

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»**



**Рабочая программа дисциплины  
Планирование деятельности предприятий гостеприимства**

Направление подготовки: *43.03.03 Гостиничное дело*

Направленность (профиль): *Гостиничная деятельность*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Планирование деятельности предприятий гостеприимства» являются формирование у обучающихся теоретических знаний в области планирования бизнеса, а также в развитии практических навыков, освоении приемов и методов разработки бизнес-планов для различных предпринимательских структур, в том числе для предприятий индустрии туризма и гостеприимства.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций, представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения**

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикаторов достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
1	2	4
ПК-4. Способен оценивать конкурентоспособность и эффективность деятельности функциональных подразделений гостиниц и других средств размещения в удовлетворении потребностей различных категорий потребителей с использованием новейших информационных технологий	ПК-4.1. Обеспечивает конкурентное и эффективное взаимодействие с потребителями, контрагентами, партнерами в индустрии гостеприимства	Знать: основные теории управления конкурентоспособностью, понятия и категории конкурентоспособности; нормативные документы, регламентирующие организацию гостиничной деятельности; условия заключаемых договоров на оказание услуг размещения ; Уметь: выявлять отраслевые ключевые факторы успеха, идентифицировать корневые компетенции и формировать устойчивые конкурентные преимущества; не совершать действий, которые наносят урон репутации организации; Владеть: техниками конструктивных переговоров с потребителями, контрагентами, партнерами в индустрии гостеприимства
	ПК -4.2. Проводит оценку конкурентоспособности и эффективности предложений предприятий гостеприимства с использованием новейших информационных технологий	Знать: методы, средства, приемы, алгоритмы оценки конкурентоспособности предприятия Уметь: проводить оценку конкурентоспособности и эффективности предложений предприятий гостеприимства с использованием новейших информационных технологий Владеть: навыками нахождения нестандартных способов решения задач повышения эффективности деятельности

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП

3.1. Дисциплина «Планирование деятельности предприятий гостеприимства» относится дисциплинам по выбору Блока 1 учебного плана образовательной программы.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

**Распределение трудоемкости учебной дисциплины по видам работ по семестрам для очной формы обучения**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	зач. ед.	час.	по семестрам	
			7	8
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	<b>4</b>	<b>144</b>		<b>144</b>
Контактная работа, в том числе:		<b>40</b>		<b>40</b>
<b>Аудиторные занятия</b>		<b>40</b>		<b>40</b>
Лекции (Л)		16		16
Практические занятия (ПЗ)		24		24
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>		<b>68</b>		<b>68</b>
в том числе:				
курсовая работа (проект)				
в том числе:				
контактная работа (индивидуальные консультации и защита курсовой работы)				
контрольные работы (по учебному плану)				
Экзамен		36		36
в том числе:				
контактная работа (консультации перед экзаменом)		2		2
Зачет				

### 2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план, структурированный по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом.

Очная форма обучения

№	Наименование темы учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в час.)	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся в часах				Форма текущего контроля успеваемости
		Л	ПЗ	СРС	всего	
1	Планирование деятельности предприятий	2	4	10	16	тесты
2	Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия	2	4	10	16	тесты
3	Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства	2	4	10	16	тесты
4	Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг	4	4	14	22	тесты
5	Организационный, финансовый и инвестиционный планы	4	4	14	22	тесты
6	Страхование и риски бизнес-планов	2	4	10	16	тесты
	Экзамен				36	
	<b>ИТОГО</b>	16	24	68	144	

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **3.1. Содержание лекционных, практических занятий. Содержание самостоятельной работы.**

##### **Тема 1. Планирование деятельности предприятий**

**Лекция.** Необходимость планирования деятельности предприятия. Миссия и цели предприятия. Классификация видов планирования. Текущее, перспективное, стратегическое планирование. Методы планирования. Количественные и качественные показатели, их сопоставимость в планировании.

**Практическое занятие.** Структура бизнес-плана.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Смысл и содержание стратегического планирования в индустрии гостеприимства. 2. Информационное обеспечение прогнозирования. 3. Стратегическое и тактическое планирование в гостеприимстве. 4. Основные методы и показатели планирования в гостеприимстве. 5. Методы прогнозирования динамики сезонных процессов в гостеприимстве.

Ситуации для анализа: Вас пригласили составить план развития здравоохранения города, в котором проживает 150 тыс. населения. Какие типы лечебно – профилактических учреждений следует запланировать? Какими методами планирования вы будете пользоваться? Какой дополнительной информацией вы должны владеть?

##### **Тема 2. Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия**

**Лекция.** Факторы макросреды, микросреды и внутренней среды гостиницы. Оценка динамики потребительского спроса на гостиничный продукт. Основные принципы сегментирования рынка услуг гостеприимства. Методы анализа среды. SWOT-анализ. Метод составления профиля среды. Конкурентный анализ.

