном.

Для неё вам потребуется 9 вещей:

1. Компьютер
2. ЦЗРС
3. Аудиоинтерфейс
4. Микрофоны
5. Наушники
6. Студийные мониторы
7. Кабели
8. Микрофонные стойки
9. Поп-фильтр

Основным каналом привлечения клиентов является сайт компании. Продвижение осуществляется с помощью контекстной рекламы.

Для повышения узнаваемости бренда нужно принимать участие в общественных мероприятиях, размещать рекламу в светских журналах города. Для распространения информации об услугах студии в среде исполнителей, нужно разместить информацию в специальных электронных каталогах. Рассмотрим сегментацию рынка (таблица 2.6)

Таблица 2.6 – Сегментация рынка

Параметр сегментации	Профиль сегмента	Профиль сегмента	Профиль сегмента	Профиль сегмента
Пол	М	Ж		
Возраст	0-15	16-22	22-45	46-70
Частота обращения	1 раз в год (или реже)	От 1 раза в год до 15 раз в год	От 15 до 30 раз в год	Более 30 раз в год (постоянное сотруд.)
Причина обращения	Запись вокала	Дикторский текст	Запись аранжировки	Запись хора\оркестра
География	Центр СПб	Районы СПб	Лен. Обл.	другие города
Доход	до 15 т.р.	15-25 т.р.	25-50 т.р.	более 50 т.р.

По результатам таблицы «Сегментация рынка» можно сделать следующие выводы.

Потребителей продукта, который производит студия звукозаписи «320», можно условно поделить на 2 группы:

1. молодые люди (от 16 до 20 лет, в равной степени мужчины и женщины), начинающие музыканты или разовые клиенты, проживающие в городе, из перечня услуг выбирающие в основном запись вокала (речитатива), рассчитывающие на демократичную ценовую политику.

Основная причина обращения: творческое самовыражение, желание создание собственного музыкального произведения в качестве подарка.

Емкость рынка – около 100 тыс. человек. В денежном выражении – около 50 млн рублей.

Основные каналы рекламного воздействия – интернет, «сарафанное радио».

2. люди среднего возраста и молодые люди (20-35 лет), независимые музыканты или люди, работающие в сфере шоу-бизнеса (но не артисты топ-уровня). Из перечня услуг выбирают в основном запись вокала, дикторского текста, аранжировки и живых инструментов. В первую очередь клиенты из этой категории заинтересованы в качестве готового продукта, только во вторую – в цене. Посещают студии звукозаписи благодаря своей профессиональной деятельности чаще 15 раз в год, возможно, нацеленные на постоянное сотрудничество.

Для начала работы студия звукозаписи достаточно нанять двух администраторов и одного-двух работников. Заработная плата администраторов фиксированная.

Доход студия звукозаписи складывается из дохода от аренды (средний чек = 1 500 рублей) и дохода от проведения записи (средний чек = 3 000 рублей).

Общая сумма инвестиций составляет 758 000 рублей.

Срок окупаемости начинается от 10 месяцев работы.

Срок выхода на точку безубыточности — 3 месяца.

## Описание бизнеса, продукта или услуги

В интересующем нас секторе студий звукозаписи небольшое количество студий уделяет внимание созданию собственной базы постоянной клиентской базы в среде музыкантов. Такие клиенты, помимо того, что сами пользуются услугами студии, являются наилучшим способом привлечения новой аудитории, так как являются гарантами качества работы, выполняемой студией. Также очень важно создание благоприятного имиджа компании, так как работа студии напрямую зависит от количества ее клиентов. Другими словами, клиент получает возможность за короткий промежуток времени сделать большое количество снимков на фоне различных декораций с использованием нескольких образов.

Открывая студию, нужно ориентироваться на то, что затраты на продукцию должны быть минимальными. Объясняется это тем, что компакт-диски служат в большинстве своём рекламными глянцевыми флаерами, которые вручают случайным прохожим подростки на шумных проспектах. Делается это с целью привлечения слушателей на свои концерты или внимания организаторов корпоративов. Прибыли продажа дисков не приносит. В такой ситуации думать о качестве звука, что называется, себе в убыток.

Стоимость аренды студия звукозаписи варьируется от 1 200 руб./час до 3 000 руб./час. Чем больше интерьерных зон, выполненных в различных стилистических направлениях, представлено в студии, тем дороже стоит один час аренды данной студия звукозаписи. Также на цене аренды сказывается качество и стоимость отделочных материалов и декоративных элементов. Студия, интерьеры которой обставлены итальянской мебелью и авторским декором от известных дизайнеров, будет устанавливать заведомо высокую цену за помещение. Однако это требует огромных первоначальных вложений, что в рамках данного бизнес-плана считается нецелесообразным.

Студия звукозаписи предоставляет клиентам две основные услуги — запись студии и сведения фонограмм, обработка. В обоих случаях затраты по использованию помещения ложатся на клиента. Расчет рыночных цен указан в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет рыночных цен на услуги студии звукозаписи

Название услуги	Стоимость услуги (руб.)
Запись студии (штатный работник) — 1 час	2 500 — 6 000
Сведение фонограмм (обработка) — 2 час	1 200 — 3 000

#### Описание рынка сбыта

Клиентами студия звукозаписи являются как профессиональные музыканты, так и конечные потребители — заказчики звукозаписей. Среди последних выделяют частные лица и компании.

