

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»
для студентов направления 38.03.01 «Экономика»,
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Ставрополь, 2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Внутрифирменное планирование» для студентов направления 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций».

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Внутрифирменное планирование». В результате выполнения заданий студенты должны овладеть знаниями о состоянии, проблемах, перспективах планирования деятельности предприятия, а также умение анализировать различные варианты практических заданий.

Методические указания предназначены для студентов направления 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика организаций» соответствуют современным требованиям к подготовке специалистов данного направления.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие № 1. Основы внутрифирменного планирования	4
Практическое занятие № 2. Методы планирования	9
Практическое занятие № 3. Нормирование элементов производства	11
Практическое занятие № 4. Сетевое планирование	15
Практическое занятие № 5. Планирование запасов материально-технических ресурсов	19
Практическое занятие № 6. Составление плана маркетинга	24
Практическое занятие № 7. Планирование производства продукции	28
Практическое занятие № 8. Планирование производственной мощности предприятия	32
Практическое занятие № 9. Планирование производственной программы предприятия	36
Практическое занятие № 10. Оперативно-производственное планирование	41
Практическое занятие № 11. Планирование производительности труда работников	44
Практическое занятие № 12. Планирование численности работников предприятия	48
Практическое занятие № 13. Формы и системы оплаты труда	51
Практическое занятие № 14. Планирование оплаты труда работников	53
Практическое занятие № 15. Планирование социально-экономического развития предприятия	56
Практическое занятие № 16. Планирование себестоимости	59
Практическое занятие № 17. Планирование капитальных вложений	63
Практическое занятие № 18. Финансовое планирование на предприятии	65
Практическое занятие № 19. Планирование эффективности работы предприятия	69
Практическое занятие № 20. Стратегическое планирование	73
Список рекомендуемой литературы	76

Дисциплина «Внутрифирменное планирование» неразрывно связана с другими дисциплинами, преподаваемыми будущим экономистам, такими как «Бизнес-планирование», «Планирование и прогнозирование социально-экономических процессов», «Бухгалтерский учет и отчетность», «Экономический анализ», «Экономика организации (предприятия)», «Экономический анализ» и т. д.

Целью методических указаний является формирование теоретических и практических знаний в области планирования деятельности предприятия.

Задачами методических указаний является следующее: дать учащимся представление о состоянии, проблемах, перспективах планирования деятельности предприятия, а также умение анализировать различные варианты практических заданий.

Данные методические указания направлены на закрепление материала лекционных занятий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Основы внутрифирменного планирования

Теоретическая часть

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

Рыночное планирование на предприятии служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

План – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации и управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия.

Планирование на предприятии – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования

конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб, и совместной повседневной деятельности.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой планирование в условиях рыночной экономики? Какой круг проблем оно решает?
2. В чем заключается сущность планирования в свободных рыночных отношениях? Какие цели оно выполняет?
3. Какие основные функции позволяет осуществлять планирование на предприятии? В чем они выражаются?
4. Каким основным требованиям должен соответствовать план? Что означает гибкость плана?
5. Что служит предметом планирования? Что является объектом планирования?
6. Что выступает результатом планирования? В чем он выражается?
7. Какие виды планирования применяются на предприятиях?

Тесты для самопроверки:

- 1 Какой характер носит прогноз?
- a) вероятностный
 - b) точный
 - c) конкретный

2 Чем определяется структура планов предприятия?

- a) функциями
- b) приоритетами
- c) целями

3 Какой вид планирования является функцией управления?

- a) краткосрочный
- b) стратегический
- c) долгосрочный

4 Как называется процесс определения целей и выбора способов их достижения?

- a) планирование
- b) прогнозирование
- c) предвидение

5 Что понимается под принципами планирования?

- a) основные теоретические положения, используемые в процессе планирования
- b) методическая база, регламентирующая порядок разработки планов
- c) последовательность при составлении различных видов планов
- d) нахождение оптимальных решений поставленных задач
- e) получение максимально возможного результата от производства и реализации продукции

6 Что является основным богатством каждой фирмы?

- a) человеческие ресурсы
- b) основные фонды
- c) денежные средства
- d) социальные гарантии
- e) финансовые резервы

7 Документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, называется ...

- a) план
- b) ведомость
- c) баланс
- d) приказ

Литература: [2, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Методы планирования

Теоретическая часть

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.

Расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

Экспериментальный метод – это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

Отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие существуют принципы планирования?
- 2 Что означают сформулированные Р.Л. Акоффом принципы участия и холизма?
- 3 Какие основные стадии можно выделить в процессе планирования?
- 4 С чего начинается и чем завершается планирование?
- 5 Какие методы планирования могут применяться на предприятии?
- 6 В чем заключается нормативный метод?
- 7 Какие основные функции выполняют планово-экономические службы на предприятиях?
- 8 Какие подразделения занимаются разработкой плановых нормативов?

Тесты для самопроверки:

- 1 Главной целью планирования на предприятии является ...
 - a) удовлетворение потребительского спроса на продукцию предприятия и получение прибыли
 - b) расчет потребностей в материальных, трудовых и финансовых ресурсах для увеличения производственной мощности

с) подготовка информации, необходимой для повышения эффективности производства

2 ... планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия.

а) технико-экономическое

б) оперативно-производственное

3 Какой характер предполагает использования в планировании принципа единства?

а) системный

б) комбинированный

с) неосновной

4 Какой метод в основном используется в процессе планирования на уровне государства?

а) балансовый

б) нормативный

с) по социальным факторам

5 Какое определение носит планирование, основанное на принципе участия?

а) интерактивное

б) комплексное

с) интеграционное

д) детерминированное

е) реактивное

6 Что означает термин «инактивное планирование»?

а) инертность

б) перспективность

с) возврат к прошлому

д) вероятность

е) долгосрочность

7 Какой метод прогнозирования основан на обработке ретроспективных данных?

а) экстраполяции

б) экспертных оценок

с) моделирования

д) оперативный

е) среднесрочный

Литература: [2, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Нормирование элементов производства

Теоретическая часть

Термин «норма» в переводе с латинского означает руководящее начало, правило, образец. Норма – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях.

Норматив – это расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия.

Расчетные нормы и нормативы одновременно могут быть как абсолютными, так и относительными величинами. Так при планировании трудовых затрат исходными чаще всего служат нормативы времени, а производными – расчетные нормы времени. При установлении плановых показателей материальных затрат, наоборот норма расхода различных видов сырья служит основой для получения производственного норматива оборотных средств и т.д.

Нормативы – это фундаментальная экономическая категория, которая имеет свое конкретное научное и практическое содержание, а также форму проявления, например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции: мин/шт. или кг/шт. Таким образом, норматив – это всеобщая мера потребления и использования различных экономических и производственных ресурсов. С их помощью устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности предприятий, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровня качества и конкурентоспособности продукции. Нормативы являются унифицированной межотраслевой величиной и должны обеспечить полное соответствие развития планируемых объектов с учетом изменений внутренних и внешних условий деятельности предприятия.