**Практическое занятие.** Интересы инвесторов и кредиторов.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Оценка уровня конкурентоспособности услуг гостиничного предприятия. 2. Анализ рисков развития индустрии гостеприимства на региональном уровне. 3. Использование SWOT- анализа для выявления проблем. 4. Оценка потенциала территории. 5. Социально-экономические последствия развития на управляемой территории.

Ситуации для анализа: Аркадий Александрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Аркадия Александровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Аркадия Александровича закрылась. Почему бизнес Аркадия Александровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

##### **Тема 3. Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства**

**Лекция.** Бизнес-план гостиничное предприятие и его типы. Структура и этапы разработки бизнес-плана гостиничного предприятия. Методические рекомендации по составлению бизнес-плана предприятия индустрии гостеприимства.

**Практическое занятие.** Маркетинговые исследования в процессе бизнес планирования.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Определение сути проекта (профиль компании, продукты и услуги). 2. Бизнес-идея проекта. 3. Порядок проведения предпроектных исследований. 4. Особенности бизнес-планирования предприятия гостеприимства. 5. История развития бизнес-планирования в России.

Ситуации для анализа: Анита Вильямс – единоличный владелец небольшой фирмы, которая специализируется на производстве женской косметики. Различные виды и марки

недорогих косметических средств ориентированы на молодых латиноамериканок, проживающих в США (возрастные границы сегмента рынка от 18 до 35 лет). Первоначально Анита Вильямс основала в пригороде Лос-Анджелеса небольшую фирму, где она работала со своим мужем и детьми. Со временем ее дело значительно расширилось, однако единственной причиной, сдерживающей дальнейшее развитие фирмы, является невозможность увеличения производства масштабов рекламной деятельности из-за недостатка финансовых средств. В настоящее время ситуация в промышленности, производящей косметические средства, меняется очень быстро, сроки жизненного цикла отдельных видов этой продукции сокращаются. Это вынуждает фирмы уделять большое внимание выпуску новых товаров, а также товаров рыночной новизны. Производство недорогой косметики не является сложным процессом, поэтому фирмы-производители могут выходить на рынок с новыми товарами без значительных финансовых затрат. Г-жа Вильямс планирует расширить географический сегмент своего рынка, в частности организовать продажу продукции своей фирмы на всей юго-западной территории штата с последующим выходом на рынок Нью-Йорка и Майами. Адвокат и бухгалтер, консультирующие Аниту Вильямс, советуют ей обдумать вопрос об образовании на базе ее фирмы корпорации с целью привлечения необходимых финансовых средств. Вопросы: а) Какие преимущества единоличного владения фирмой могла бы Анита Вильямс потерять при создании корпорации? Какие выгоды она при этом получила бы? б) Необходимо для г-жи Вильямс проведение маркетинговых исследований? Почему? с) На каких аспектах деятельности фирмы следует в первую очередь сконцентрировать внимание ее владелице?

#### **Тема 4. Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг**

**Лекция.** Содержание понятия гостиничный продукт. Требования гостей отеля к новому продукту. Инновационная составляющая нового проекта.

**Практическое занятие.** Разработка бизнес-плана.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Сегментация рынка гостиничных услуг. 2. Бизнес-идея проекта. 3. Анализ и оценка рынков сбыта услуг и турпродукта. 4. Анализ рыночной конъюнктуры. 5. Инновационные продукты предприятий гостеприимства.

**Задания:** Какой вариант цены следует выбрать гостинице, чтобы завоевать рынок сбыта: повысить цену одного номера до 3000 рублей или снизить цену продажи до 2500 руб. Конкурент предлагает аналогичные номера по цене 2600 руб. в сутки.

**Условия:** постоянные затраты составляют 2500 тыс. руб., переменные – 85 руб./ед. При улучшении качества номера постоянные затраты возрастут до 3100 тыс. руб., удельные переменные издержки – 100 руб.

**Ситуации для анализа:** 1. Как часто и глубоко нужно отслеживать изменения ситуации на рынке труда для эффективного обеспечения компании человеческими ресурсами и построения эффективной системы управления персоналом? 2. В крупных фирмах Запада менеджерами проводится дифференцированная политика трудовых ресурсов: выделяется «ядро» и «периферия». Объясните преимущества.

#### **Тема 5. Организационный, финансовый и инвестиционный планы**

**Лекция.** Система документов и организационных мероприятий, необходимых для осуществления проекта.

**Практическое занятие.** Разработка бизнес-плана.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Организационная структура предприятия гостеприимства. 2. Ключевой управленческий персонал. 3. Профессиональные советники и услуги. 4. Оценка прямых материальных затрат. 5. Анализ безубыточности.

**Задания:** Собственные средства турпредприятия составляют 34 886 883 руб., заемные средства 8 889 508 руб., валюта баланса 43 776 391 руб., краткосрочные обязательства 3 095 938 руб., внеоборотные активы 26 971 216 руб. Определите

показатели финансовой независимости и устойчивости (автономии, зависимости, текущей задолженности, собственные оборотные средства).