Целевая аудитория является определяющим фактором при выборе дизайна интерьера студия звукозаписи. Если вашими основными клиентами являются молодые люди в возрасте от 18 до 30, то популярностью будут пользоваться такие стили как лофт (кирпичные стены, внешняя проводка), винтаж (подчеркнутая старина), кантри (деревенский стиль), шебби-шик (белый и розовый цвета, большое количества текстиля, кованая мебель). Что касается наполнения интерьеров, то спросом будут пользоваться такие реквизиты как мотоцикл, кожаное кресло (зона успешного руководителя), кованая кровать с балдахином и т.д.

Идеальным вариантом будет охват большой целевой аудитории. Этого можно добиться за счет разнообразного оформления помещения: например, в рамках одного зала можно создать от 4 до 8 различных зон. Каждая будет выдержана в определенном стиле с использованием подходящего реквизита и прочих элементов декора.

Напомним, что деятельность агентства ориентирована на две ключевые потребительские группы, для каждой из которых есть свои требования к качеству концерта, соответствующие их желаниям и потребностям.

Первая группа - молодые люди (от 16 до 20 лет, в равной степени мужчины и женщины), начинающие музыканты или разовые клиенты, из перечня услуг выбирающие в основном запись вокала (речитатива), рассчитывающие на демократичную ценовую политику.

Основная причина обращения: творческое самовыражение, желание создание собственного музыкального произведения в качестве подарка.

Для этой группы важны следующие характеристики: демократичные цены, приемлемое качество оказываемых услуг, удобство расположения студии.

Вторая группа - люди среднего возраста и молодые люди (20-35 лет), независимые музыканты или люди, работающие в сфере шоу-бизнеса (но не артисты топ-уровня). Из перечня услуг выбирают в основном запись вокала, дикторского текста, аранжировки и живых инструментов. В первую очередь клиенты из этой категории заинтересованы в качестве готового продукта, только во вторую – в цене.

Поскольку в городе с населением около 1 000 000 человек располагается от 16-20 студий звукозаписи, то советуем вам побывать в каждой из них перед открытием своей студии. Это поможет вам оценить уровень сервиса каждого конкурента, посмотреть все реквизиты и даже качество используемого оборудования. Кроме того, общаясь с администратором, вы сможете примерно оценить уровень занятости каждой студии, а затем проанализировать эти данные.

Конкурентными преимуществами студии являются:

1. Качество обслуживания клиентов.
2. Возможность как заказать запись в студии, так и арендовать помещение.
3. Оборудование высокого качества.
4. Дополнительный инвентарь для получения эффектной записи.

В студии есть мощный напольный вентилятор и дымогенератор.

Продажи и маркетинг

Первое, что необходимо сделать перед началом всех рекламных мероприятий — разработать бренд и фирменный стиль вашей компании. Визитки, рекламные материалы, листовки с интерьерами студии и подробными картами месторасположения — все это вам понадобится для проведения активной рекламной кампании.

Для того чтобы о студии узнали, необходимо сразу же разместить информацию в электронных информационных каталогах. Кроме того, в каждом

городе есть печатные издания, которые регулярно публикуют новости светской жизни города. Вы можете разместить рекламу своей студии как на платной основе, так и на бартерной. В последнем варианте в издании также появятся снимки студии.

Любая реклама студии должна сопровождаться визуально эффектными картинками, так как именно в этом состоит специализация вашего бизнеса. Таким образом можно будет очень быстро расширять свою целевую аудиторию с помощью будущей рекламы ваших заказчиков. Однако самым главным каналом привлечения клиентов является создание собственного сайта, на котором вы сможете наглядно представить все возможности вашей студии, а также разместить портфолио ваших штатных работников. Продвигать сайт в интернете необходимо с помощью контекстной рекламы. Многие владельцы студий в разных городах утверждают, что на сегодняшний день это самый эффективный способ продвижения услуг звукозаписи в Интернете.

Что касается удержания потенциального клиента, то немаловажным фактором продаж является грамотное обслуживание. В этом заключается основная ценность администратора — вовремя ответить на звонок, проконсультировать по стоимости услуг, объяснить различия между студийной съемкой и съемкой в любом другом помещении, рассказать о характеристиках оборудования, провести экскурсию по студии. Уровень сервиса не только удерживает потенциального клиента, он способен возвращать клиента к вам вновь и вновь. Именно от качества обслуживания зависит стремление клиента заказать дополнительную услугу. Государственную регистрацию выгоднее осуществлять в качестве индивидуального предпринимателя. В качестве вида деятельности указываются два основных кода:

70.20.2 «Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества»

75.63 «Деятельность в области звукозаписи».

В интересующем нас секторе студий звукозаписи небольшое количество студий уделяет внимание созданию собственной базы постоянной клиентской базы в среде музыкантов. Такие клиенты, помимо того, что сами пользуются



услугами студии, являются наилучшим способом привлечения новой аудитории, так как являются гарантом качества работы, выполняемой студией. Также очень важно создание благоприятного имиджа компании, так как работа студии напрямую зависит от количества ее клиентов.