Нормы в отличие от нормативов имеют конкретное отраслевое или внутрипроизводственное назначение. Они устанавливаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности развития предприятия, и изменение затрат экономических ресурсов при допустимых ограничениях в планируемые

сроки их использования. Нормы разрабатываются обычно на краткосрочный, заранее установленный период их применения, в заданных производственных условиях с учетом различных производственно-хозяйственных факторов. Нормы подлежат пересмотру в соответствии с изменением нормообразующих факторов. По своему значению нормы и нормативы могут быть абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, количественными и качественными и т.д.

С практических позиций нормы и нормативы являются исходными величинами и показателями, применяемыми при планировании и оценке различных видов деятельности, выполняемых работ и услуг. Они образуют целую систему экономических, финансовых и иных норм и нормативов и составляют нормативную базу планирования.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляют собой применяемые в планировании нормативы и нормы? В чем состоит основное отличие нормативов от норм?
2. Чем ограничивается срок действия плановых нормативов? Каким образом отражается влияние норм на эффективность производства?
3. Что означает классификация нормативов и норм? На какие классы, группы и виды подразделяются существующие нормативные материалы?
4. В чем выражаются плановые функции действующих нормативов и норм?
5. Какие бывают нормативы и нормы по форме выражения их численных значений? Как находятся эмпирические и аналитические нормативные зависимости?

Тесты для самопроверки:

1. Норма времени измеряется ...
 - a) час/шт.
 - b) в часах
 - c) шт./час
 - d) руб./час
2. Научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях называется ...
 - a) нормой
 - b) нормативом
 - c) себестоимостью

d) расходами

3. Нормы обслуживания ...

a) характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, или бригадой

b) устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы

c) регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя

4. Нормы времени и нормы выработки находятся в ... зависимости.

a) обратной

b) прямой

c) косвенной

d) оперативной

e) общей

5. Показатель, который определяется на основании норм и нормативов затрат труда, – это...

a) производительность труда

b) фондоотдача

c) фондоемкость

d) материалоемкость

6. Расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия, называется ...

a) нормативом

b) нормой

c) себестоимостью

d) расходами

Литература: [1, 4, 5, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Сетевое планирование

Теоретическая часть

Сетевое планирование – это одна из форм графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических планов и долгосрочных комплексов проектных, плановых, организационных и других видов деятельности предприятия. Они находят широкое применение при разработке перспективных планов и моделей создания сложных производственных систем и других объектов долгосрочного использования.

Впервые планы-графики выполнения производственных процессов были применены на американских фирмах Г. Гантом. На линейных графиках по горизонтальной оси в выбранном масштабе времени откладывается продолжительность работ по всем этапам производства. Содержание циклов работ изображается по вертикальной оси. Основным недостатком таких планов-графиков является отсутствие возможности тесной взаимоувязки отдельных работ в единую производственную систему или общий процесс достижения запланированных конечных целей предприятия.

В отличие от линейных графиков сетевое планирование служит основой экономических и математических расчетов, графических и аналитических вычислений, организационных управленческих решений, оперативных и стратегических планов, обеспечивающих не только изображение, но и моделирование, анализ и оптимизацию проектов выполнения сложных технических объектов и конструкторских разработок и т.д.

Сетевое планирование может применяться в таких сферах деятельности как:

- выполнение маркетинговых исследований;
- проведение НИР;
- проектирование опытно-конструкторских разработок;
- разработка бизнес-планов производства новых товаров;
- управление инновационной деятельностью предприятия и т.д.

применение сетевого планирования в современном производстве способствует достижению следующих стратегических и оперативных задач:

- 1) обоснованно выбирать цели развития каждого подразделения предприятия с учетом существующих рыночных требований;
- 2) четко устанавливать задания всем подразделениям на основе их взаимоувязки с единой стратегической целью;

привлекать к составлению планов-проектов будущих непосредственных исполнителей основных этапов предстоящих работ, имеющих производственный опыт и высокую квалификацию;

- 1) более эффективно распределять и рационально использовать имеющиеся на предприятии ограниченные ресурсы;
- 2) осуществлять прогнозирование хода выполнения основных этапов работ;
- 3) проводить многовариантный экономический анализ;

- 4) производить необходимую корректировку планов-графиков выполнения работ с учетом рыночных условий;
- 5) оперативно получать необходимые плановые данные о фактическом стоянии хода работ;
- 6) обеспечить взаимодействие долгосрочной общей стратегии с краткосрочными целями предприятия.

Таким образом, применение системы сетевого планирования способствует разработке оптимального варианта стратегического плана развития предприятия. Основным плановым документом в этой системе является сетевой график, представляющий информационно-динамическую модель, в которой отражаются все логические взаимосвязи и результаты выполняемых работ, необходимых для достижения конечной цели стратегического планирования. В сетевом графике изображаются: какие работы, в какой последовательности и за какое время предстоит выполнить.

В основе сетевого моделирования лежит изображение планируемого комплекса работ в виде ориентированного графа.

Граф – это условная схема, состоящая из заданных точек (вершин), соединенных между собой определенной системой линий. Отрезки, соединяющие вершины, называются *ребрами (дугами)*. *Ориентированным* считается такой граф, на который стрелками указаны направления всех его ребер.

Путь – это последовательность дуг, или работ, когда конец каждого предыдущего отрезка совпадает с началом последующего.

Контур – такой конечный путь, у которого начальная вершина или событие совпадает с завершающим. На графике ребрами считаются работы, а вершины – событиями.

Работами называются любые производственные процессы, приводящие к достижению определенных результатов. Работой считается возможное ожидание начала последующих процессов, связанное с перерывами или дополнительными затратами времени. *Работа-ожидание* требует затрат рабочего времени без использования ресурсов (например, остывание нагретых заготовок). Кроме действительных и работ-ожиданий, существуют *фиктивные* работы – это зависимость между событиями, не требующая затрат времени. На графике фиктивная работа изображается пунктирной линией.

Событиями считаются конечные результаты предшествующих работ. В отличие от работы, имеющей свою продолжительность во

времени, событие представляет только момент свершения планируемого действия.

События бывают:

- начальными или исходными;
- конечными или завершающими;
- простыми или сложными;
- промежуточными, предшествующими, последующими и т.д.

Тесты для самопроверки:

1. Основными элементами сетевого графика являются...
 - a) событие
 - b) работа
 - c) путь
 - d) технический процесс
 - e) ресурсы
 - f) логическая зависимость
2. Работа на сетевом графике изображается...
 - a) стрелкой
 - b) квадратом
 - c) прямоугольником
 - d) кружком
3. События на сетевом графике характеризуются тем, что...
 - a) не имеют длительности и не потребляют ресурсов
 - b) имеют длительность и требуют затрат ресурсов
4. Работа на сетевом графике может соединять...
 - a) два события
 - b) три события
 - c) четыре события
5. При сетевом планировании работы, лежащие на критическом пути...
 - a) не имеют резервов времени
 - b) имеют максимальные резервы времени
 - c) имеют минимальные резервы времени
6. Критический путь сетевого графика – это...
 - a) путь, имеющий наибольшую продолжительность
 - b) путь, имеющий наименьшую продолжительность
 - c) путь от исходного события до данного

Литература: [2, 4, 5, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Планирование запасов материально-технических ресурсов

Теоретическая часть

Материальные нормативы – это важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятия, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнения работ и услуг с учетом действующих законов спроса и предложения.