Ситуации для анализа: Крупный иностранный инвестор Майкл Голдсмит решил построить в одном российском городе гольф-клуб. Однако осуществить этот проект самостоятельно, без участия городских властей, было невозможно. Был заключен договор на создание гольф-клуба. После долгих раздумий администрация выделила место – на помойке, больше свободной земли не было. Понятно, что нужно было проводить огромный комплекс работ, связанных с реинкарнацией почвы, поскольку земля была заражена отходами. Эксперты провели осмотр местности и составили смету, общая сумма составила \$2 млн. Инвестор заплатил эти деньги. Мэрия города обратилась в организацию, которой поручила провести эти работы, при этом выделив на них из уплаченных \$2 млн только 5%. Остальные деньги остались в городской казне. Организация предупреждала, что на эти деньги можно навести только косметику на один год, а потом нужно будет постоянно обновлять поля, завозить газонную траву, так как земля будет быстро лысеть. Тем не менее, мэрия настояла на проведении работ в рамках выделенного бюджета, что и было сделано. Перед инвестором город отчитался, что все необходимые работы были проведены в полном объеме. А через год поля покрылись проплешинами и лысынами, их штопка обходится в крупную сумму. Поскольку поля плохого качества, то у клуба неважная репутация. Состоятельные клиенты обходят его стороной, они предпочитают ездить играть за границу. Клуб обанкротился. 1. Что мог предпринять инвестор, чтобы не допустить подобного развития событий? 2. Мог ли он контролировать процесс? 3. Как можно было избежать банкротства? 4. Какой компетенции ему не хватило?

#### **Тема 6. Страхование и риски бизнес-планов**

**Лекция.** Оценка рисков и страхование. Классификация рисков. Статистические методы оценки риска.

**Практическое занятие.** Разработка бизнес-плана.

**Самостоятельная работа.** Темы рефератов: 1. Идентификация рисков. 2. Виды рисков. 3. Политические риски. 4. Производственные риски. 5. Мониторинг и контроль.

Ситуации для анализа: Владимир Михайлович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес-центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес-центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Владимира Михайловича недобросовестным путем. Владимир Михайлович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Владимир Михайлович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Владимира Михайловича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Аудиторная работа**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические занятия.

В ходе **лекций** преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

**Практические занятия** завершают изучение темучебной дисциплины. Они служат

для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки сообщений по проблематике, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения обучающихся. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам практического занятия, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель оценивает в конце практического занятия, выставляя в рабочий журнал текущие оценки.

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа – изучение материала лекционных занятий и рекомендованной литературы, выполнение заданий преподавателя, а также проработка отдельных тем и аспектов дисциплины в виде докладов и сообщений, подготовка к промежуточной аттестации.

#### **Промежуточная аттестация**

Изучение дисциплины заканчивается промежуточной аттестацией, которая проводится по всему ее содержанию. Форма промежуточной аттестации, предусмотренная учебным планом – экзамен.

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые систематически, в течение всего семестра работали на занятиях и показали уверенные знания по вопросам, выносившимся на групповые занятия.

### **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **5.1. Пояснительная записка**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Гостиничное дело для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины «Планирование деятельности предприятий гостеприимства» разработаны оценочные средства по данной дисциплине, являющиеся неотъемлемой частью учебно-методической ее документации в рамках реализуемой Основной образовательной программы.

#### **5.2. Оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплине**

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является – экзамен.

Вопросы для проведения промежуточной аттестации:

1. Экономическая сущность и содержание планирования
2. Функции и принципы планирования
3. Классификация методов планирования
4. Балансовый, нормативный и программно-целевой методы.
5. Методы оптимального планирования
6. Роль и место планирования на предприятии и в рыночных условиях
7. Классификация планов
8. Сущность и содержание стратегического планирования, этапы стратегического планирования
9. Понятия «стратегия» и «стратегическое планирование» в сфере гостеприимства: сущность, особенности.
10. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.

11. Функции и принципы бизнес-планирования
12. Бизнес-план и его назначение, отличие бизнес-плана от других плановых документов
13. Структура и последовательность разработки бизнес-плана
14. Основные этапы и порядок разработки бизнес-планирования
15. Презентация бизнес-плана
16. Процесс реализации бизнес-плана
17. Концепция бизнеса (резюме). Характеристика объекта бизнеса
18. Исследование и анализ рынка и конкуренции
19. Оценка конкурентоспособности предприятия и товара (работ, услуг)
20. Отбор целевых сегментов и прогнозирование рынка
21. Производственный план
22. Организационный план: выбор организационно-производственной структуры, планирование численности персонала, фонда заработной платы
25. Маркетинговый план
26. Ценообразование: ценовая политика предприятия, методы ценообразования, модификация цен
27. Продвижение товара (работ, услуг), рекламная политика
28. Финансовый план: прогноз прибылей и убытков, баланс, движение наличных средств
29. Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности
30. Программные средства разработки бизнес – плана
31. Страхование и риски бизнес-плана
32. SWOT- анализ как метод стратегического анализа среды. Алгоритм его применения.
33. Анализ внешней среды. Основные факторы макро-и микросреды.
34. Потребители как главный компонент внешней микросреды предприятия. Уровни анализа потребителей.
35. Рынок гостиничных услуг. Основные принципы сегментирования рынка.