Swot – анализ (таблица 2.8, таблица 2.9)

Таблица 2.8 – Схема матрицы SWOT-анализа (внутренняя среда организации - сильные и слабые стороны)

Параметры	Сильные стороны	Слабые стороны
Работники	S1 - Высокая квалификация работников	W1 – Маленький штат, зависимость от работников
Цена	S2 – Доступные цены	
Аудитория	S3 – Широкая аудитория	
Качество услуг	S4 – Качество услуг на должном уровне	
Месторасположение	S5 – Удобное расположение для жителей	W2 – Работа только на рынке данного города
Оборудование		W3 – Зависимость от работы оборудования
Известность		W4 – Предприятие на момент открытия неизвестно потреб.
Доля рынка		W5 - Небольшая доля рынка

Таблица 2.9 – Схема матрицы SWOT-анализа (внешняя среда организации - возможности и угрозы)

Параметры	Возможности	Угрозы
Экономическая ситуация	O1 - Рост благосостояния населения, увеличение популярности оказываемых услуг	T1 – Снижение благосостояния населения страны, падения спроса
Конкуренты	O2 – Переориентация конкурентов на другие аудитории	T2 - Возникновение новых конкурентов.
Социально-культурные факторы	O3 - Рост спроса на услуги за счет информационных поводов	T3 - Снижение спроса на услуги за счет информационных поводов
Мода	O4 – Увеличение спроса в связи с популяризацией услуг звукозаписи для всех типов клиентов	T4 – Снижение спроса в связи с падением популярности определенных жанров

Стратегии развития студии звукозаписи:

Стратегия расширения (w1, w2, w4, w5, o1, o3, o4) – расширение целевой аудитории, открытие филиала в Ленинградской области, увеличение спектра услуг для привлечения новых клиентов. Расширение штата. Активная рекламная деятельность.

Стратегия преобразования (s1, s4, t1, t3, t4) – кардинальная смена целевой аудитории, ориентация на долгосрочные контракты с теле-, кино- и радиостудиями, профессиональными исполнителями, корпоративными клиентами, уход с рынка начинающих исполнителей.

Стратегия качественного роста (s1, s2, s3, s4, s5, o1, o2, o3, o4) - жесткий контроль качества. Привлечение клиентов рекламой, в том числе в интернете, на радио, в специальных печатных изданиях. Профессиональный рост сотрудников. Расширение штата сотрудников, увеличение времени работы студии.

Стратегия диверсификации (w2, w3, w5, t2, t4) – разделение аудитории на категории, для каждой из которой установить собственный контроль качества и расценки. Минимизация издержек на рекламу. Упор на создание пула постоянных клиентов, для которых реклама совершенно не важна.

Даже если на первоначальном этапе вы принимаете решение не формировать штат звукозаписи, а заниматься только субарендой, вам стоит указать оба вида деятельности. После завершения регистрации нужно выбрать помещение. Цена проекта зависит от количества занимаемой площади. На отделочные материалы и рабочую силу придется выделить около 100 000 рублей. Реквизит и декор следует покупать с рук. В таком случае вам удастся сильно сэкономить и уложиться в 150 тыс. руб.

Затем нужно приобрести профессиональное оборудование. Оно включает в себя софтбоксы, отражатели, портретную тарелку, рефлекторы и т.д. Более подробный перечень оборудования вы найдете в таблице инвестиций (раздел «Финансовый план»).

Следующий шаг — это поиск персонала. Вам нужно найти двух молодых людей на должность администратора. Действительно, лучше нанимать парней, потому что в студии нужен человек, который сможет устранить небольшие

неполадки в оборудовании, проконсультировать своего работника по использованию техники и вовремя вызвать мастера.

#### Финансовый план

Первоначальные инвестиции в открытие студии звукозаписи составят 758 000 рублей. Основная статья затрат — это расходы на оформление помещения. Расходы на оборудование составляют около 110 000 рублей. Эта сумма рассчитана на приобретение среднего по качеству и приемлемого для работы оборудования. Рассмотрим финансовый план (таблица 2.10)

Таблица 2.10 – Финансовый план студии звукозаписи Сакура Рекордс

Первоначальные инвестиции в открытие студии звукозаписи	
Наименование	Стоимость(руб.)
Затраты на оформление документов	
Регистрация в государственных и налоговых органах, открытие расчетного счета	2 000
Итого	2 000
Инвестиции в рекламу	
Создание сайта	100 000
Контекстная реклама + размещение в каталогах/журналах	20 000
Итого	120 000
Инвестиции в оформление помещения	
Дизайн-проект	30 000
Отделочные материалы + работа	100 000
Реквизиты + элементы декора	150 000
Мебель в гостевую зону, гримерку	50 000
Итого	330 000
Инвестиции в рабочее оборудование	
Комплект профессионального оборудования	55 000
Октобокс	5 000
Однотонные бумажные фоны (черный и белый)	8 000
Крепление для фона	4 000
отражатель	1 000
Портретная тарелка	3 000
генератор	10 000
Напольный вентилятор	5 000
Звуковое оборудование	15 000
Кулер с горячей водой, посуда	3 500
Итого	109 500
Текущие расходы	
Постоянные расходы	