В соответствии со структурой процесса производства к основным экономическим ресурсам и материальным нормативам, кроме рассмотренных норм живого труда, относятся нормы расходов предметов труда и средств производства.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива, электроэнергии и других затрат, необходимых для производства единицы продукции или услуги.

В состав нормы затрат материальных ресурсов входят обоснованные планово-расчетные величины полезного расхода сырья и материалов, а также обусловленные применяемой технологией и организацией производства отходы и потери материала. В машиностроительном производстве, например, в норму расхода материальных ресурсов на одно изделие включается чистая масса обработанной детали и величина технологических отходов (стружка). Следовательно, плановая масса расхода материалов на одно изделие должна включать массу запроектированной заготовки с учетом технологии ее обработки.

В норму расхода основных ресурсов не включаются отходы и потери материала, вызванные отступлением от технологии, браком, а также работами вспомогательного характера (испытания, изготовление оснастки и т.д.).

В рыночных условиях при планировании находят применение не только нормы расхода, но и нормативы использования материальных ресурсов.

Норматив использования расходов определяется значением коэффициентов, характеризующих отношение полезно расходуемого материала к установленной норме на единицу продукции, например масса детали к массе заготовки. Чем больше коэффициент к единице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потерь, ниже трудоемкость и себестоимость продукции.

Норматив затрат средств труда и производства определяет потребность предприятия в рабочих местах, производственной площади, технологической оснастке, инструментах и других основных фондов на выполнение установленного объема работ или услуг. Так как основные производственные фонды являются ресурсами длительного использования, то нормативы их затрат определяются, как правило, на годовой объем производства или другие планово-учетные единицы. К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств, относятся такие показатели, как режим работы оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, длительности межремонтных циклов и т.д.

В состав материальных нормативов входят также нормы текущих, технологических и страховых запасов материалов, нормативы незавершенного производства, готовой продукции и др.

Нормативы запаса материалов определяются в зависимости от величины среднесуточного их расхода и очередного периода закупок или интервал поступления заказанной партии на предприятие. При планировании следует различать максимальное, среднее и минимальное значения нормативов материальных запасов.

Планируемые запасы материалов должны обеспечивать бесперебойный ход производства. Поэтому требуется, чтобы их максимальная величина периодически восстанавливалась на расчетном уровне. Минимальный запас должен соответствовать страховому нормативу. Период между поставками ресурсов или длительность интервалов устанавливается на основе договорных рыночных отношений предприятия со своими поставщиками материалов. Его продолжительность измеряется числом календарных дней между очередными закупками материалов.

Нормативы организации производства характеризуют оптимальное соотношение между основными элементами трудовых, технологических и производственных процессов, а также величины расхода экономических ресурсов в различных единицах измерения и динамику их движения по всем стадиям обработки и подразделениям предприятия.

К основным календарно-плановым нормативам движения ресурсов по стадиям производства относятся показатели деятельности производственного цикла, размеры партий запуска выпуска деталей, время наладки оборудования и т.д. Внешними нормативами являются показатели качества, технологичности и экономичности производимой продукции.

Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют нормативы материальных затрат? Что характеризует коэффициент использования материалов?
2. Как определяется норма расхода материалов на единицу продукции?
3. Какими методами разрабатываются плановые нормативы и нормы? В чем состоит сущность научного обоснования нормативов?
4. Что представляет собой аналитически-исследовательский метод установления нормативов? Какие условия необходимо создать для его практического применения?
5. Какая взаимосвязь существует между нормативами и плановыми показателями на предприятии?
6. Какие плановые показатели выступают в качестве конечных в условиях рынка? Как улучшить основные конечные показатели предприятия?
7. Как достигается равновесие планов производства и потребления товаров и услуг? Как улучшить сбалансированность этих планов?

Тесты для самопроверки:

1. Основной задачей планирования размера заказа является ...
 - a) определение его оптимальной величины
 - b) установление очередности поставки продукции
 - c) нахождение оптимального соотношения величины объема производства и реализации различных видов производимой продукции
 - d) определение количества требуемых материальных и трудовых ресурсов
 - e) выявление потенциальных покупателей производимой предприятием продукции
2. План материально-технического обеспечения составляется в форме баланса и состоит из двух следующих частей:
 - a) общей потребности в материальных ресурсах на планируемый период и источниками потребности в материальных ресурсах
 - b) активной системы и пассивной системы лимитирования материалов
 - c) максимальными запасами материалов в планируемый период и минимальными запасами материалами в тот же период
 - d) средними запасами материалов в планируемый период и минимальными запасами материалами в тот же период
3. План материально-технического обеспечения составляется в форме баланса и состоит из двух следующих частей:

- a) общей потребности в материальных ресурсах на планируемый период и источниками потребности в материальных ресурсах
- b) активной системы и пассивной системы лимитирования материалов
- c) максимальными запасами материалов в планируемый период и минимальными запасами материалами в тот же период
- d) средними запасами материалов в планируемый период и минимальными запасами материалами в тот же период

4. Точность и обоснованность расчетов показателей плана материально-технического обеспечения зависят от:

- a) обоснованности и прогрессивности удельных норм расхода материальных ресурсов
- b) соответствия расчетных показателей плана производства фактическому выпуску
- c) квалификации экономистов-аналитиков, проводящих планирование материально-технического обеспечения
- d) степени прогрессивности используемого производственного оборудования

5. Исходными данными для определения потребности материально-технических ресурсов и их стоимости являются:

- a) производственная программа предприятия
- b) нормы и нормативы по расходу сырья, материалов, топлива, энергии
- c) план технического и организационного развития предприятия
- d) план по труду и персоналу
- e) финансовый план

6. Величина производственного запаса материальных ресурсов зависит от следующих основных факторов:

- a) от потребности в материале по его разновидностям
- b) от величины интервала между поставками
- c) от стоимости доставки материалов
- d) от состояния рынка производственных ресурсов

Литература: [2, 3, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Составление плана маркетинга

Теоретическая часть

В раздел текущего плана «План маркетинга» целесообразно включить следующие пункты:

1. Цели и стратегия маркетинга.

В этом пункте на основе результатов стратегического планирования

деятельности фирмы необходимо уточнить цели маркетинга по:

- продаже конкретных товаров (услуг);
- проникновению на конкретные рынки;
- перспективам роста рынков;
- выпуску новых товаров (услуг);
- конкурентной борьбе на рынках.

После этого следует определить конкретные стратегии для достижения каждой из сформулированных целей.

2. Ценообразование.

В этом пункте необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какова стратегия ценообразования:
 - а) высокое качество - высокая цена;
 - б) цена в зависимости от цен конкурентов;
 - в) низкие издержки производства - низкая цена.
- Какая цена будет установлена на предлагаемые товары или услуги?
- Следует ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цену товара?
- На сколько цены будут отражать издержки, спрос, конкурентоспособность товаров (услуг)?
- Можно ли при таких ценах контролировать необходимую часть рынка?
- Какова эластичность спроса и предложения на товар (услугу)?

3. Каналы распространения товаров (услуг).

Анализируя каналы распространения товаров (услуг), следует учесть:

- схему поступления каждого товара (услуги) на рынок;
- оптимальное расположение и емкость складских помещений;
- систему транспортировки товаров;
- квалификацию работников фирмы и уровень обслуживания ими клиентов.