### 5.3. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий: тестирования.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Обучающемуся, пропустившему практические занятия, необходимо выполнить задания самостоятельно и защитить их выполнение перед преподавателем практических занятий.

#### 5.3.1. Тестовые задания по дисциплине (примеры)

Название темы учебной дисциплины	Пример теста
Планирование деятельности предприятий	<p>1. Классификация планирования по сфере применения:</p> <p>а) рыночное, индикативное, административное</p> <p>б) стратегическое, тактическое, оперативное, нормативное</p> <p>в) межцеховое, внутрицеховое, бригадное, индивидуальное</p> <p>г) краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное</p> <p>2. Принцип планирования, предполагающий возможность корректировки установленных плановых показателей, – это:</p> <p>а) принцип необходимости</p> <p>б) принцип единства</p>



	<p>в) принцип непрерывности</p> <p>г) принцип гибкости</p> <p>3. Планирование деятельности гостиничного предприятия— это:</p> <p>а) определение целей фирмы на перспективу</p> <p>б) ресурсное обеспечение поставленных целей</p> <p>в) контроль за выполнением поставленных целей</p> <p>г) способы достижения целей</p> <p>д) все вышеперечисленное.</p> <p>4. Принцип планирования, предполагающий увязку всех сторон деятельности предприятия:</p> <p>а) принцип научности</p> <p>б) принцип комплексности</p> <p>в) принцип оптимальности</p> <p>г) принцип холизма</p> <p>5. Преимуществом бизнес-планирования является то, что оно:</p> <p>а) приучает сначала думать, а потом делать</p> <p>б) позволяет сделать ошибки сначала на самом деле, а потом – на бумаге</p> <p>в) приучает полагаться исключительно на интуицию</p> <p>г) избавляет руководителя от необходимости стимулировать творческую активность подчиненных</p>
Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия	<p>1. Разделы бизнес – плана, посвященные анализу общего положений предприятия</p> <p>а) резюме</p> <p>б) план маркетинга</p> <p>в) организационный план</p> <p>г) производственный план</p> <p>д) финансовый план</p> <p>2. Основная цель раздела «План маркетинга»</p> <p>а) разработка стратегий и мероприятий маркетингового комплекса</p> <p>б) организация систематизированных маркетинговых исследований</p> <p>в) обеспечение планируемого объема продаж за счет маркетинговых мероприятий</p> <p>3. В рамках PEST-анализа рассматриваются, в частности, следующие аспекты:</p> <p>а) тенденции в области здравоохранения, техники безопасности, охраны окружающей среды и защиты интересов потребителей, которые могут привести к принятию новых законов, влияющих на компанию</p> <p>б) влияние на работу компании новых технологий в банковской сфере</p> <p>в) расовые</p> <p>г) движение «зеленых»</p> <p>4. Резюме проекта составляется</p> <p>а) в начале написания бизнес-плана</p> <p>б) в конце написания бизнес-плана</p> <p>5. Планирование не предполагает выполнение следующих функций:</p>

	<p>а) анализ внешней среды, формирование и оценка альтернативных вариантов плана</p> <p>б) анализ деятельности компании, формирование плановых заданий</p> <p>в) формирование плановых заданий, их корректировка</p> <p>г) анализ деятельности компании, формирование плановых заданий, мотивация персонала</p>
Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства	<p>1. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты проекта?</p> <p>а) производственном плане</p> <p>б) финансовом плане</p> <p>в) в резюме</p> <p>г) плане маркетинга</p> <p>2. Маркетинговое планирование предполагает:</p> <p>а) маркетинговые исследования макроокружения и внутренней среды;</p> <p>б) проведение SWOT-анализа</p> <p>в) построение предположений</p> <p>г) определение финансовых прогнозов</p> <p>3. К внешней среде бизнеса относят:</p> <p>а) сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;</p> <p>б) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно;</p> <p>в) сферу, в которой предприятие не осуществляет свою деятельность;</p> <p>г) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие может влиять непосредственно.</p> <p>4. К внутренней среде бизнеса относят:</p> <p>а) общая среда, которая находится в рамках предприятия;</p> <p>б) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию;</p> <p>в) часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;</p> <p>г) совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию</p> <p>5. Структура бизнес-плана зависит от его составителя.</p> <p>а) верно</p> <p>б) неверно</p>
Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг	<p>1. Обеспечить лояльность бренду – это задача:</p> <p>а) стратегии сбыта</p> <p>б) стратегии дифференциации</p> <p>в) нишевой стратегии</p> <p>г) стратегии лидерства в области затрат</p> <p>2. Процесс разработки практически любого нового товара или услуги предполагает:</p> <p>а) создание опытного образца</p> <p>б) проектирование;</p> <p>в) производство мелкой партии и пробный маркетинг</p> <p>г) исследование рынка</p> <p>д) полномасштабное производство и маркетинг</p>