## Окончание таблицы 2.10

Первоначальные инвестиции в открытие студии звукозаписи	
Наименование	Стоимость(руб.)
Арендная плата 80 кв.м., в мес.	40 000
Амортизация оборудования**	7 000
Переменные расходы	
Налог УСН (6% с дохода)	0
Расходы на маркетинг (обслуживание сайта+доп.реклама)	10 000
Взносы ИП в ПФР, ФОМС (раз в квартал)	7 000
Взносы за работников в ФСС (каждый месяц)	500
ФОТ (подробнее в таблице 2)	94 000
Коммунальные платежи	15 000
Связи и Интернет	3 000
Прочие расходы	10 000
Непредвиденные расходы	10 000
Итого	196 500
<b>ИТОГО</b>	<b>758 000</b>

Что касается доходов студии звукозаписи, то общая сумма складывается из доходов за аренду и доходов от проведения записей. В таблице подробно описана динамика увеличения занятости студии по двум направлениям деятельности. Текущие расходы организации в первый месяц работы составят 196 500 рублей. Основная доля расходов приходится на выплату заработной платы сотрудникам и аренду. Стоит отметить, что коммунальные платежи студии являются важной статьёй расходов, так как используемое оборудование потребляет большое количество электричества. Рассмотрим движение денежных средств (таблица 2.11)

Таблица 2.11 – Движение денежных средств студии звукозаписи

Показатель	Месяц работы						
	1	2	3	4	5	6	7
Количество арендуемых часов в месяц (в часах)	72	74	80	90	100	100	100
Средняя стоимость аренды (руб.)	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Количество студийных записей в месяц (в часах)	20	30	40	50	50	60	60
стоимость звукозаписи (руб.)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000

## Окончание таблицы 2.11

Показатель	Месяц работы						
	1	2	3	4	5	6	7
Доход за проект (руб.)	168 000	201 000	240 000	285 000	300 000	330 000	330 000
Доход общий (руб.)	171 020	204 030	243 040	288 050	303 050	333 060	333 060
Расход общий (руб.)	204 761	227 742	242 082	263 783	257 683	271 484	278 484
Аренда (кв.м.)	40 000	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000
Коммунальные платежи	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
ФОТ (оклад+процент от выручки) (руб.)	94 000	106 000	118 000	130 000	130 000	142 000	142 000
Налоги УСН (6% от прибыли) (руб.)	10 261	12 242	14 582	17 283	18 183	19 984	19 984
Взносы за работников в ФСС (каждый месяц) (руб.)	500	500	500	500	500	500	500
Взносы ИП в ПФР, ФОМС (раз в квартал) (руб.)	7 000	0	0	7 000	0	0	7 000
Реклама (контекстная реклама + каталоги/журналы) (руб.)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Непредвиденные расходы (замена фона, устранение неполадок) (руб.)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Связь и коммуникации (руб.)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Амортизация оборудования (руб.)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Прочие расходы (руб.)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
ЕВИТДА (ЧП с учетом налогов и амортизации) (руб.)	-10 980	-5 970	21 040	54 050	69 050	87 060	87 060
ЕВИТ(ЧП с учетом налогов) (руб.)	-15 980	-10 970	16 040	49 050	64 050	82 060	82 060
Чистая прибыль (руб.)	-33 741	-23 712	958	24 267	45 367	61 576	54 576
Наращенный Cash Flow (с учетом первоначальных инвестиций) (руб.)	-768 980	-774 950	-753 910	-699 860	-630 810	-543 750	-456 690

Срок выхода на точку безубыточности достигается на 3 месяц работы. А полный возврат инвестиций осуществляется на 10 месяц работы. Амортизация

начисляется на мебель и техническое оборудование организации. Срок амортизации составляет 5 лет, метод начисления — линейный.

#### Факторы риска

Снизить этот риск возможно путем тщательного отбора персонала, а также с помощью установления дополнительного контакта между администратором и клиентом. Администратор может спрашивать обратную связь у каждого вашего клиента и регистрировать как положительные, так и отрицательные отзывы. Если клиенту не понравилась запись, следует узнать, связано ли это с организацией студии. Еще одним значительным риском для работы студии является устаревшая техника. Поэтому важно отслеживать тенденции и вовремя менять техническое составляющее студии.

### 2.3 Оценка экономического эффекта от внедрения бизнес-плана студии звукозаписи

Продлить "жизнь предприятия" на рынке в контексте жизненного цикла товара можно, если обеспечить его конкурентоспособность. Благодаря определению факторов конкурентоспособности, которые делятся на независимые от фирмы производителя и зависящие от нее, можно сформулировать стратегию дальнейшего развития предприятия, направленную на обеспечение конкурентоспособности не только его услуги, но и всего предприятия в целом [26]. В эффективности действия такого принципа можно убедиться, сделав определенные наблюдения о деятельности конкретного предприятия (в нашем случае - это исследование конкурентной среды Сакура Рекордс).

Механизм управления конкурентоспособностью Сакура Рекордс будет наиболее эффективным в том случае, когда он усиливает мотивацию деятельности людей. При таком механизме согласованность интересов взаимодействующих сторон достигается выбором методов и ресурсов управления в соответствии с природой факторов управления, на которые осуществляется воздействие. Если интересы не являются согласованными, то нет возможности

осуществлять эффективное воздействие на внутренние и внешние факторы и достижения поставленной цели. Механизм управления конкурентоспособностью относится к сложной категорией управления. Он представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. На конкурентоспособность влияет ряд факторов, объективно влияющих на предприятие, а также субъективных факторов, которые зависят от команды управления предприятием, целеустремленности работ, связанных с обеспечением конкурентоспособности. Конкурентные преимущества отдельно взятой компании – проявление превосходства над конкурентами в:

1. экономической;
2. технической;
3. организационной сфере деятельности предприятия.

