

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**КАЗАХСКИЙ АГРОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. С. СЕЙФУЛЛИНА**

УТВЕРЖДАЮ  
Первый заместитель председателя  
правления АО  
А.М.Абдыров  
« 10 » \_\_\_\_\_ 2015 г.



**ПРОГРАММА  
дисциплины для магистрантов  
(СИЛЛАБУС)**

**По дисциплине:** «Бизнес-планирование на пищевых предприятиях»

**Для направления:** Технические науки

**Для специальности:** 6M072800 - «Технология перерабатывающих производств»

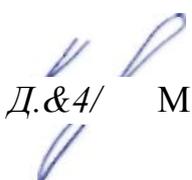
**Астана 2016 г**

Программа составлена в соответствии с рабочим учебным планом специальности 6М072800 - «Технология перерабатывающих производств» утвержденным протоколом № Лб от « р§ » о£ \_\_\_\_\_ 20IS г.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Технология пищевых и перерабатывающих производств».

Протокол № /,; от « 22 » С & \_\_\_\_\_ 201" г.

Заведующий кафедрой к.т.н., доцент

 Д.&4/ М.М.Какимов

Рассмотрено и рекомендовано на заседании методической комиссии технического факультета.

Протокол № / от « CS » 0S \_\_\_\_\_ 201J" г.

Председатель методической комиссии,  
д.т.н., ст.преподаватель

 И.С. Машанова

### **1. Данные о преподавателях:**

Тарабаев Балташ Каримович - кандидат технических наук,  
ст. преподаватель

Кафедра "Технология пищевых и перерабатывающих производств".  
Технический факультет, ауд. № 204

### **2. Данные о дисциплине:**

Название - «Бизнес-планирование на пищевых предприятиях». Код  
дисциплины - EBZZZV 5206 Количество кредитов - 2 Количество  
часов, всего - 90 В том числе: часов лекции - 15

- часов практических занятий - 45 -

часов СРМП- 15

- часов СРМ-15

Место проведения аудиторных занятий:

- лекции - технический факультет, ауд. № 204

- СРМП - технический факультет, ауд. № 204

**Вид контроля - экзамен**

**3. Пререквизиты курса:** данный учебный курс тесно связан с дисциплинами: «Экономическая теория», «Математика в экономике», «Маркетинг», «Микроэкономика».

**4. Постреквизиты:** «Предпринимательство», «Планирование деятельности предприятия»

### **5. Краткое описание дисциплины:**

#### **Цель и задачи дисциплины**

#### **Цель курса**

Рыночные отношения и планирование представляют собой взаимодействующие компоненты хозяйственного механизма. Сущность современного планирования заключается в действии, направленном от ориентации на товары к финансовым интересам предприятия. Такое планирование - это прежде всего планирование бизнеса.

Планирование бизнеса в любой сфере хозяйственной деятельности связано с установлением миссии предприятия (фирмы), выработкой **общей** стратегии, постановкой цели в конкретных измерителях и поиском путей их достижения. Все это требует изучения внешних и внутренних факторов, влияющих на среду бизнеса, применение различных подходов и **методов** к принятию конкретных решений. Теоретические основы бизнес- планирования заложены в практическом инструменте - бизнес-плане.

## Основная задача курса

Дисциплина «Бизнес-планирование на пищевых предприятиях» направлена на изучение всех аспектов плановой деятельности хозяйствующих субъектов. Основной акцент сделан на методику разработки бизнес-плана. Приобретение этих навыков необходимо для студентов всех экономических специальностей. Наиболее актуально это для будущих финансовых менеджеров, так как именно они должны владеть навыками разработки финансовой стратегии предприятия, вытекающей из рыночных исследований и направленной на конечный финансовый результат.

## Распределение учебного времени

Учебные часы	Недели семестр]									за						Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Лекц	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Практ.з.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
СРМ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
СРМП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Всего	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90

## Тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем, час				
		Лекции	практ	СРМП	СРМ	Всего
<b>1</b>	<b>Лекция 1. Основы бизнес-плана</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
	<i>1.1. Определение бизнеса и бизнес-плана</i>					
	<i>1.2. Цели и задачи бизнес-плана</i>					
	<i>1.3. Отражение в бизнес-плане внутренней и внешней среды</i>					
	<i>1.4. Бизнес-план — основа управления предприятием</i>					
	<i>1.5. Особенности различных типов и видов бизнес-проектов</i>					
	<i>1.6. Классификация бизнес-проектов</i>					
	<i>1.7. Структура и основные разделы бизнес-плана</i>					