	<p>3. предприятие сферы туризма не нуждается в бизнес-плане т.к. нет больших финансовых вложений.</p> <p>а) верно б) неверно</p> <p>4. К макросреде организации не относится:</p> <p>а) политическая среда б) социально-культурная среда в) экономическая среда г) конкуренты</p> <p>5. К микросреде организации не относится:</p> <p>а) конкуренты б) потребители в) посредники г) социально-культурная среда</p>
Организационный, финансовый и инвестиционный планы	<p>1. Какие документы финансового плана используются для оценки финансово-хозяйственной деятельности проекта (бизнес-плана)?</p> <p>а) план продаж б) план производства в) план инвестиционных затрат г) план прибылей и убытков д) план балансов е) план денежных потоков ж) план распределения прибыли</p> <p>2. Какой документ в финансовом плане – самый важный для финансового менеджера?</p> <p>а) план прибылей и убытков б) план балансов в) план денежных потоков г) план распределения прибыли д) все перечисленные выше планы</p> <p>3. Основная цель организационного плана</p> <p>а) организация управления проектом б) организация производства и реализации продукции в) организация разработки конструкции г) организация финансирования проекта</p> <p>4. Какой документ детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания планируемого производства:</p> <p>а) план прибылей и убытков; б) бухгалтерский баланс; в) прогноз денежных потоков; г) все документы</p> <p>5. При определении денежного потока учитывается ли амортизация?</p> <p>а) да б) нет</p>
Страхование и риски бизнес-планов	<p>1. Что такое срок окупаемости проекта?</p> <p>а) это время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции б) это период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту</p>

	<p>в) это период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя</p> <p>2. Методы оценки и прогнозирования объема продаж:</p> <p>а) методы статистического моделирования</p> <p>б) морфологические методы</p> <p>в) расчет по коэффициентам эластичности экспертные оценки</p> <p>3. Риски проекта – это:</p> <p>а) степень потенциальной опасности для успешного осуществления проекта, измеряемая частотой или вероятностью возникновения того или иного уровня потерь</p> <p>б) финансовые вложения</p> <p>в) фазы проекта</p> <p>г) непроверенная информация</p> <p>4. Факторы неопределенности:</p> <p>а) неполное знание</p> <p>б) факторы случайности</p> <p>в) субъективные факторы противодействия</p> <p>г) все ответы верны</p> <p>5. Точка безубыточности – это:</p> <p>а) экономический показатель, который характеризует объем продаж, при котором выручка от реализации произведенных товаров (работ, услуг) равна затратам на их производство</p> <p>б) это показатель произведенного продукта, который представляет собой стоимость произведенных конечных товаров и услуг</p> <p>в) отклонение в меньшую сторону от официального курса валюты</p> <p>г) все ответы верны</p>
--	--

### 5.3.2. Критерии оценивания результатов обучения по дисциплине:

Знания, умения и навыки обучающихся при промежуточном контроле в форме экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

1. «Отлично» — обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

2. «Хорошо» — обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

3. «Удовлетворительно» — обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

4. «Неудовлетворительно» — обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

При подготовке к занятиям и для выполнения индивидуальных заданий следует использовать рекомендуемые источники литературы по данному курсу, в том числе нормативные документы индустрии гостеприимства. При подготовке к занятиям следует воспользоваться не только учебниками и учебными пособиями, приведенными в списке основной и дополнительной рекомендуемой литературы, но также периодическими изданиями.

### **6.1. Основная литература**

1. Сизова, Д. А. Бизнес-планирование в туризме [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. А. Сизова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский новый университет, 2010. — 144 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21264.html>

2. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов / В.З. Черняк [и др.]. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с. — 978-5-238-01812-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71209.html>

3. Малышева, Е. В. Стратегическое планирование. Часть 1 [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Малышева. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2010. — 52 с. — 978-5-7782-1305-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45036.html>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2013. — 431 с. — 978-5-394-01948-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24774.html>

2. Стребкова, Л. Н. Бизнес-планирование в социально-культурном сервисе и туризме [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Л. Н. Стребкова, Б. И. Штейнгольц. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2011. — 56 с. — 978-5-7782-1724-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/44902.html>

3. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 258 с. — 978-5-7410-1342-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>

4. Баркалов, С. А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 266 с. — 978-5-89040-555-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54994.html>

5. Молокова, Е. И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : монография / Е. И. Молокова. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 117 с. — 978-5-4487-0375-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79747.html>

3. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса [Электронный ресурс] : практикум / З. И. Панина, М. В. Виноградова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 244 с. — 978-5-394-01984-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5101.html>

### **6.3. Журналы**

1. «Туризм: практика, проблемы, перспективы» – Специализированное профессиональное издание для туристических агентств. Официальный сайт [www.tpnews.ru](http://www.tpnews.ru)

2. «Туризм: право и экономика» – Федеральный научно-практический журнал. В журнале отражены: правовое регулирование туризма в России, экономика туризма, оказание туристических услуг; государство и туризм; правовое регулирование туристической деятельности; туризм в мире: статистика и информация, документы и комментарии. Официальный сайт [www.lawinfo.ru](http://www.lawinfo.ru)

3. Журнал «Санаторно-курортная отрасль»-специализированное профессиональное издание для руководителей современных санаториев. Официальный сайт <http://skoonline.ru/>

### **6.4. Российское законодательство**

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. лит., 2011-64 с.