4. Методы стимулирования продаж.

При рассмотрении методов стимулирования продаж рекомендуется ответить на вопросы:

- Используется ли фирменный стиль (торговый знак)?
- Насколько привлекательна упаковка товара?
- Какие методы стимулирования продаж (кредит, скидки, премии и т.д.) и как будут использоваться?
- Как будет зависеть заработная плата сбытовых служб от

реализации товаров (услуг)?

- Какие способы стимулирования труда работников будут использованы?

- Будут ли проводиться выставки-продажи, ярмарки, потребительские конференции?

5. Организация послепродажного обслуживания.

Этот пункт посвящен проблеме создания сервисных служб, превосходящих конкурентов желательно по всем параметрам:

- ассортимент, качество, стоимость, сроки ремонта;
- месторасположение сервисных служб;
- наличие запасных частей на складах и в пунктах сервисного обслуживания;

- уровень квалификации работников сервисных служб.

6. Реклама.

Планирование рекламной компании осуществляется поэтапно:

- определение объектов и субъекта рекламы;
- определение цели рекламы (первоначальная, конкурентная, сохраняющая реклама);

- выбор видов рекламных средств;
- составление рекламного обращения и разработка графика рекламных поступлений;

- составление сметы расходов на рекламу;

7. Формирование общественного мнения.

При формировании общественного мнения необходимо ответить на вопросы:

- Следует ли предприятию создавать подразделение связи с общественностью?

- Целесообразна ли организация встреч с общественностью и представителями СМИ?

На все вопросы данного раздела текущего плана рекомендуется дать обоснованные ответы, подкрепленные экономическими расчетами. При необходимости рекомендуется решить вопрос о создании службы маркетинга на предприятии.

Вопросы для обсуждения

1. Какие этапы включает в себя разработка маркетингового плана?
2. Как проводится оценка конкурентов в маркетинговом плане?
3. Как осуществляется выбор ценовой стратегии?

4. Как формируется ценовая стратегия?
5. Какие методы используются при расчете бюджета маркетинга?

Тесты для самопроверки:

1. Установите соответствие между показателями и их определениями.
 - 1) ассортимент продукции
 - 2) цена
 - 3) выручка от реализации
 - 4) объем продаж
 - a) перечень видов продукции, подлежащей реализации
 - b) денежное выражение стоимости
 - c) денежные средства, полученные от реализации продукции
 - d) количество продукции в натуральных единицах, подлежащее реализации
2. В процессе обоснования объема продаж выделяют следующие этапы:
 - a) оценка конкурентоспособности
 - b) прогнозирование величины продаж
 - c) планирование ассортимента
 - d) планирование цены
 - e) исследование материально-технического обеспечения предприятия
 - f) расчет численности персонала
3. Основным мероприятием для уменьшения степени риска предприятия на рынке сбыта считается:
 - a) замена части номенклатуры и ассортимента;
 - b) укрепление долгосрочных связей с потребителями;
 - c) установление особых отношений с партнерами по бизнесу.
4. Положение предприятия на потенциальном рынке точнее всего характеризует:
 - a) суммарный показатель риска;
 - b) общий объем выручки от продаж;
 - c) показатель оценки рыночной силы.
5. К наиболее эффективному средству маркетинга, способствующему проникновению товаров на рынок, следует отнести:
 - a) «сейлз промоушн»;
 - b) «паблик рилейшнз»;
 - c) активную рекламу.
6. Эффективность канала продвижения товаров предприятия на рынке оценивается:
 - a) по величине прибыли;
 - b) по размеру выручки;

с) по минимуму издержек сбыта;

Литература: [2, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Планирование производства продукции

Теоретическая часть

План производства и реализации продукции является центральным разделом плана социального и экономического развития на предприятии и бизнес-плана проекта. Все остальные разделы разрабатываются на его основе. Объем реализации продукции предприятия определяется на основе комплексного исследования спроса на рынке.

Объем реализации зависит от таких факторов конкурентоспособности предприятия, как уровень издержек производства и качество выпускаемой продукции, динамичность обратной связи с потребителями и т. д. Повышение конкурентоспособности содействует увеличению реализации и наоборот.

Прогноз реализации должен составляться по каждому виду продукции с разбивкой по месяцам и по территориям. Сбыт каждого продукта показывается в стоимостном и натуральном выражении. Часто отдельные продукты объединяются в группы или выделяются важнейшие виды продукции, а остальные проходят в графе «прочая продукция».

На основе плана реализации формируется план производства продукции в натуральном выражении. Затем рассчитываются явочная и списочная численность персонала, необходимого для выполнения этого объема работ, рассчитывается их фонд заработной платы, потребность в материальных ресурсах, электроэнергии и топливе, смета затрат на производство, себестоимость товарной продукции, себестоимость и цена единицы продукции. На основе этих расчетов определяются стоимостные показатели плана производства и реализации продукции: валовая, товарная и реализованная продукции. После этого осуществляется прогнозирование валовой, балансовой и чистой прибыли, составляется финансовый план.

Основой производственной программы любого промышленного предприятия является план выпуска продукции.

Продукция промышленного предприятия выражается в двух формах:

- материальных ценностей, имеющих вещественную форму;
- работ промышленного характера, которые не имеют вещественной формы.

Продукция предприятия, имеющая вещественную форму, по степени готовности подразделяется на готовую продукцию, полуфабрикаты собственной выработки и незавершенное производство.

Готовым считается изделие, выпущенное предприятием в законченном и укомплектованном виде, полностью соответствующее стандарту или ТУ, принятое отделом технического контроля (ОТК) и сданное на склад готовых изделий отделу сбыта.

Полуфабрикатом называется изделие, технологическая обработка которого закончена в одном из основных цехов предприятия, но требует дополнительной доработки или переработки в другом цехе того же предприятия.

Если полуфабрикаты отпускаются на сторону, то для предприятия они входят в состав готовой продукции.

Незавершенное производство – это стоимость предметов труда, которые не прошли всех стадий обработки на данном участке, цехе, предприятии.

План производства и реализации продукции включает расчеты:

- объема и ассортимента вырабатываемой продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- объема и ассортимента реализации продукции;
- производственной мощности и показателей ее использования.

Вопросы для обсуждения

1. Состав и назначение плана производства и реализации продукции.
2. Механизм планирования валовой продукции.
3. Механизм планирования товарной продукции.
4. Механизм планирования реализованной продукции.
5. Планирование объемов производства продукции.

Тесты для самопроверки:

1. Что должно быть определено в процессе планирования производственной программы?
 - a) объем производства продукции
 - b) сроки поставки производимой продукции
 - c) объем реализации продукции
 - d) качественные характеристики производимой продукции
 - e) объем производственных запасов
2. Что является предметом планирования производственной программы?
 - a) номенклатура и ассортимент выпуска продукции

- b) количество материальных ресурсов на планируемый объем производства продукции
- c) объем финансовых ресурсов

3. Планируемый объем выпуска продукции в процессе планирования и использования производственных мощностей предприятия балансируется с ...