2	<p><i>Лекция2. Разработка бизнес-плана</i></p> <p><i>2.1. Порядок разработки бизнес-плана</i></p> <p><i>2.2. Определение сметы и стоимости</i></p> <p><i>2.3. Заинтересованные стороны</i></p> <p><i>2.4. Типичные ошибки в бизнес-планировании</i></p> <p><i>2.5. Программные средства разработки бизнес-плана</i></p>	1	3	1	1	6
3	<p><i>Лекция3. Анализ рынка</i></p> <p><i>3.1. Общие понятия, классификация и сегментация рынков</i></p> <p><i>3.2. Рынок сбыта</i></p> <p><i>3.3. Рынок товаров и услуг</i></p> <p><i>3.4. Виды цен</i></p>	1	3	1	1	6
4	<p><i>Лекция4. Финансовая политика предприятия</i></p> <p><i>4.1. Сущность, функции и определение финансов</i></p> <p><i>4.2. Финансовая система государства и хозяйствующий субъект</i></p> <p><i>4.3. Финансовые инструменты</i></p> <p><i>4.4. Финансовые рынки</i></p> <p><i>4.5. Финансы и налоговая система</i></p> <p><i>4.6. Финансы и кредит</i></p> <p><i>4.7. Финансовый анализ</i></p>	4	3	1	1	9
5	<p><i>Лекция 5. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия</i></p> <p><i>5.1. Анализ финансового состояния предприятия</i></p> <p><i>5.2. Финансовое планирование</i></p> <p><i>5.3. Основы бухгалтерского учета и отчетности</i></p> <p><i>5.4. Финансовые сведения</i></p>	1	3	1	1	6
6	<p><i>Лекцияб. Маркетинговая программа бизнес-плана</i></p> <p><i>6.1. Основы маркетинга</i></p> <p><i>6.2. Маркетинговые исследования</i></p> <p><i>6.3. Реклама</i></p>	1	3	1	1	6

7	<p>Лекция 7. Предприятие в рыночных условиях</p> <p>7.1. Индивидуальные и акционерные предприятия</p> <p>7.2. Местонахождение предприятия</p> <p>7.3. Оценка воздействия на окружающую среду</p> <p>7.4. Партнерские связи предпринимательств</p> <p>7.5. Конкуренция</p> <p>7.6. Стратегическое планирование на предприятии</p> <p>7.7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия</p>	1	3	1	1	6
8	<p>Лекция 8. Оценка инвестиционного проекта</p> <p>8.1. Общие понятия</p> <p>8.2. Общие требования к показателям эффективности инвестиционных проектов</p> <p>8.3. Коммерческая эффективность</p> <p>8.4. Бюджетная эффективность (при использовании бюджетных инвестиций)</p> <p>8.5. Экономическая эффективность</p> <p>8.6. Источники инвестиций</p> <p>8.7. Разработка инвестиционной стратегии</p> <p>8.8. Финансовый анализ</p>	4	3	1	1	9
9	<p>Лекция 9. Риски и страхование</p> <p>9.1. Общие понятия и классификация рисков</p> <p>9.2. Методология выявления и анализа рисков</p> <p>9.3. Финансовый механизм управления риском</p> <p>9.4. Страхование</p>	1	3	1	1	6
	Итого:	15	45	15	15	90

6. Содержание дисциплины 6.1.  
Перечень лекционных занятий

Наименование и содержание тем	№ зан.	Объе м час	Вид Контр.	Лит- ра.
1	2	3	4	5
<p><b>Лекция 1. Основы бизнес-плана</b></p> <p>1.8. <i>Определение бизнеса и бизнес-плана</i></p> <p>1.9. <i>Цели и задачи бизнес-плана</i></p> <p>1.10. <i>Отражение в бизнес-плане внутренней и внешней среды</i></p> <p>1.11. <i>Бизнес-план — основа управления предприятием</i></p> <p>1.12. <i>Особенности различных типов и видов бизнес-проектов</i></p> <p>1.13. <i>Классификация бизнес-проектов</i></p> <p>1.14. <i>Структура и основные разделы бизнес-плана</i></p>	<b>1</b>	<b>1</b>	Текущ.	1,2,3,Д
<p><b>Лекция 2. Разработка бизнес-плана</b></p> <p>2.6. <i>Порядок разработки бизнес-плана</i></p> <p>2.7. <i>Определение сметы и стоимости</i></p> <p>2.8. <i>Заинтересованные стороны</i></p> <p>2.9. <i>Типичные ошибки в бизнес-планировании</i></p> <p>2.10. <i>Программные средства разработки бизнес-плана</i></p>	<b>2</b>	<b>1</b>	Текущ.	1,2,3,Д
<p><b>Лекция 3. Анализ рынка</b></p> <p>3.5. <i>Общие понятия, классификация и сегментация рынков</i></p> <p>3.6. <i>Рынок сбыта</i></p> <p>3.7. <i>Рынок товаров и услуг</i></p> <p>3.8. <i>Виды цен</i></p>	<b>3</b>	<b>1</b>	Текущ.	1,2,3,Д
<p><b>Лекция 4. Финансовая политика предприятия</b></p> <p>4.8. <i>Сущность, функции и определение финансов</i></p> <p>4.9. <i>Финансовая система государства и хозяйствующий субъект</i></p> <p>4.10. <i>Финансовые инструменты</i></p> <p>4.11. <i>Финансовые рынки</i></p> <p>4.12. <i>Финансы и налоговая система</i></p> <p>4.13. <i>Финансы и кредит</i></p> <p>4.14. <i>Финансовый анализ</i></p>	<b>4</b>	<b>4</b>	Текущ.	1,2,3,Д
<p><b>Лекция 5. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия</b></p> <p>5.5. <i>Анализ финансового состояния предприятия</i></p> <p>5.6. <i>Финансовое планирование</i></p> <p>5.7. <i>Основы бухгалтерского учета и отчетности</i></p> <p>5.8. <i>Финансовые сведения</i></p>	<b>5</b>	<b>1</b>	Текущ.	1,2,3,Д