2. Федеральный закон «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» от 15.08.1996 № 114-ФЗ (с последующими изм. и доп.).

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. От 03.05.2012)

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.07.2007 № 452 «Об утверждении правил оказания услуг по реализации туристского продукта» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – N 30. – Ст. 3942.

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 июля 2010 г. N 1230-р «О Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2016 годы)» // Собрание законодательства Российской Федерации.– 2010.– № 30.– Ст. 4146.

6. Постановление Правительства РФ от 9 октября 2015 г. N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 года N 158 Об утверждении Положения о классификации гостиниц.

### **7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

[www.unwto.org](http://www.unwto.org) – Всемирная туристская организация (UNWTO)

[www.wttc.org](http://www.wttc.org) – Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC)

[www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru) – Федеральное агентство по туризму Российской Федерации

[www.ratanews.ru](http://www.ratanews.ru) – ежедневная электронная газета "RATA news", выпускаемая Российским союзом туриндустрии

[www.docs.cntd.ru](http://www.docs.cntd.ru) – электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Обучающиеся обеспечиваются дополнительным раздаточным материалом к лекционным и практическим занятиям в виде: методических рекомендаций к задачам и кейсам; макетов аналитических таблиц, графиков; схем алгоритмов управленческого процесса на предприятии; статей по анализу управленческих решений.

1. Лекционные занятия:

- а) компьютерная аудитория (класс), оснащённая современными компьютерами с ОЗУ не менее 2 ГБ, жесткий диск не менее 200 ГБ, доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и интернет,
- б) презентационная техника (мультимедийный проектор или телевизионная панель с параметрами не ниже 720х576 пикселей/дюйм),
- с) доска аудиторная для написания фломастером,
- д) пакеты программного обеспечения (ПО) общего назначения (Системное программное обеспечение. Операционная система Microsoft Windows Professional,; Пакет офисных приложений Microsoft Office; Приложение для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF ),
- е) специализированное ПО для доступа к Единой электронной образовательной среде Института, специализированные программы для конкретных задач и кейсов.

2. Практические занятия:

- а. рабочее место преподавателя (стол, стул), оснащенное компьютером с доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и Интернет, подключенное к мультимедийному проектору или телевизионной панели, с установленным специальным программным обеспечением для доступа к Единой электронной образовательной среде Института.
- б. доска аудиторная для написания фломастером,
- с. рабочие места обучающихся (столы аудиторные, стулья аудиторные), оснащенные компьютерами с доступом в локальную корпоративную сеть МБИ и интернет, с установленным специальным программным обеспечением для доступа к Единой электронной образовательной среде Института.

### Методические указания к практическим занятиям

Цель выполнения практических заданий по дисциплине «Планирование деятельности предприятий гостеприимства» – приобретение практических навыков в освоении приемов и методов разработки бизнес-планов. Выполнение практических заданий требует от обучающегося предварительного изучения учебной и научной литературы и прочих информационных источников, в том числе периодических изданий и Интернет – ресурсов.

Перечень тем практических занятий представлен в нижеприведенной таблице.

Название раздела учебной дисциплины	Перечень тем практических занятий
Стратегическое планирование на уровне предприятия туризма и гостеприимства	Кейс «Нужен бизнес-план»
Стратегическое планирование на уровне предприятия туризма и гостеприимства	Кейс «Составление бизнес-плана»
Разработка бизнес-плана предприятий индустрии туризма и гостеприимства	Кейс «Бизнес-план гостиничного предприятия»

Требования к оформлению отчета по практической работе.

Отчет должен быть выполнен в машинописном варианте в соответствии с нормативными требованиями к оформлению научно-исследовательских отчетов. Рекомендуемый объем работы – 5-15 печатных листов. Способ оформления: 12-14 кегль, *Times New Roman*. Сдача – печатный вариант на листах формата А4 с одной стороны.

Отчет о выполнении самостоятельной работы представляется обучающимся в срок, строго соответствующий календарному графику учебного процесса данной дисциплины. В период экзаменационной сессии отчет на проверку не принимается.

При возврате проверенной, но не зачтенной работы обучающийся должен внести исправления в соответствии с замечаниями преподавателя и передать работу на повторную проверку. При отправке работы на повторную проверку обязательно представлять работу с указанными в первый раз замечаниями.

Отчеты, представленные без соблюдения указанных правил, на проверку не принимаются.