- a) мощностью наличного оборудования
- b) величиной трудовых ресурсов
- c) финансовыми ресурсами
- d) материальными запасами
- e) количеством сбытовых организаций, занимающихся реализацией произведенной продукции

4. Единицы измерения (измерители) плана производства продукции, позволяющие привести все виды выпускаемой продукции к одному виду, принятому за базу, являются ...

- a) условно-натуральными
- b) трудовыми
- c) стоимостными
- d) натуральными

5. Производственная программа предприятия на планируемый период – это ...

- a) план производства продукции
- b) программа деятельности предприятия по реализации поставленной цели
- c) план формирования ресурсов предприятия
- d) программа экономического развития предприятия

6. Продукция предприятия, имеющая вещественную форму, по степени готовности подразделяется на:

- a) готовую продукцию
- b) полуфабрикаты собственного производства
- c) незавершенное производство
- d) товарную продукцию
- e) основные материалы
- f) заготовки собственного производства
- g) товарно-материальные запасы

Литература: [1, 3, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Планирование производственной мощности предприятия

Теоретическая часть

В основу расчета производственной программы предприятия закладывается среднегодовая мощность ведущего производственного оборудования.

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный годовой объем выпуска продукции в ассортименте и номенклатуре, установленных планом, при наиболее полном использовании производственного оборудования и площадей в условиях рациональной техники, технологии и организации производства.

При планировании рассчитывают входящую, исходящую и среднегодовую производственную мощность.

Входящая мощность M_v определяется на начало планового периода на основе данных по имеющемуся ведущему производственному оборудованию.

Исходящая мощность M_i определяется на конец планового периода с учетом намеченных планом реконструкции оборудования, его пополнения, изменения технологии производства по формуле:

$$M_i = M_v + M_d + M_m - M_l, \quad (8.1)$$

где M_d – прирост производственной мощности в связи с капитальным строительством и приобретением дополнительного оборудования;

M_m – прирост производственной мощности за счет модернизации действующего оборудования и совершенствования технологии производства;

M_l – уменьшение производственной мощности в результате ликвидации отдельных объектов и списания оборудования.

Среднегодовая производственная мощность M_c определяется с учетом ввода и выбытия производственного оборудования в течение года:

$$M_c = M_v + \frac{\sum_{i=1}^n M_{di} * T_{di}}{12} + \frac{\sum_{l=1}^k M_{ml} * T_{ml}}{12} - \frac{\sum_{j=1}^m M_{lj} * (12 - T_{lj})}{12}, \quad (8.2)$$

где T_{di} , T_{ml} , T_{lj} – число месяцев работы дополнительного и модернизированного оборудования с момента ввода в i -ом и l -ом месяцах до конца года и ликвидированного оборудования с начала года до момента выбытия в j -ом месяце;

n , k – количество месяцев ввода дополнительного и модернизированного оборудования;

m – количество месяцев выбытия оборудования.

Годовая производственная мощность по количеству изделий соответствующего вида может определяться как отношение максимально возможного полезного фонда времени работы оборудования $\Phi_{\text{эф}}$ в часах к средневзвешенной прогрессивной норме трудоемкости изделий T в часах:

$$M = \frac{\Phi_{\text{эф}}}{T} \quad (8.3)$$

Для расчета мощности может быть использована также формула:

$$M = O * \Phi_{\text{эф}} * B, \quad (8.4)$$

где O – парк оборудования, шт.;

Φ – эффективный фонд рабочего времени за год, час.;

B – выработка за час работы, шт./ч.

Среднегодовая производственная мощность может рассчитываться по формуле:

$$M = \Pi * \Phi_{\text{кд}} * O_{\text{с}} * K_{\text{и}} * K_{\text{э}}, \quad (8.5)$$

где Π – суточная производительность единицы оборудования в натуральном выражении;

$\Phi_{\text{кд}}$ – годовой календарный фонд времени единицы оборудования;

$O_{\text{с}}$ – среднегодовое количество единиц оборудования;

$K_{\text{э}}, K_{\text{и}}$ – коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования

Показатели использования производственной мощности:

1. Коэффициент экстенсивного использования оборудования характеризует использование оборудования во времени и определяется отношением времени работы оборудования $\Phi_{\text{эф}}$ к его календарному фонду времени $\Phi_{\text{кд}}$:

$$K_{\text{э}} = \frac{\Phi_{\text{эф}}}{\Phi_{\text{кд}}} \quad (8.6)$$

2. Коэффициент интенсивного использования оборудования характеризует использование оборудования по мощности и определяется отношением фактической производительности оборудования в определенную единицу рабочего времени (смену, сутки, месяц, квартал, год) $\Pi_{\text{ф}}$ к проектной $\Pi_{\text{пр}}$ или максимально возможной производительности оборудования в эту же единицу рабочего времени:

$$K_{\text{и}} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{пр}}} \quad (8.7)$$

3. Коэффициент интегрального использования оборудования характеризует использование оборудования во времени и по мощности и

определяется произведением коэффициентов экстенсивного и интенсивного использования оборудования:

$$K_O = K_{\text{Э}} * K_{\text{И}} . \quad (8.8)$$

4. Коэффициент использования производственной мощности определяется отношением фактического выпуска продукции за определенный период времени $Q_{\text{ф}}$ к плановому выпуску продукции $Q_{\text{пл}}$:

$$K_M = \frac{Q_{\text{ф}}}{Q_{\text{пл}}} . \quad (8.9)$$

Вопросы для обсуждения

1. Понятие производственной мощности.
2. Виды производственной мощности.
3. Планирование производственной мощности организации.
4. Планирование показателей использования производственной мощности организации.

Тесты для самопроверки:

1. Как называется совокупность материальных ценностей из состава имущества предприятия переносящих свою стоимость в течение производственного процесса по частям на изготавливаемую продукцию?
 - a) основные фонды
 - b) оборотные средства
 - c) амортизация
2. Производственная мощность участка, цеха, предприятия определяется по ...
 - a) «узким местам»
 - b) «широким местам»
 - c) ведущим станкам (агрегатам), участкам, цехам
3. В основу расчета производственной программы предприятия закладывается ...
 - a) среднегодовая мощность ведущего производственного оборудования
 - b) среднегодовая стоимость основных производственных фондов
 - c) прирост производственной мощности
 - d) коэффициент интенсивного использования оборудования
4. Производственная мощность предприятия – это ...
 - a) максимально возможный годовой объем выпуска продукции в ассортименте и номенклатуре, установленных планом
 - b) стоимость основных производственных фондов
 - c) производительность ведущего производственного оборудования

d) эффективный фонд времени работы ведущего производственного оборудования

5. Показатель производственной мощности используется для ...

- a) обоснования возможности выполнения производственной программы
- b) оценки финансового состояния предприятия
- c) расчета численности персонала
- d) определения размера прибыли

6. При планировании рассчитывают входящую, исходящую и ... производственную мощность.

- a) среднегодовую
- b) максимально возможную
- c) удельную
- d) предельную

Литература: [2, 4, 6, 8]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Планирование производственной программы предприятия

Теоретическая часть

Для определения выпуска продукции в производственной программе рассчитывают объемы:

- производства отдельных видов продукции в натуральном выражении;
- товарной продукции;
- валовой продукции;
- реализованной продукции;
- чистой продукции.