<b>Лекцияб. Маркетинговая программа бизнес-плана</b> 6.4. Основы маркетинга 6.5. Маркетинговые исследования 6.6. Реклама	6	1	Текущ.	1,2,3,д
<b>Лекция 7. Предприятие в рыночных условиях</b> 7.1. Индивидуальные и акционерные предприятия 7.3. Местонахождение предприятия 7.3. Оценка воздействия на окружающую среду 7.4. Партнерские связи предпринимательств 7.5. Конкуренция 7.6. Стратегическое планирование на предприятии 7.7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия	7	1	Текущ.	1,2,3,д
<b>Лекция8. Оценка инвестиционного проекта</b> 8.6. Общие понятия 8.7. Общие требования к показателям эффективности инвестиционных проектов 8.8. Коммерческая эффективность 8.9. Бюджетная эффективность (при использовании бюджетных инвестиций) 8.10. Экономическая эффективность 8.6. Источники инвестиций 8.7. Разработка инвестиционной стратегии 8.8. Финансовый анализ	8	4	Текущ.	1,2,3,д
<b>Лекция9. Риски и страхование</b> 9.1. Общие понятия и классификация рисков 9.2. Методология выявления и анализа рисков 9.5. Финансовый механизм управления риском 9.6. Страхование	9	1	Текущ.	1,2,3,д

## 6.2. Перечень практических занятий

Наименование и содержание тем	№ зан.	Объём час	Вид Контр.	Лит-ра.
1	2	3	4	5
<p><b>Примеры бизнес-планов по производству продовольственных товаров</b></p> <p>1. Пекарня - «Русский хлеб»</p> <p>1.1. Резюме</p> <p>1.2. Описание вида деятельности</p> <p>1.3. Описание товара</p> <p>1.4. Внешняя среда. Описание отрасли</p> <p>2. Новые виды производств в отрасли</p> <p>2.1. Рынок</p> <p>3. Конкуренции</p> <p>4. Маркетинг</p> <p>5. План производств</p> <p>5.1. Технология производства</p> <p>5.2. Поставщики</p> <p>5.3. Расчет производственной себестоимости</p> <p>5.4. Реализации ценовой стратегии</p> <p>6. Организационный план</p> <p>7. Анализ рисков</p>	1	5	Текущ.	1,2,3
<p>1. Производство молочной продукции</p> <p>1.1. Резюме</p> <p>1.2. Описание предприятия</p> <p>1.3. Описание бизнеса</p> <p>1.4. Описание товара</p> <p>1.5. Организационный план</p> <p>1.6. Маркетинг</p> <p>1.6.1. Маркетинговая стратегия</p> <p>1.6.2. Реклама</p> <p>1.6.3. Анализ рынка</p> <p>1.6.4. Ценообразование</p> <p>1.6.5. Конкурентный анализ</p> <p>1.7. Производственный план</p> <p>1.7.1. Оборудование</p> <p>1.7.2. Производственное и складское помещение</p> <p>1.7.3. Персонал</p> <p>1.7.4. Поставщики и необходимое сырье</p> <p>1.8. Финансовый план</p> <p>1.9. Оценка рисков и страхование</p>	2	5	Текущ.	1,2,3

1. Производство чистой воды 1.1. Резюме 1.2. Маркетинг-план 1.2.1. Анализ рынка 1.2.2. Реклама 1.3. Анализ издержек 1.4. Финансовый план	3	3	Текущ.	1,2,3
1. Булочная-пекарня 1.1. Резюме 1.2. Описание отрасли 1.2.1. Состав руководителей и персонала 1.2.2. Структура активов 1.2.3. Основные потребители 1.2.4. Основные поставщики сырья 1.2.5. Основные конкуренты 1.3. Описание продукции 1.3.1. Перечень производственных товаров 1.3.2. Расчет производственной себестоимости 1.3.3. Начисление амортизации 1.3.4. Начисление заработной платы 1.3.5. Пример расчета себестоимости 1.4. Технология производства 1.5. Финансовый план 1.6. Маркетинг	4	2	Текущ.	1,2,3