### Методические указания к самостоятельной работе обучающихся

Цель самостоятельной работы по дисциплине «Планирование деятельности предприятий гостеприимства» – закрепление практических навыков в освоении приемов и методов разработки бизнес-планов. Самостоятельная работа требует от обучающегося предварительного изучения литературы и прочих информационных источников, в том числе периодических изданий и Интернет – ресурсов.

Самостоятельная работа предполагает написание реферата; выполнение заданий; анализ ситуаций; подготовку к тестированию.

Перечень тем для самостоятельной работы представлен в нижеприведенной таблице.

Название темы учебной дисциплины	Перечень самостоятельной работы
Планирование деятельности предприятий	Тесты, рефераты, ситуации для анализа
Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия	Тесты, рефераты, ситуации для анализа
Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства	Тесты, рефераты, ситуации для анализа
Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг	Тесты, задания, рефераты, ситуации для анализа
Организационный, финансовый и инвестиционный планы	Тесты, задания, рефераты, ситуации для анализа
Страхование и риски бизнес-планов	Тесты, рефераты, ситуации для анализа

### Требования к оформлению отчета по самостоятельной работе.

Отчет должен быть выполнен в машинописном варианте в соответствии с нормативными требованиями к оформлению научно-исследовательских отчетов. Рекомендуемый объем работы – 5-15 печатных листов. Способ оформления: 12-14 кегль, *Times New Roman*. Сдача – печатный вариант на листах формата А4 с одной стороны.

Отчет о выполнении самостоятельной работы представляется обучающимся в срок, строго соответствующий календарному графику учебного процесса данной дисциплины. В период экзаменационной сессии отчет на проверку не принимается.

При возврате проверенной, но не зачтенной работы обучающийся должен внести исправления в соответствии с замечаниями преподавателя и передать работу на повторную проверку. При отправке работы на повторную проверку обязательно представлять работу с указанными в первый раз замечаниями.

Отчеты, представленные без соблюдения указанных правил, на проверку не принимаются.

### Темы рефератов

Название темы учебной дисциплины	Пример тем рефератов
Планирование деятельности предприятий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смысл и содержание стратегического планирования в индустрии гостеприимства.</li> <li>2. Информационное обеспечение прогнозирования.</li> <li>3. Стратегическое и тактическое планирование в гостеприимстве.</li> <li>4. Основные методы и показатели планирования в гостеприимстве.</li> <li>5. Методы прогнозирования динамики сезонных процессов в гостеприимстве.</li> </ol>

Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка уровня конкурентоспособности услуг гостиничного предприятия.</li> <li>2. Анализ рисков развития индустрии гостеприимства на региональном уровне.</li> <li>3. Использование SWOT- анализа для выявления проблем.</li> <li>4. Оценка потенциала территории.</li> <li>5. Социально-экономические последствия развития на управляемой территории.</li> </ol>
Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение сути проекта (профиль компании, продукты и услуги).</li> <li>2. Бизнес-идея проекта.</li> <li>3. Порядок проведения предпроектных исследований.</li> <li>4. Особенности бизнес-планирования предприятия гостеприимства.</li> <li>5. История развития бизнес-планирования в России.</li> </ol>
Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сегментация рынка гостиничных услуг.</li> <li>2. Бизнес-идея проекта.</li> <li>3. Анализ и оценка рынков сбыта услуг и турпродукта.</li> <li>4. Анализ рыночной конъюнктуры.</li> <li>5. Инновационные продукты предприятий гостеприимства.</li> </ol>
Организационный, финансовый и инвестиционный планы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная структура предприятия гостеприимства.</li> <li>2. Ключевой управленческий персонал.</li> <li>3. Профессиональные советники и услуги.</li> <li>4. Оценка прямых материальных затрат.</li> <li>5. Анализ безубыточности.</li> </ol>
Страхование и риски бизнес-планов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идентификация рисков.</li> <li>2. Виды рисков.</li> <li>3. Политические риски.</li> <li>4. Производственные риски.</li> <li>5. Мониторинг и контроль.</li> </ol>

### Задания

Название темы учебной дисциплины	Пример задания
Разработка нового турпродукта	<p>Какой вариант цены следует выбрать гостинице, чтобы завоевать рынок сбыта: повысить цену одного номера до 3000 рублей или снизить цену продажи до 2500 руб. Конкурент предлагает аналогичные номера по цене 2600 руб. в сутки</p> <p>Условия: постоянные затраты составляют 2500 тыс. руб., переменные – 85 руб./ед. При улучшении качества номера постоянные затраты возрастут до 3100 тыс. руб., удельные переменные издержки – 100 руб.</p>
Организационный, финансовый и инвестиционный планы	<p>Собственные средства турпредприятия составляют 34 886 883 руб., заемные средства 8 889 508 руб., валюта баланса 43 776 391 руб., краткосрочные обязательства 3 095 938 руб., внеоборотные активы 26 971 216 руб. Определите показатели финансовой независимости и устойчивости (автономии, зависимости, текущей задолженности, собственные оборотные средства).</p>