В состав товарной продукции включается:

- стоимость готовых изделий ГП, выработанных в планируемом году из своего материала;
- стоимость полуфабрикатов своей выработки ПФ, предназначенных к отпуску на сторону;
- стоимость работ промышленного характера P_p ;
- стоимость производственных услуг P_y .

Товарная продукция T рассчитывается по формуле:

$$T = ГП + ПФ + P_p + P_y. \quad (9.1)$$

Стоимость готовых изделий рассчитывается по формуле:

$$ГП = \sum_{i=1}^n Q_{\text{при}i} * Ц_i, \quad (9.2)$$

где $Q_{\text{при}i}$ – плановый товарный выпуск продукции i -го вида в натуральном выражении;

$Ц_i$ – цена единицы i - го вида продукции, руб.;

n – количество видов продукции.

Товарный выпуск продукции i -го вида:

$$Q_{\text{при}i} = Q_i - Q_{\text{с.н.}i} - Q_{\text{пот.}i}, \quad (9.3)$$

где Q_i – объем производства продукции i -го вида в натуральном выражении;

$Q_{\text{с.н.}i}$ – расход продукции i -го вида на собственные нужды;

$Q_{\text{пот.}i}$ – потери продукции i -го вида.

К работам промышленного характера относятся выполненные по заказам со стороны для других предприятий: капитальный ремонт и модернизация оборудования и транспортных средств, механизмов, приборов и другой промышленной продукции; изготовление запасных частей и нестандартного оборудования; отдельные операции по частичной обработке деталей и материалов, по доведению изделий, изготовленных другими предприятиями, до полной готовности.

К производственным услугам относится стоимость готовой продукции вспомогательных цехов (пар, вода, электроэнергия, тепловая энергия и др.), отпущенной сторонним предприятиям.

Товарная продукция исчисляется в действующих оптовых ценах предприятия.

Валовая продукция – это вся сумма стоимости произведенной предприятием продукции (независимо от степени ее готовности), выполненных работ промышленного характера и производственных услуг за определенный период времени в сопоставимых или действующих оптовых ценах.

В состав валовой продукции включается:

- товарная продукция T ;
- изменение остатков незавершенного производства;
- изменение остатков полуфабрикатов собственной выработки.

Валовая продукция B на практике рассчитывается по формуле:

$$B = T + (НП_{\text{кг}} - НП_{\text{нг}}) + (ПФ_{\text{кг}} - ПФ_{\text{нг}}), \quad (9.4)$$

где $НП_{кг}$, $НП_{нг}$ – стоимость продукции, незавершенной производством, на начало и конец года;

$ПФ_{нг}$, $ПФ_{кг}$ – стоимость остатков полуфабрикатов на начало и конец года.

Валовая продукция на предприятии может определяться по заводскому методу путем вычитания из валового оборота ВО внутризаводского оборота ВЗО:

$$B = BO - BZO. \quad (9.5)$$

Валовой оборот представляет собой сумму стоимости продукции, изготовленной всеми основными, вспомогательными и обслуживающими цехами предприятия, стоимости работ промышленного характера и производственных услуг независимо от их дальнейшего использования. Валовой оборот включает стоимость внутризаводского оборота.

Внутризаводской оборот – это сумма стоимости продукции и услуг всех цехов, используемых внутри данного предприятия. Во внутризаводской оборот включается стоимость всех изделий, деталей и полуфабрикатов, изготавливаемых цехами и используемых для производства на данном предприятии, а также стоимость услуг, которые цехи оказывают друг другу.

Реализованной считается продукция, оплаченная потребителем.

Реализованная продукция по оплате рассчитывается по формуле:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + T - P_4 - P_5, \quad (9.6)$$

где P_1 – стоимость готовой продукции на складах предприятия на начало планируемого года в оптовых ценах планового периода, тыс. руб.;

P_2 – стоимость продукции и услуг, сданных и оказанных потребителям на начало планируемого года, но неоплаченных ввиду не наступления сроков оплаты, в оптовых ценах прошлого года, тыс. руб.;

P_3 – стоимость продукции и услуг, не оплаченных потребителями в установленные сроки, в оптовых ценах прошлого года, тыс. руб.;

T – товарная продукция, тыс. руб.;

P_4 – стоимость проектируемого запаса продукции на конец планируемого года, выручка от реализации которой поступит в следующем году, в оптовых ценах планируемого года, тыс. руб.;

P_5 – стоимость продукции и услуг, сданных и оказанных потребителям на конец планируемого года, но подлежащих оплате в последующем году, в оптовых ценах планируемого года, тыс. руб.

Чистая продукция – это вновь созданная живым трудом стоимость, которая определяется вычитанием из товарной продукции в действующих оптовых ценах предприятия, принятых в плане, полной суммы материальных затрат $MЗ$ и амортизационных отчислений A , то есть стоимости прошлого овеществленного труда.

Чистая продукция рассчитывается по формуле:

$$Ч = T - MЗ - A. \quad (9.7)$$

Тесты для самопроверки:

1. В объем валовой продукции в плановом периоде включают изменение остатков:
 - a) готовой продукции на складе;
 - b) незавершенного производства;
 - c) технологической оснастки.
2. Объем чистой продукции предприятия рассчитывается путем:
 - a) вычитания из объема валовой продукции затрат на материалы и амортизацию;
 - b) суммирования фонда оплаты труда, единого социального налога и прибыли.
3. Главной особенностью планирования производственной программы на отечественных предприятиях в настоящее время считается:
 - a) зависимость от характера выпускаемой продукции;
 - b) неполная загрузка производственных мощностей;
 - c) влияние организации производственного процесса.
4. В серийном производстве при изготовлении нескольких видов продукции производственную программу:
 - a) постоянно уточняют в ходе технической подготовки производства;
 - b) разрабатывают поквартально, укрупняя серию и сокращая номенклатуру;
 - c) планируют одновременно по участкам, цехам и в целом по предприятию.
5. Основными показателями годовой производственной программы предприятия является:
 - a) объем поставок по внешним заказам;
 - b) номенклатура и ассортимент продукции;
 - c) показатели качества товаров.
6. После утверждения плановых показателей годовой программы, в первую очередь, рассчитываются:
 - a) нормативы запасов готовой продукции;

- b) номенклатурно-количественные задания по производству;
- c) уровень незавершенного производства.

Литература: [1, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Оперативно-производственное планирование

Теоретическая часть

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом внутривзаводского планирования. Его особенностью является то, что разработка плановых заданий производственным подразделением сочетается с организацией их выполнения.

Главной задачей ОПП является организация слаженной работы всех подразделений предприятия для обеспечения равномерного, ритмичного выпуска продукции в установленном объеме и номенклатуре при полном использовании производственных ресурсов.

В процессе ОПП разрабатываются календарно-плановые нормативы, план выпуска продукции предприятия по месяцам года; оперативно-календарные планы выпуска и графики производства узлов и деталей цехами, участками по месяцам, неделям, суткам, сменам (иногда часам). Выполняются объемные расчеты загрузки оборудования и площадей; организуется сменно-суточное планирование, оперативный учет хода производства, контроль и регулирование его (диспетчирование).

ОПП складывается из календарного планирования и оперативного регулирования хода производства – диспетчирования.