### 6.3. Перечень СРМП

Наименование и содержание тем	№ зан.	Объём час	Вид Контр.	Лит-ра.
1	2	3	4	5
Содержание процесса бизнес-планирования.	1	1	Текущ.	1,2,3,д
Понятие о миссии фирмы.	2	1	Текущ.	1,2,3,д
Базовые определения миссии фирмы.	3	1	Текущ.	1,2,3,д
Правила принятия решения и внутрифирменная политика.	4	1	Текущ.	1,2,3,д

Формулирование общих целей фирмы и система показателей в бизнес-планировании.	5	1	Текущ.	1,2,3,д
Выработка общей стратегии поведения фирмы на рынке.	6	1	Текущ.	1,2,3,д
Организация бизнес-планирования: плановый персонал, механизм планирования, процесс обоснования и принятия плановых решений, средства обеспечения процесса планирования.	7	1	Текущ.	1,2,3,д
Традиционные и не традиционные методы планирования.	8	1	Текущ.	1,2,3,Д
Место бизнес - плана в системе внутрифирменного планирования.	9	1	Текущ.	1,2,3,д
Методы прогнозирования спроса и предложения исследуемого продукта.	10	1	Текущ.	1,2,3,д
Основные требования, предъявляемые к разработке бизнес — планов.	11	1	Текущ.	1,2,3,д
Временные горизонты и корректировка бизнес - планов.	12	1	Текущ.	1,2,3,д
Процесс принятия бизнес - плана и реализации.	13	1	Текущ.	1,2,3,д
Логика основных разделов, их взаимосвязь.	14	1	Текущ.	1,2,3,Д
Базовые показатели маркетинговых исследований, их взаимосвязь и выходные параметры.	15	1	Текущ.	1,2,3,Д

### 7. График сдачи заданий и оценочные баллы по СРМ

№ зад.	Наименование тем	Объем, час	Форма контроля	Срок сдачи Нед.	Оценочные баллы
1	2	3	4	5	6
1	Жизненный цикл продукта.	1	Письмен. отчет, собеседован	1	0,53...1,06
2	Отражение риска и его снижение в бизнес-плане.	1	Письмен. отчет, собеседован	2	0,53...1,06
3	Метод экстраполяции сложившихся тенденций, экономико-математическое	1	Письмен. отчет, собеседован	3	0,53...1,06

	моделирование, метод экспертных оценок.				
4	Критерии выбора метода прогнозирования.		Письмен. отчет, собеседован	4	0,53....1,06
5	Конкурентоспособность фирмы: методы определения, обработка информации,, формулировка выводов.		Письмен. отчет, собеседован	5	1,06...2,12
6	Конкурентоспособность продукции: критерии оценки, метода определения, обработка информации.		Письмен. отчет, собеседован	6	1,06...2,12
7	Проблемные вопросы оценки качества продукции.		Письмен. отчет, собеседован	7	1,06...2,12
8	Виды маркетинговых стратегий.		Письмен. отчет, собеседован	8	1,06...2.12
9	Выбор стратегии по результатам оценки рынка сбыта и конкуренции.		Письмен. отчет, собеседован	9	1,06....2.12
10	Определение прогнозных объемов продаж по различным сценариям.		Письмен. отчет, собеседован	10	1,06....2,12
11	Взаимосвязь с прогнозными оценками спроса и предложения исследуемого бизнеса.		Письмен. отчет, собеседован	11	0,53....1,06
12	Отражение ценообразования в бизнес-плане: структура цены, ценовые факторы, взаимосвязь с маркетинговыми исследованиями.		Письмен. отчет, собеседован	12	0,53....1,06
13	Место и значение рекламы в стратегии маркетинга.		Письмен. отчет, собеседован	13	0,53....1,06
14	Преимущества и недостатки различных видов рекламы.		Письмен. отчет, собеседован	14	0,53....1,06
15	Требования к подаче рекламы.		Письмен. отчет, собеседован	15	0,53....1,06
<b>ИТОГО</b>				15	8....16

## 8. Список литературы

### Основная

1. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. -5-е изд., перераб. и доп. -М.: «Ось-89», 2006-592 с.
2. Алан Вест. Бизнес-план: учеб.-практ. пособие / пер. с англ. Н. И. Алмазовой и И. Ю. Булиной - 3-е изд. - М: Изд-во Проспект, 2005. - 232 с.
3. Черняк В.З. Бизнес-планирование: Учебник для вузов, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.-470 с.