Конкурентные преимущества появляются в результате:

Мероприятия, которые направлены на улучшение показателей прибыльности и рентабельности, также способствуют увеличению уровня конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество имеет относительный, а не абсолютный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения характеристик, влияющих на экономическую эффективность продаж.

Выделяют три группы факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество:

1. отличное качество, что представляет собой повышенную ценность для потребителей. Такое внешнее конкурентное преимущество обеспечивает предприятию повышенную рыночную власть, то есть может заставить рынок платить более высокую цену;

2. расходы предприятия ниже за счет более высокой производительности. Такое внутреннее конкурентное преимущество делает предприятие более прибыльным;

3. ключевые компетенции - особые навыки или технология, которые создают уникальную ценность для потребителей[25].

Механизм управления конкурентоспособностью компании должен включать следующие составляющие:

1. анализ объекта и его конкурентоспособность (оценка конкурентного потенциала);
2. определение конкурентных преимуществ и разработка рекомендаций для их достижения;
3. выбор стратегии развития на основе повышения конкурентоспособности;
4. осуществление мероприятий по повышению конкурентоспособности Сакура Рекордс, исходя из выбранной стратегии и тактики;
5. мониторинг конкурентоспособности предприятия при осуществлении выбранной стратегии развития (методы оценки и контроля).

Действие механизма повышения конкурентоспособности предприятия направлено на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнедеятельности субъекта экономической деятельности. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия является сложной категорией управления. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности представляет собой систему функций, регламентов и технологий управления, методов и рычагов эффективной взаимосвязи интересов всех сторон, структурных единиц, звеньев, индивидуумов для обеспечения устойчивости процесса управления, достижения стратегических целей и сохранения сбалансированности развития. [17] В таблице 2.12 приведем основные составляющие механизма конкурентоспособности.

Таблица 2.12 – Основные составляющие механизма конкурентоспособности Сакура Рекордс

Критерии	Характеристика
Уровень качества услуг компании	Качество, как главная характеристика товара (услуги) – способность фирменного товара (услуги) выполнять свои функции. Уровень качества – относительная характеристика, которая основана на сравнении показателей качества продукции и аналога конкурента. Классификация показателей качества продукции и аналога конкурента. Классификация показателей качества товаров: по количеству свойств, по форме представления, по типам свойств.



Окончание таблицы 2.12

Критерии	Характеристика
Социальная адресность	Социальная адресность - соответствие характеристик продукции специфическим потребностям социальной группы потребителей (связанные с демографическими и поведенческими признаками - с особенностями восприятия новых товаров; представлениями о комфортности, красоте, чувствительностью к цене; уровнем дохода) или конкретного покупателя
Цена потребления товара и услуги	Цена как денежное выражение стоимости товара, служит для косвенного изменения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени. Как правило, из двух составляющих конкурентоспособности потребитель отдает предпочтение качеству, но в отдельных случаях он на первое место ставит цену. Цена потребления отражает полные затраты потребителя по приобретению и эксплуатации продукции в течение срока ее службы.
Имидж компании	Имидж организации (предприятия) - известность и репутация как надежного партнера, способного обеспечить качество товаров, в срок выполнить свои обязательства. Имидж предприятия переносится и на его продукцию. Он определяется: производителем; заказчиком (продавцом) клиентом (покупателем)

Компания ответственно относится к своему имиджу. Сакура Рекордс на сегодняшний день развивается и совершенствуется, пытаюсь обеспечить потребителям комфортные условия покупок, пытаюсь сделать пребывание потребителей беззаботным и комфортным.

Основные показатели, в нашем понимании, - это некоторые характерные оценки любого предприятия, с помощью которого определяется его конкурентное положение на рынке в целом и по сравнению с основными конкурентами. Однако достаточно важны и другие показатели, которые подчеркивают второстепенную роль характеристики конкурентной среды предприятия, но служат вспомогательной оценкой в общем его анализе на рынке. В дальнейшем, проведем анализ уровня конкурентоспособности компании Сакура Рекордс. Суть данного метода заключалась в том, чтобы среди представленного перечня главных критериев конкурентоспособности предприятия, выбрать те, которые могут служить главными, то есть максимально точно и четко охарактеризовать деятельность этого предприятия. Эксперты должны проставить баллы каждому из показателей в таком порядке: 1 балл означал первенство критерия, 2 баллов -

второе его место ... и 11 баллов - критерий менее важен. Таким образом, мы выделили основные показатели и второстепенные (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Рейтинг критериев оценки конкурентной среды Сакура Рекордс

Критерии оценки	Эксперт, ранг				Общая сумма баллов	Рейтинг
Сервис					20	4
Отображение компании в названии			0	0	41	8
Качество товаров и услуг					10	1
Ассортимент					12	2
Профессиональный отбор персонала					17	3
Реклама		0			42	9
Возможность парковки			1	1	39	7
Планировка					29	6
Вывеска	0	1		1	48	11
Размещение					28	5
Близость остановки общественного транспорта	1		0		44	10

Проводя исследования, то есть опрос экспертов, мы не разделяли критерии, относящиеся к данному изделию, и которые касаются предприятия Сакура Рекордс. И так, нам важно было выявить наиболее влиятельные критерии конкурентоспособности компании, включая критерии изделий и услуг.