Календарное планирование – это детализация годового плана производства продукции предприятия по срокам запуска-выпуска каждого вида продукции и своевременное доведение этих показателей до каждого основного цеха, а внутри его – до каждого участка и рабочего места. Оно включает также оперативный учет выполнения производственных заданий.

Оперативное регулирование хода производства осуществляется диспетчированием – путем систематического учета и контроля за выполнением сменно-суточных заданий и применением профилактических мероприятий, устраняющих причины, нарушающие ритм производства и срывы выполнения планов.

ОПП по месту его выполнения подразделяется на межцеховое и внутрицеховое. Межцеховое осуществляется ПДО – производственно-диспетчерским отделом предприятия. В функции его входят разработка оперативно-календарных нормативов, взаимная увязка содержания и

сроков календарных графиков работы цехов, составление и выдача цехам календарных планов по месяцам, оперативный учет и диспетчирование выполнения календарного плана.

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и задачи оперативно-производственного планирования
2. Оперативно–производственное планирование единичного производства
3. Оперативно-производственное планирование серийного производства
4. Оперативно-производственное планирование массового производства
5. Диспетчирование производства

Тесты для самопроверки:

1. Что является наиболее трудоемкой операцией при внутрипроизводственном планировании?
 - a) разработка календарных графиков изготовления изделий
 - b) определение объема производства продукции
 - c) установление оптимального количества работников на предприятии
 - d) выработка маркетинговой стратегии
 - e) нахождение поставщиков комплектующих изделий для всех видов выпускаемой предприятием продукции
2. Как называется карточка, которая сопровождает деталь по цепочке рабочих мест?
 - a) канбан
 - b) виза
 - c) сопроводительный лист
 - d) технокарта
 - e) дубль-карта
3. Что определяет календарное планирование?
 - a) продолжительность выполнения отдельных операций
 - b) контрактные сроки поставки продукции
 - c) последовательность используемых технологических процессов
 - d) необходимость обеспечения высокого качества продукции
 - e) внедрение новых прогрессивных форм оплаты труда работников
4. В процессе оперативно-производственного планирования разрабатывается ...
 - a) календарно-плановые нормативы
 - b) план социального развития предприятия
 - c) баланс предприятия
 - d) план материально-технического развития

5. Какие календарно-плановые нормативы необходимо определить, прежде чем приступить к расчету продолжительности производственного цикла?

- a) размер партии деталей
- b) ритм
- c) количество рабочих мест
- d) виды и количество оборудования
- e) степень квалификации рабочих
- f) количество рабочих дней в году

6. Виды организации производственного процесса во времени:
последовательный

- a) параллельный
- b) последовательно-параллельный
- c) линейный
- d) сетевой
- e) круговой

Литература: [2, 4, 7, 8]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Планирование производительности труда работников

Теоретическая часть

Под *производительностью труда* понимается способность живого труда создавать готовый продукт.

Для измерения производительности труда используются следующие показатели:

- выработка на одного работающего – это количество продукции, производимой в единицу времени одним работающим;
- трудоемкость единицы продукции – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции одним работающим.

Планирование роста производительности труда на предприятии осуществляется по факторам, влияющим на ее уровень.

Единая классификация факторов, влияющих на повышение производительности труда, объединяет все факторы в следующие группы:

1. *Повышение технического уровня производства*: внедрение новых видов техники новой прогрессивной технологии, модернизация действующего оборудования, механизация и автоматизация производственных процессов, внедрение новых, более эффективных видов потребляемого сырья и материалов, повышение качества продукции и улучшение конструкции изделий.

2. *Совершенствование организации труда, производства и управления производством*: совершенствование структуры аппарата управления,

улучшение оперативного управления производственным процессом, внедрение и развитие автоматизированных систем управления производством, совершенствование специализации производства, улучшение размещения производственных подразделений и расстановки оборудования, совершенствование организации вспомогательного производства, совершенствование структуры производственных объектов, совершенствование разделения и кооперации труда, внедрение передовых методов и приемов труда, совершенствование организации и обслуживания рабочих мест, сокращение потерь рабочего времени.

3.Изменение объема и структуры производимой продукции: относительное уменьшение численности вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и служащих в результате увеличения объема производства; изменение удельного веса различных по трудоемкости видов продукции.

4.Отраслевые факторы.

Вопросы для обсуждения

1. Как оценивается эффективность использования трудовых ресурсов?
2. Факторы, влияющие на рост производительности труда
3. В какой последовательности осуществляется планирования роста производительности труда на предприятиях?
4. Как осуществляется расчет плановой трудоемкости изготовления продукции?
5. По каким направлениям проводится анализ уровня трудоемкости?
6. Как осуществляется планирование возможного снижения трудоемкости?
7. Итоговые показатели трудоемкости продукции в плане по труду и персоналу

Тесты для самопроверки:

1. Какой из показателей является стоимостным показателем производительности труда?
 - a) стоимость произведенной продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника
 - b) затраты времени на производство единицы продукции
 - c) стоимость произведенной продукции, приходящейся на единицу оборудования
2. Какой из показателей является трудовым показателем производительности труда?
 - a) трудоемкость
 - b) материалоемкость

- c) фондоемкость
- d) энергоемкость
- e) фондовооруженность

3. Какое из понятий характеризует выработку?

- a) стоимость произведенной продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника
- b) количество продукции, произведенное в среднем на единице оборудования
- c) время на производство запланированного объема продукции

4. Основные группы факторов роста производительности труда:

- a) материально-технические
- b) организационные
- c) социально-экономические
- d) управленческие
- e) психофизиологические
- f) эстетические

5. Повышение технического уровня производства, как фактор роста производительности труда, включает в себя ...

- a) внедрение новых видов техники и новой прогрессивной технологии
- b) повышение качества продукции и улучшение конструкции изделий
- c) улучшение размещения производственных подразделений и расстановки оборудования
- d) изменение удельного веса различных по трудоемкости видов продукции

6. Совершенствование организации труда, производства и управления производством, как фактор роста производительности труда, включает в себя ...

- a) совершенствование структуры аппарата управления
- b) улучшение оперативного управления производственным процессом
- c) совершенствование специализации производства
- d) механизация и автоматизация производственных процессов
- e) повышение качества продукции и улучшение конструкции изделий
- f) относительное уменьшение численности вспомогательных рабочих

Литература: [1, 4, 5, 8]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

Планирование численности работников предприятия

Теоретическая часть

При планировании различают явочную, списочную и среднесписочную численность рабочих.

Под *явочной численностью* понимается численность рабочих, которые в планируемом периоде ежедневно должны находиться на рабочих местах.

Списочная численность – это численность рабочих, необходимая для обеспечения непрерывной работы оборудования с учетом подмены основного состава рабочих на время регламентируемых перерывов. К списочной численности относятся все постоянные, временные и сезонные рабочие, которые приняты на работу на срок более пяти дней.

Среднесписочная численность определяется путем деления суммарного числа работников, значащихся в списке на каждый календарный день (не исключая выходных и праздничных), на календарное число дней в периоде.

Для расчета явочной численности рабочих применяются два метода:

- 1) метод нормо-часов;
- 2) метод расстановки рабочих по рабочим местам.

Норма времени – это количество времени, установленное на выполнение той или иной работы одним рабочим или группой рабочих определенной численности и квалификации в данных организационно-технических условиях производства. Норма времени устанавливается в часах, минутах.