### Дополнительная

1. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции, работ и услуг. - Алматы: БИКО, Библиотека бухгалтера и предпринимателя, № №2-3,2010
2. Бизнес-планирование. Под ред. В.М. Попова и СИ. Ляпунова. - М: Финансы и статистика, 2010. - 670с.
3. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 78с.
4. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии. I и II том. - Минск: ООО "Новое знание", 2010-414с.
5. Ворст И., Ревентлоу П. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2012. - 389с.
6. Основы предпринимательского дела. Под ред. Ю.М. Осипова. - М.: Ассоциация «Гуманитарное знание», Центр общественных наук при Московском
7. Университете, МП «Трион», 2012. -409с.
8. Сборник бизнес-планов. Под ред. В.П. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2010.-487с.
9. Мизамбекова Ж.К. Экономика производственного предприятия . Учебное пособие. - А.: ТОО LEM, 2010.-130 стр.

**Политика курса** - предусматривает правила академического поведения магистрантов: обязательное посещение аудиторных занятий, активное участие в учебном процессе, своевременное выполнение всех видов заданий и сдача отчетов по ним, соблюдение правил внутреннего распорядка вуза и этических норм взаимоотношений и поведения.

## 9. Виды и формы оценки знаний магистрантов

### Текущий контроль предусматривает:

- систематическую проверку знаний по каждой теме на аудиторных занятиях (лекции, лабораторные, в процессе СРМП и в дополнительно установленное время согласно утвержденному графику):

- проверку письменных отчетов по СРМ и постоянное устное собеседование по ним.

### Промежуточный (рубежный) контроль предусматривает:

- периодическую проверку учебных достижений магистрантов (два раза в семестр на 7 и 14 неделях обучения) в форме письменных контрольных работ или устного собеседования по билетам или тестирования (сдача модулей).

**Итоговый контроль предусматривает:**

- сдачу итогового экзамена по всем разделам и темам дисциплины методом устного собеседования по билетам или компьютерного тестирования.

**Политика (порядок) выставления оценок** - основана на 100 бальной системе и предусматривает следующее распределение баллов - текущий и промежуточный контроль (лекции, СРМП и СРМ) - баллов, промежуточный контроль (два модуля) - 20 баллов и итоговый (экзамен) - 40 баллов.

**Схема оценки знаний**

	Виды контроля	Количество баллов		
		1 модуль	2 модуль	Всего
1	Текущий, всего	9.33...18.6	10.67...21.33	20...40
	в т. ч: лекции	2,8...5,6	3,2...6,4	6...12
	СРМП	2,8...5,6	3,2...6,4	6...12
	СРМ	3,71...7.42	4.24...8.48	8...16
2	Промежуточный (ПК)	4.67...9,34	5.32...10.66	10...20
	Всего	14...28	16...32	30...60
3	Итоговый (экзамен)			20...40
	Всего	-	-	50...100

**Схема оценки знаний магистрантов на экзамене**

№	Экзаменационная оценка	Оценка в баллах (%)
1	Отлично	90-100
2	Хорошо	75-89
3	Удовлетворительно	50-74
4	Неудовлетворительно	0-49

**Шкала оценки знаний**

Оценка по буквенной системе	Цифровой эквивалент баллов	Процентное содержание баллов	Оценка по традиционной системе
1	2	3	4
A	4,00	95-100	Отлично
A-	3,67	90-94	
B+	3,33	85-89	Хорошо
B	3,00	80-84	
B-	2,67	75-79	
C+	2,33	70-74	Удовлетворительно
C	2,00	65-69	
C-	1,67	60-64	
D+	1,33	55-59	

Д	1,0	50-54	
Е	0	0-49	Неудовлетворительно

Итоговая оценка по дисциплине в процентном содержании определяется:

$$P = \frac{P_m + p + P}{m} - 0,6 + P - 0,4$$

где  $P_u$  - процентное содержание итоговой оценки;

$P_m$  - процентное содержание оценки текущего контроля;

$$P_m = \frac{P_{лекц} + P_{СРСII} + P_{СРС}}{m}$$

$P_1$  ~ процентное содержание оценки первого промежуточного контроля;  $P_2$  - процентное содержание оценки второго промежуточного контроля;  $P_{лекц}$  - процентное содержание оценки лекционных занятий;  $P_{СРСII}$  - процентное содержание оценки практических занятий - СРМП;  $P_{СРС}$  - процентное содержание оценки самостоятельной работы - СРМ;  $P_3$  ~ процентное содержание оценки экзамена.

Программу (Силлабус) разработал  
к.т.н., ст преподаватель:

$s^{\wedge}Jz^{\wedge}j\}^{\wedge}$

Б.К.Тарабаев

	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр /

#### 4.9.6. ЛЕКЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС по дисциплине «Бизнес планирование на предприятиях сервиса»

##### Тема 1: Сущность и значение бизнес планирования в управлении предприятием

**Цель:** Ознакомить с сущностью бизнес планирования. Дать теоретические знания о предпринимательстве и о роли бизнес-плана. **Вопросы:**

1. Сущность бизнес- планирования в управлении предприятием
2. Роль бизнес- планирования в современном предпринимательстве.