### Ситуации для анализа

Название темы учебной дисциплины	Пример ситуации для анализа
Планирование деятельности предприятий	Вас пригласили составить план развития здравоохранения города, в котором проживает 150 тыс. населения. Какие типы лечебно – профилактических учреждений следует запланировать? Какими методами планирования вы будете пользоваться? Какой дополнительной информацией вы должны владеть?
Анализ исследований внешней и внутренней среды предприятия	Аркадий Александрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Аркадия Александровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Аркадия Александровича закрылась. Почему бизнес Аркадия Александровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?
Бизнес-планирование предприятия туризма и гостеприимства	Анита Вильямс – единоличный владелец небольшой фирмы, которая специализируется на производстве женской косметики. Различные виды и марки недорогих косметических средств ориентированы на молодых латиноамериканок, проживающих в США (возрастные границы сегмента рынка от 18 до 35 лет). Первоначально Анита Вильямс основала в пригороде Лос-Анджелеса небольшую фирму, где она работала со своим мужем и детьми. Со временем ее дело значительно расширилось, однако единственной причиной, сдерживающей дальнейшее развитие фирмы, является невозможность увеличения производства масштабов рекламной деятельности из-за недостатка финансовых средств. В настоящее время ситуация в промышленности, производящей косметические средства, меняется очень быстро, сроки жизненного цикла отдельных видов этой продукции сокращаются. Это вынуждает фирмы уделять большое внимание выпуску новых товаров, а также товаров рыночной новизны. Производство недорогой косметики не является сложным процессом, поэтому фирмы-производители могут выходить на рынок с новыми товарами без значительных финансовых затрат. Г-жа Вильямс планирует расширить географический сегмент своего рынка, в частности организовать продажу продукции своей фирмы на всей юго-западной территории штата с последующим выходом на рынок Нью-Йорка и Майами. Адвокат и бухгалтер, консультирующие Аниту Вильямс, советуют ей обдумать вопрос об образовании на базе ее

	<p>фирмы корпорации с целью привлечения необходимых финансовых средств. Вопросы:</p> <p>а) Какие преимущества единоличного владения фирмой могла бы Анита Вильямс потерять при создании корпорации? Какие выгоды она при этом получила бы?</p> <p>б) Необходимо для г-жи Вильямс проведение маркетинговых исследований? Почему?</p> <p>с) На каких аспектах деятельности фирмы следует в первую очередь сконцентрировать внимание ее владелице?</p>
Разработка нового турпродукта и гостиничных услуг	<p>1. Как часто и глубоко нужно отслеживать изменения ситуации на рынке труда для эффективного обеспечения компании человеческими ресурсами и построения эффективной системы управления персоналом?</p> <p>2. В крупных фирмах Запада менеджерами проводится дифференцированная политика трудовых ресурсов: выделяется «ядро» и «периферия». Объясните преимущества.</p>
Организационный, финансовый и инвестиционный планы	<p>Крупный иностранный инвестор Майкл Голдсмит решил построить в одном российском городе гольф-клуб. Однако осуществить этот проект самостоятельно, без участия городских властей, было невозможно. Был заключен договор на создание гольф-клуба. После долгих раздумий администрация выделила место – на помойке, больше свободной земли не было. Понятно, что нужно было проводить огромный комплекс работ, связанных с реинкарнацией почвы, поскольку земля была заражена отходами. Эксперты провели осмотр местности и составили смету, общая сумма составила \$2 млн. Инвестор заплатил эти деньги. Мэрия города обратилась в организацию, которой поручила провести эти работы, при этом выделив на них из уплаченных \$2 млн только 5%. Остальные деньги остались в городской казне. Организация предупреждала, что на эти деньги можно навести только косметику на один год, а потом нужно будет постоянно обновлять поля, завозить газонную траву, так как земля будет быстро лысеть. Тем не менее, мэрия настояла на проведении работ в рамках выделенного бюджета, что и было сделано. Перед инвестором город отчитался, что все необходимые работы были проведены в полном объеме. А через год поля покрылись проплешинами и лысынами, их штопка обходится в крупную сумму. Поскольку поля плохого качества, то у клуба неважная репутация. Состоятельные клиенты обходят его стороной, они предпочитают ездить играть за границу. Клуб обанкротился.</p> <p>1. Что мог предпринять инвестор, чтобы не допустить подобного развития событий?</p> <p>2. Мог ли он контролировать процесс?</p> <p>3. Как можно было избежать банкротства?</p> <p>Какой компетенции ему не хватило?</p>
Страхование и риски бизнес-планов	<p>Владимир Михайлович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес-центр. Взял дополнительный кредит в</p>

	<p>банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес-центр.</p> <p>Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Владимира Михайловича недобросовестным путем. Владимир Михайлович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации.</p> <p>Такого поворота событий Владимир Михайлович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Владимира Михайловича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?</p>
--	---