Анализируя данные таблицы 2.13, можно четко выделить основные показатели, которые максимально точно оценивают конкурентную среду предприятия. На общий результат мы вышли благодаря экспертным оценкам пяти независимых экспертов. Перед ними стояла задача проставить ранг для каждого из критериев оценки конкурентной среды Сакура Рекордс. Этот ранг отражал такую последовательность: 1 - весомый критерий, 6 - критерий средней важности, 11 - неважный критерий. Таким образом, мы смело можем определить 5 главных показателей, которые максимально точно характеризовали бы конкурентоспособность предприятия, а именно: качество услуги, ассортимент, профессиональный подбор персонала, сервис, размещение.

При формировании критериев оценки Сакура Рекордс, необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия проявляется через конкурентоспособность ее услуг. С помощью перечисленных выше критериев,

которые в настоящее время являются основными показателями характеристики Сакура Рекордс, было проведено исследование конкурентной среды предприятия после внедрения мероприятий по повышению эффективности. Суть исследования заключалась в том, что эксперты пользовались услугами данного предприятия и его конкурентов. Свои впечатления они переводили в баллы (5 - лучшее, 4 - хорошо, 3 - средне, 2 - неплохо, 1 - плохо) и фиксировали в заранее подготовленные таблицы. Результаты исследования занесены в таблице 2.14

Таблица 2.14 – Параметры для проведения ОСА Сакура Рекордс после проведения мероприятий по повышению производственного потенциала

Параметры	Услуги, баллы			вес параметра
	Сакура Рекордс	ООО «ГрандТорг»	Студия 320	
Показатели финансовой устойчивости	100	86	75	0,30
Стоимость услуг	5,0	6,0	7,5	0,25
Наличие своего сайта	70	20	80	0,20
Сервис	90	70	90	0,30
Профессионализм сотрудников	80	50	40	0,20

Определяем КСП для каждого изделия Сакура Рекордс

$$K = 0,30 \cdot (1 - 100/150) + 0,25 \cdot (1 - 5/5) + 0,20 \cdot (1 - 70/80) + 0,30 \cdot (1 - 90/90) + 0,20 \cdot (1 - 80/80) = 0,025$$

ООО «ГрандТорг»

$$K = 0,30 \cdot (1 - 86/100) + (1 - 5/6.0) \cdot 0,25 + 0,20 \cdot (1 - 20/80) + 0,30 \cdot (1 - 70/90) + 0,20 \cdot (1 - 50/80) = 0,128 + 0,042 + 0,15 + 0,07 + 0,075 = 0,355$$

Студия 320

$$K = 0,30 \cdot (1 - 75/100) + 0,25 \cdot (1 - 5.0/7,5) + 0,20 \cdot (1 - 80/80) + 0,30 \cdot (1 - 90/90) + 0,20 \cdot (1 - 40/80) = 0,15 + 0 + 0 + 0 + 0,1 = 0,25$$

Определяем площади многоугольников, полученных соединением соответствующих показателей каждого изделия на циклограмме. Площадь

полученного многоугольника для каждого отдельного предприятия состоит из суммы площадей двух треугольников и определяется по формуле:

$$S = S_1 + S_2 = S \cdot a \cdot h + S \cdot a \cdot h \quad (2)$$

Таким образом, площадь многоугольника для услуг:

Сакура Рекордс:

$$S = S \cdot 16 \cdot 9 + S \cdot 14 \cdot 7 = 212 \text{ см}$$

ООО «ГрандТорг»

$$S = S \cdot 16 \cdot 9 + S \cdot 16 \cdot 6 = 120 \text{ см}$$

Студия 320:

$$S = S \cdot 17 \cdot 7 + S \cdot 17 \cdot 6 = 110 \text{ см}$$

Проанализировав рисунок 7, необходимо подчеркнуть тот факт, что после внедрения мероприятий по повышению потенциала компании, уровень конкурентоспособности Сакура Рекордс стал выше, чем у фирм-конкурентов.

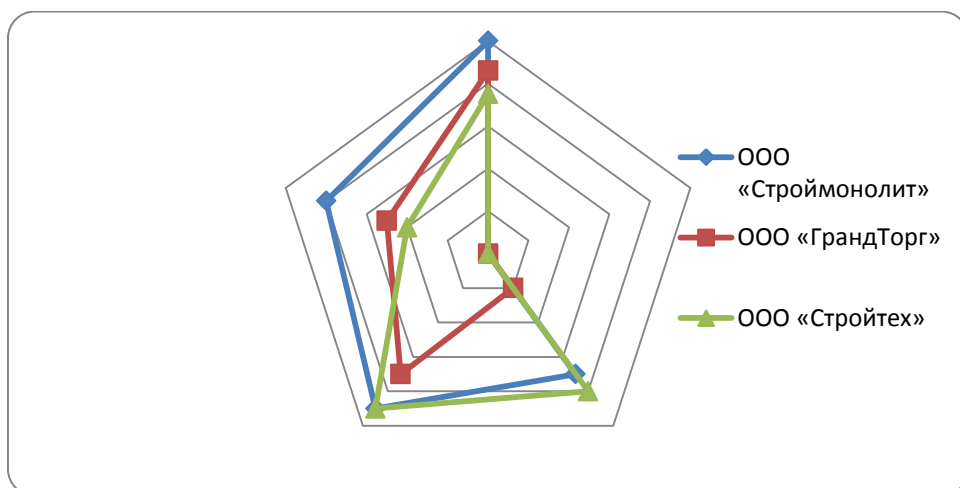


Рисунок 7 – Оценка конкурентной позиции организации Сакура Рекордс после введения мероприятий по повышению эффективности потенциала.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности использования его потенциала, от способности руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к

изменениям внешней среды, от наличия единой системы учета и контроля и умения подбирать высококвалифицированные кадры.