**Содержание:**

1. В современных условиях требуется принципиально новая система управления экономикой, основанная на смене форм собственности, перестройке хозяйственного механизма, переходе предприятий на самоуправление, самокупаемость, самофинансирование. Должны быть четко разграничены компетенция и ответственность органов управления на всех уровнях и во всех сферах, созданы условия для нормальной работы предприятий и объединений.

Главная фигура в управлении — человек, от знаний, квалификации и опыта которого зависит эффективность управленческого труда, а следовательно, и конечный результат производства.

В отличие от управления техническим комплексом управление предприятием представляет собой управление коллективом работников в процессе их сознательной, целенаправленной производственной деятельности. Управление предприятием включает такие функции, как определение целей, координация, регламентация, стимулирование, контроль и оценка результатов деятельности отдельных работников и трудового коллектива в целом.

Центральным звеном организации любого дела является, как известно, планирование. Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю же предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступающих "сверху".

Сейчас большинство коммерческих фирм не имеют официально принятых планов; нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т.п. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший текущий период и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства "на глазок", хотя практика часто ставит и таких опытных руководителей в тупик.

О допущенных ошибках, просчетах и потерях становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказались в сложном финансовом положении или вообще неплатежеспособными, включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

<b>Щ</b> 1-----	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр2

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое, по сравнению с принятием решений, представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка, служит своего рода компасом, который направляет движение предприятия в бурном море рыночной экономики. Формальное планирование, безусловно, требует известных усилий. Но оно дает и немало выгод: во-первых, заставляет руководителей мыслить перспективно, а не жить одним днем, от случая к случаю; во-вторых, ведет к четкой координации действий; в-третьих, устанавливает основные показатели деятельности, которые поддаются контролю; в-четвертых, заставляет предприятие четко определить свои задачи; в-пятых, позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению обстановки; в-шестых, наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Стратегическое планирование является основой любого другого планирования и деятельности предприятия вообще. Поэтому выработке хорошего стратегического плана следует уделять первоочередное внимание.

Бизнес-план это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия.

Все больший интерес к особенностям разработки бизнес планов проявляют руководители организации и предприятий всех форм собственности, предприниматели, банковские и страховые структуры. Бизнес-план вошел в практику предпринимательства как инструмент стратегического планирования и необходимый документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а так же как информация для государственных управляющих органов.

Бизнес-план - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время- необходимый инструмент проектно- инвестиционных решений в соответствии потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируется проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем.

Основной целью разработки бизнес плана является планирования хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов.

Главная цель бизнес плана -выработка стратегических решений путем рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиции маркетингового синтеза.

**Тема 2: Выбор стратегии развития предприятия и ее отражения в бизнес планах Цель:**  
Ознакомить с понятием стратегическое планирование и отражение его в бизнес планах.

**Вопросы:**

- 1 Стратегическое планирование деятельности предприятия
- 2 Этапы стратегического планирования.

**Содержание:**

1. Стратегия развития предприятия определяется после подведения итогов деятельности за первый год работы. Если итоги положительные, то можно подумать о дальнейшем развитии фирмы; если отрицательные, то стоит проанализировать свою деятельность, выявить причины неудачи.

Начинать следует с ревизии маркетинга, с проверки маркетинговой среды, в которой действовала фирма. Прежде всего обратите внимание на то, какие изменения

	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр>?

произошли в макросреде. С этой целью надо проанализировать демографические факторы, а именно: какие случались демографические события, которые повлияли на спрос на ее продукцию и какие ответные действия следует предпринять фирме.

Затем анализируются экономические факторы, которые неблагоприятно стали влиять на результаты деятельности фирмы, в частности, возможно, произошло резкое увеличение арендной платы, цен и тарифов на воду, тепло, энергию и т.д.

Аналогичным образом исследуются изменения и тенденции в развитии других факторов макросреды, которые обуславливают снижение эффективности деятельности фирмы. После этого анализируется микросреда, в которой действует фирма. Прежде всего оцениваются изменения рынка услуг, которые оказывает фирма: не произошло ли сужение рынка, не возникли ли на нем новые сегменты, не изменился ли спрос на продукцию фирмы, состав покупателей, не появились ли новые конкуренты и т.п.? Возможно, изменились требования к качеству, цене продукции фирмы, уровню обслуживания и т.д.

Далее подвергаются ревизии принятые программы маркетинга. Полезно, например, еще раз уточнить, четко ли сориентирована программа фирмы на рыночную деятельность; вполне ли ясно определены задачи самой фирмы и ее маркетинга в виде четких целей, которые служили бы руководством при планировании маркетинга и оценке достигнутого; соответствуют ли маркетинговые задачи реальному конкурентному положению фирмы, ее ресурсам и возможностям. Стоит еще раз проверить: что представляет собой основополагающая стратегия принятого маркетинга? Насколько она обеспечивает решение поставленных задач? Надежно ли она обоснована?