### Выводы по разделу два

Бизнес-планы содержат общепринятые разделы и различаются лишь в содержательной части, в зависимости от специфики проектов, реализуемых на предприятии.

Анализ содержательного наполнения бизнес-планов студии звукозаписи свидетельствует, что они все базируются на стратегическом плане деятельности предприятия, имеют одинаковую структуру и отвечают требованиям к написанию бизнес-планов. Все они включают в себя три блока: маркетинговый, организационный и финансовый. Первые два блока бизнес-плана можно практически считать, как подготовку исходных данных для третьего, финансового. В маркетинговом блоке готовятся исходные данные для доходной части финансового плана, в организационном - для расходной. Процесс бизнес-планирования на предприятии организован таким образом, чтобы обеспечить качество разработанных планов и эффективность от их выполнения.

Роль и участие отдельных категорий персонала предприятия различна.

Организационное обеспечение бизнес-планирования на предприятии - это система, что объединяет следующие основные элементы: плановый персонал в организационной структуре; механизмы планирования; процесс планирования (обоснование, принятие и реализация плановых решений); информационное, техническое обеспечение процесса планирования (данные, информация, средства ее обработки, оргтехника и т.д.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнив бакалаврскую работу, можно сделать выводы. Как показывает практика, большинство руководителей все еще не владеют методологией и философией бизнес-планирования и скептически относятся к его полезности. Возможные неблагоприятные изменения конъюнктуры и экономических условий в стране, неразвитость российских финансовых и кредитных рынков не позволят «застывшему» менеджменту даже преуспевающих предприятий сохранить свой потенциал. Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию. Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов. Таким образом, структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной. С другой стороны важным является и то, что она не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более специфической российской деловой среды.

Бизнес-планы содержат общепринятые разделы и различаются лишь в содержательной части, в зависимости от специфики проектов, реализуемых на предприятии.

Анализ содержательного наполнения бизнес-планов студии звукозаписи свидетельствует, что они все базируются на стратегическом плане деятельности предприятия, имеют одинаковую структуру и отвечают требованиям к написанию бизнес-планов. Все они включают в себя три блока: маркетинговый, организационный и финансовый. Первые два блока бизнес-плана можно практически считать, как подготовку исходных данных для третьего, финансового. В маркетинговом блоке готовятся исходные данные для доходной

части финансового плана, в организационном - для расходной. Процесс бизнес-планирования на предприятии организован таким образом, чтобы обеспечить качество разработанных планов и эффективность от их выполнения.

Роль и участие отдельных категорий персонала предприятия различна.

Организационное обеспечение бизнес-планирования на предприятии - это система, что объединяет следующие основные элементы: плановый персонал в организационной структуре; механизмы планирования; процесс планирования (обоснование, принятие и реализация плановых решений); информационное, техническое обеспечение процесса планирования (данные, информация, средства ее обработки, оргтехника и т.д.)

Как видно из данных, представленных в таблице 2.1, финансово-хозяйственная деятельность Сакура Рекордс на протяжении анализируемого периода была прибыльной. Сравнивая 2016 и 2017 год, следует отметить снижение величины дохода компании на 312 тыс.руб. Также, происходит снижение величины себестоимости 191 тыс.руб. В 2018 году по сравнению с 2017 годом в компании Сакура Рекордс можно наблюдать резкое увеличение выручки от реализации на 2268 тыс.руб. При этом параллельно с увеличением выручки, происходит и увеличение себестоимости на 1473 тыс.руб.

В интересующем нас секторе студий звукозаписи небольшое количество студий уделяет внимание созданию собственной базы постоянной клиентской базы в среде музыкантов. Такие клиенты, помимо того, что сами пользуются услугами студии, являются наилучшим способом привлечения новой аудитории, так как являются гарантами качества работы, выполняемой студией. Также очень важно создание благоприятного имиджа компании, так как работа студии напрямую зависит от количества ее клиентов.

В итоге срок выхода на точку безубыточности достигается на 3 месяц работы. А полный возврат инвестиций осуществляется на 10 месяц работы.

Бизнес-планы содержат общепринятые разделы и различаются лишь в содержательной части, в зависимости от специфики проектов, реализуемых на предприятии.

Анализ содержательного наполнения бизнес-планов студии звукозаписи свидетельствует, что они все базируются на стратегическом плане деятельности предприятия, имеют одинаковую структуру и отвечают требованиям к написанию бизнес-планов. Все они включают в себя три блока: маркетинговый, организационный и финансовый. Первые два блока бизнес-плана можно практически считать, как подготовку исходных данных для третьего, финансового. В маркетинговом блоке готовятся исходные данные для доходной части финансового плана, в организационном - для расходной. Процесс бизнес-планирования на предприятии организован таким образом, чтобы обеспечить качество разработанных планов и эффективность от их выполнения.