Достаточно ли выделено средств для решения поставленных маркетинговых задач? Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по основным составляющим комплекса маркетинга, таким, как качество продукции, сервис, реклама, стимулирование и др.?

Ревизии должна быть подвергнута и принятая система маркетинга и, в частности, система маркетинговой информации. Анализируется, например, насколько обеспечивает система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о процессах, происходящих на рынке, где ведет деятельность фирма; в достаточной ли степени использует руководство фирмы данные маркетинговых исследований? Регулярно ли анализируется деятельность фирмы? Достаточно ли продумана система контроля, чтобы с ее помощью можно было абсолютно достоверно устанавливать показатели выполнения намечавшихся задач?

Подвергается ревизии и результативность маркетинга. Здесь тщательно анализируется прибыльность фирмы от каждой услуги и определяется, следует ли фирме заняться каким-либо новым направлением деятельности и как это скажется в долгосрочном и кратковременном планах на ее прибыли. Одновременно анализируется эффективность затрат и выявляются возможности абсолютного и относительного их сокращения.

На основании данных о прибыльности услуг и эффективности затрат анализируются задачи, политика, стратегия и методика ценообразования. При этом определяется, в какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса и особенностей конкурентной ситуации. Выявляется также, соответствуют ли, по мнению потребителей, цены фирмы качеству предлагаемых ею услуг. Вместе с тем определяется, эффективно ли пользуется фирма приемами ценового стимулирования.

В ревизию маркетинга входит и анализ, проводившийся фирмой, рекламы и пропаганды своей деятельности.

Наконец, обязательно анализируется торговый аппарат фирмы. Для этого следует получить ответы на такие

	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр <sup>^</sup>

вопросы:

Какие задачи стоят перед торговым аппаратом фирмы? Достаточно ли численность этого аппарата для решения стоящих перед фирмой задач? Правильна ли принятая в фирме специализация торгового аппарата? Обладает ли торговый аппарат высоким моральным духом, способностями и усердием?

Достаточно ли продуманы методика установления норм и оценки достигнутых результатов?

Как выглядит торговый аппарат фирмы при сравнении его с торговым аппаратом конкурентов?

На основании проведенного анализа разрабатываются и принимаются необходимые решения, которые и составят основу бизнес-плана на последующий период.

Рассмотрим теперь обратный случай, когда требуется определить перспективы развития деятельности фирмы.

Прежде всего следует более полно выявить потенциальные возможности развития предприятия за счет как максимально интенсивного освоения существующего рынка, так и интеграции и диверсификации деятельности.

Исходным пунктом стратегического планирования служит выявление и формулировка целей организации, среди которых есть общая цель и конкретные цели более низкого уровня, т.е. стратегические и тактические цели и задачи.

Стратегическое планирование опирается на четко сформулированное программное заявление предприятия, изложение конкретных целей и задач, достаточный хозяйственный портфель и надежную стратегию роста.

2. Традиционные объекты стратегического планирования - это бизнес-план и коммерческие проекты. Некоторые приемы стратегического планирования, формализованные в бизнес-планировании, широко применяются на практике, однако не всеми.

Этапы стратегического планирования:

- программа фирмы;
- Задачи и цели;
- Планы развития хозяйственного портфеля;
- Стратегия фирмы

В Казахстане большинство малых, да даже и крупных предприятий официальных программных заявлений в письменном виде не имеют. Поэтому нельзя получить четкого ответа на вопросы: что представляет собой предприятие? Кто его клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?

Между тем хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела, осваивать новые возможности, дает им цель, ощущение своей нужности.

В программном заявлении должна быть четко указана сфера (или сферы) деятельности фирмы. Границы сферы деятельности могут определять товары, технологии, услуги, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких подобных факторов. При этом характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее, полнее и перспективнее, чем его характеристика с товарной или технологической точек зрения.

При разработке программного заявления рыночной ориентации необходимо стремиться, чтобы программа получилась не слишком узкой и не слишком широкой.

"ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЛМАТЫ АҚПАРАТТЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР АКАДЕМИЯСЫ"	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр.Г

Программу необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого подразделения фирмы. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Система эта известна под названием "управление методом решения задач".

Основным в стратегическом планировании является анализ хозяйственного портфеля фирмы, оценка его состояния с точки зрения обеспечения максимальной прибыли. Для этого анализируется работа каждого подразделения и каждого товара в отдельности

Таким образом, анализ существующего хозяйственного портфеля позволяет принять решение относительно дальнейшего развития фирмы.

### **Тема 3: Основные требования к разработке бизнес- планов**

**Цель:** Ознакомить с требованиями к разработке бизнес- планирования

**Вопросы:**

- 1 Цели разработки бизнес планов
- 2 Этапы планирования предпринимательской деятельности

**Содержание:**

1. Бизнес-планирование, как и другие управленческие функции, должно осуществляться в соответствии с определенными требованиями.