Роль и участие отдельных категорий персонала предприятия различна.

Организационное обеспечение бизнес-планирования на предприятии - это система, что объединяет следующие основные элементы: плановый персонал в организационной структуре; механизмы планирования; процесс планирования (обоснование, принятие и реализация плановых решений); информационное, техническое обеспечение процесса планирования (данные, информация, средства ее обработки, оргтехника и т.д.).



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года: офиц. текст // Российская газета. 2016 г. № 237.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья, четвертая) в 3 т. – М.: Юристъ, 2016. – 1236 с.
- 3 Анискин, Ю.П. Планирование и контролинг: Учебник/Ю.П.Анискин, А.М.Павлова – М.: Омега – Л, 2018. - 280с.
- 4 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 256 с.
- 5 Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник / Л.Г. Батракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Логос, 2017. – 368 с.
- 6 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: Учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Юрайт, 2012. – 432 с.
- 7 Головань, С.И. Бизнес-планирование и инвестирование. Учебник / С.И.Головань, М.А.Спиридонов. Ростов-на-Дону, 2017. — 302
- 8 Гуров, В.Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации // Вестник РГГУ. Серия «Управление»/В.Г.Гуров. — М.: РГГУ, 2017. — № 4 (66) — С. 34-37.
- 9 Евдокимова, М. А. Разработка бизнес-плана организации нового целлюлозно-бумажного производства: Методические указания/М.А.Евдокимова – С - Пб., 2017. – 52 с.
- 10 Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планир. : Учеб. пособие / В.С.Ефремов. -М.: Финпресс, 2017
- 11 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: Учеб. пособие /У.Г.Зиннуров. - М-во образования Рос. Федерации. Уфим. гос. авиац. техн. ун-т. 2017.

- 12 Котлер, Ф. И. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Котлер Ф. И., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В., -М.; СПб.: 2016- 1056 с
- 13 Козлов, А. Некоторые актуальные вопросы развития банковского сектора России / А. Козлов// Деньги и кредит – 2017, №2.
- 14 Комиссаров, Г.П. Корпоративное управление как системный фактор оценки кредитных организаций /Г.П. Комиссаров// Финансы и кредит – 2016, №19.
- 15 Левицких, О.О. Анализ и планирование финансовых результатов в системе управления эффективностью деятельности промышленного предприятия //О.О. Левицких/ Фундаментальные исследования. — 2018. — № 12 (часть 3). — С. 634-639.
- 16 Липсиц, И.А. Бизнес-план — основа успеха. /И.А.Липсиц— М.: Дело, 2017. — 112 с.
- 17 Ляпунов, С. И. Бизнес-планирование: Учебник/ С.И.Ляпунов,В.М. Попов – М.:Издательство «Финансы и статистика», 2017.- 672 с.
- 18 Лаврушина, О.И. Банковские операции: учеб. пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., стереот. – М.: КНОРУС, 2017. – 384 с.
- 19 Лаврушина, О.И. Банковские риски: учеб. пособие / Под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцовой. – М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
- 20 Ляпунов, С.И. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя: Учебно-практическое пособие/ С. И. Ляпунов, И. Ю. Криночкин – М.: Издательство «КноРус», 2018. – 480 с
- 21 Никонова, И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. / И.А.Никонова, Р.Н.Шамгунов – М.Альпина Бизнес Букс, 2018.
- 22 Поморина, М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка/ М.А. Поморина– М.: Финансы и статистика, 2012
- 23 Панова, Г. Финансовый менеджмент в банке: бюджетирование, бизнес-планирование, управление рисками / Г.Панова// Банковские услуги – 2017, №1.
- 24 Попов, В. М. Финансовый бизнес-план /В.МПопов, С.И. Ляпунов М.: Издательство «Финансы и статистика», 2017. – 464 с.

- 25 Поляков, О. В. Бизнес-планирование: Уч. пособие /О.В. Поляков– М.: ММИЭИФЦ, 2018. – 170 с.
- 26 Спиридонов, М. А. Бизнес-планирование и инвестирование/ С.И. Головань, М.А. Спиридонов – М.: Издательство Феникс, 2016. – 358 с.
- 27 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Е.С. Стоянова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2016. – 656 с.
- 28 Смулов, А.М. Проблемы кредитной политик и пути их решения / А.М. Смулов // Банковское дело. – 2017. - № 2. – С. 18-22.
- 29 Тавасиев, А.М. Банковское кредитование: Учебник / А.М. Тавасиев, Т.Ю. Мазурина, В.П. Бычков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 656 с.
- 30 Тавасиев, А.М. Банковское дело. Управление и технологии: Учебник / А.М. Тавасиев, В.Д. Мехряков, Н.Д. Эриашвили. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 664 с.
- 31 Ушаков, И.И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.
- 32 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: Учебник /В.З.Черняк– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 470 с.
- 33 Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: Уч. пособие /Г.И.Шепеленко - М.: ИКЦ «Март», 2018. – 592 с.
- 34 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д. Шеремет. – ИНФРА-М, 2017. – 416 с.