Например, квартальная и годовая финансовая отчетность предоставляется в соответствии с приказами Министерства финансов, отчетность во внебюджетные фонды — в соответствии с указаниями Правлений этих фондов, статистическая отчетность — по указанию Госкомстата и т.д.

Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. Существуют лишь рекомендации отдельных авторов, освещающих в своих работах эти вопросы. Каждый автор, естественно, подходит к бизнес-планированию со своим пониманием предмета. Поэтому каждый автор высказывает свои требования к методам разработки бизнес-планов, их составу и содержанию, объему планирования и т.д., что порождает большой разноречивой во взглядах на основные вопросы бизнес-планирования.

Основной причиной этого, по нашему мнению, является то, что в принципе никто никого не обязует выполнять план.

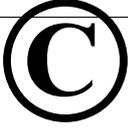
Проанализируем существующие взгляды на основные вопросы бизнес-планирования. Остановимся прежде всего на вопросах организационного и экономического порядка: кто и как разрабатывает бизнес-план, с какой целью ведется планирование, каков состав, содержание и объем плана.

Так для чего же все-таки нужно разрабатывать бизнес-план?

Бизнес-план нужен для организации деятельности предприятия, а не только для получения инвестиций, кредита, ссуды и т.п.,

Далеко не все как вновь организуемые, так и уже действующие предприятия нуждаются в инвестициях, кредите или ссуде. Многие из них обходятся вкладами учредителя (учредителей) и доходами от своей деятельности. Обращение за внешней помощью — это крайний случай, когда внутренних источников для инвестирования недостаточно.

Разрабатывать и представлять бизнес-план должен сам заемщик, ибо этот план нужен прежде всего ему.

	Казахский университет технологии и бизнеса	РИ-УМО-050-09-2011
	Учебно-методический комплекс дисциплины	Издание №1
	Кафедра Менеджмент и туризм	Стр 5

В большинстве учебников, рекомендаций консультантов, работах отдельных авторов говорится о бизнес-планах как об одном единственном документе внутрифирменного планирования. При этом, чтобы охватывать планированием максимальное число задач, стоящих перед фирмой, часто рекомендуются чрезвычайно громоздкие структуры этих планов. Согласно этим рекомендациям планы должны разрабатываться не менее чем на 3—5 лет, т.е. должны быть долгосрочными.

Начинающий предприниматель не в состоянии разрабатывать громоздкий план, который рекомендуется солидными влиятельными консультационными фирмами или отдельными профессорами. Начиная новое дело, планирующий его предприниматель может полагаться лишь на опытные или расчетные данные, которые на практике будут корректироваться и уточняться. Основная задача плана нового бизнеса — убедить вкладчика капитала (предпринимателя) в целесообразности начатого им дела.

2. Фактически существует бесчисленное множество путей для начала предпринимательства.

1. Можно начать производить что-то самому.

2. Товар производит и рассылает подрядчик под вашим именем или под вашей фирменной маркой.

3. Подрядчик производит часть товара, а вы осуществляете сборку, доводку, наладку и отправку его потребителю.

4. Вы продаете сам продукт, товар или лицензию на его производство. Распространением продукта, товара в этом случае занимается тот, кому вы его продали.

5. Вы продаете права на производство продукта, товара, но продажа его происходит через торгового агента, с которым вы заключаете отдельное соглашение.

6. Продавать товар вы можете сами, нанимая коммивояжеров, агентов, по сбыту и рекламе.

7. Вы можете полностью передать все дела, связанные с продажей, своему торговому агенту, отчисляя ему процент от прибыли или комиссионные. Он ставит на ваш продукт, товар свою или вашу (в зависимости от того, как вы договоритесь) торговую марку. При этом вы можете или тщательно контролировать его, или, возможно, предпочтете получить от него твердую гарантию продажи и затем отдать ему все на откуп.

8. Можно найти человека, который будет заниматься продажей товара в пределах региона или за границей. Он может платить вам за предоставленные ему права или комиссионные, или проценты от прибыли.

9. Вы можете передать лишь часть сбыта продукции торговым агентам, а остальное взять в свои руки.

10. Можно отдать право продажи продукции той же; компании, которой вы передали права на ее производство.

Бизнес-план существующего бизнеса строится на отчетных данных о выполнении предшествующего плана. Основная задача планирования в этом случае заключается в устранении выявленных недостатков, закреплении и развитии достигнутых положительных тенденций, более точном учете возможных рисков. Надежность такого плана, естественно, значительно выше, чем плана начинающегося бизнеса. В этом случае можно спрогнозировать отдельные процессы на ближайшие годы. Естественно, по содержанию этот бизнес-план значительно отличается от плана начинающегося бизнеса.

В планах вновь начинающегося бизнеса не прописана ориентация предприятия на производство или на маркетинг, а от этого зависят внутренняя структура предприятия, его цели и способы их достижения.