Норма выработки – это количество продукции или объем работы в натуральных единицах, который должен быть выполнен в единицу времени одним или несколькими рабочими в данных организационно-технических условиях производства. Величина нормы выработки обратно пропорциональна величине нормы времени.

Норма численности выражается численностью рабочих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимой для выполнения данной работы или для обслуживания тех или иных объектов в определенную единицу рабочего времени в данных организационно-технических условиях производства.

Норма обслуживания – это количество единиц оборудования, агрегатов, установок, которые должен обслуживать один человек или группа рабочих в определенную единицу рабочего времени в данных организационно-технических условиях производства.

Календарный фонд времени равен числу календарных дней в плановом периоде. *Номинальный фонд рабочего времени* меньше календарного на число выходных дней для непрерывного производства и выходных и праздничных дней для прерывного производства. Номинальный фонд рабочего времени не может быть использован

полностью, так как рабочие имеют ежегодные отпуска и другие перерывы, предусмотренные трудовым законодательством.

Эффективный фонд рабочего времени – это максимальное число дней (часов), которое может быть отработано одним рабочим за год.

Вопросы для обсуждения

1. Как осуществляется планирование численности персонала?
2. Опишите метод нормо-часов.
3. Опишите метод расстановки рабочих по рабочим местам.
4. Как составляется баланс рабочего времени одного рабочего?

Тесты для самопроверки:

1. К непромышленному персоналу относятся ...
 - a) медицинские работники
 - b) рабочие - станочники
 - c) рабочие - ремонтники
 - d) младший обслуживающий персонал
2. Планирование потребности фирмы в персонале осуществляется ...
 - a) в плане по труду и персоналу
 - b) в плане производства
 - c) в плане маркетинга
3. Выбрать показатель, не относящийся к оценке динамики численности.
 - a) расчетная численность работающих
 - b) индекс численности рабочей силы
 - c) коэффициент выбытия кадров
4. Норма ... – это количество времени, установленное на выполнение той или иной работы одним рабочим или группой рабочих определенной численности и квалификации в данных организационно-технических условиях производства.
 - a) времени
 - b) выработки
 - c) обслуживания
5. При определении расчетной численности работников в числителе формулы могут использоваться показатели ...
 - a) валовой продукции
 - b) сметной стоимости работ
 - c) производительности труда
 - d) трудоемкости работ
6. Обеспеченность фирмы трудовыми ресурсами определяется ...

- а) сравнением фактического количества работников в базисном периоде по категориям и профессиям с плановой потребностью
- б) выявлением дефицита кадров
- с) расчетом показателей динамики численности персонала

Литература: [2, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13

Формы и системы оплаты труда

Теоретическая часть

В рыночной экономике заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника.

Общий уровень заработной платы зависит от состояния экономики страны, от производительности труда, техники, технологии, организации производства. На реальное содержание заработной платы оказывает влияние изменение цен на товары широкого потребления и услуги, ставки налогов.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – абсолютная сумма денежных средств, получаемая работником за определенный период или работу.

Реальная заработная плата – это количество материальных благ и услуг, которое может быть приобретено работником при данном уровне номинальной заработной платы.

Распределение материальных благ через заработную плату наиболее тесно увязывает интересы эффективного развития производства и потребления. Это проявляется в социальной и экономической функции зар/платы.

Социальное назначение зар/платы состоит в том, что она выступает основным источником повышения благосостояния работников, стимулирует творческое отношение к труду.

Экономическое назначение зар/платы сводится к тому, чтобы возместить затраты живого труда, создать условия для воспроизводства рабочей силы, материальной заинтересованности в результатах труда, повышении эффективности производства, улучшении качественных показателей работы.

Существуют две основные формы заработной платы – повременная и сдельная.

При повременной заработной плате размер заработной платы устанавливается в зависимости от количества отработанного времени (в

часах или днях) и тарифной ставки (часовой или дневной) или установленного оклада.

При сдельной заработной плате размер заработной платы определяется в зависимости от количества произведенной продукции (работ, услуг) и расценок за единицу продукции (работ, услуг).

Вопросы для обсуждения

1. Основные формы заработной платы
2. Виды сдельной оплаты труда
3. Виды повременной оплаты труда
4. Анализ использования фонда з/платы
5. Как определяется экономия (перерасход) по ФЗП?
6. Причины, вызывающие перерасход ФЗП

Тесты для самопроверки:

1. Какая система оплаты труда на предприятии представляет собой совокупность нормативов?
 - a) тарифная
 - b) повременная
 - c) сдельная
 - d) сдельно-премиальная
 - e) индивидуальная
2. Какая система оплаты труда применяется, в основном, для оплаты труда вспомогательных рабочих?
 - a) косвенная
 - b) прямая
 - c) сдельная
 - d) повременная
 - e) тарифная
3. Что является основой определения величины фонда оплаты труда (ФОТ) руководителей предприятия:
 - a) размер должностных окладов
 - b) численность работников управления
 - c) конечные результаты работы предприятия
 - d) размер налоговых отчислений от ФОТ
 - e) размер прибыли
4. Повременная форма заработной платы включает ...
 - a) повременно - премиальную
 - b) сдельно - прогрессивную
 - c) аккордную

5. Какая из характеристик отражает общую численность высвобождения работников?

- a) сумма экономии за счет сокращения численности работников, рассчитанная по всем факторам
- b) прирост производительности труда
- c) изменение структуры работающих
- d) снижение трудоемкости изделия

Литература: [2, 3, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Планирование оплаты труда работников

Теоретическая часть

Предприятия сами устанавливают размеры средств, предназначенных на оплату труда, распределяют их, определяют формы и системы заработной платы.

Главной целью планирования оплаты труда является обеспечение высоких конечных результатов производства, непосредственной зависимости размера оплаты труда от объема работ и прибыли.

Задачи планирования оплаты труда:

1. воспроизводство рабочей силы;
2. гарантирование работникам вознаграждения, эквивалентного вложенному труду;
3. создание стимулов увеличения количества и качества труда;
4. рост средней заработной платы;
5. повышение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;
6. обеспечение обоснованных пропорций в оплате труда по видам деятельности, уровню квалификации и другим показателям, характеризующим интенсивность и эффективность труда.

Рыночные отношения предполагают отмену всяких ограничений в росте индивидуальной заработной платы. Государство регулирует лишь минимальные размеры оплаты труда работников различных профессионально - квалификационных групп. Используя их в качестве основы, предприятия самостоятельно в коллективных договорах и тарифных соглашениях определяют размеры оплаты труда. Предприятия самостоятельно устанавливают разного рода доплаты, надбавки, премии с учетом деловых характеристик, условий, количества и результатов труда, которые тоже не ограничены.

В связи с инфляцией важное значение приобретает индексация заработной платы.

Вопросы для обсуждения

1. Цели и задачи планирования оплаты труда
2. Что представляет собой сводный план по з/плате предприятия?
3. Какова структура з/платы основных рабочих?
4. Что включается в ФЗП служащих?
5. Принципы, регулирующие размер з/платы?

Тесты для самопроверки:

1. В каком из ниже указанных ответов расположено верное сочетание планов, входящих в «План по труду и заработной плате».
 - a) план повышения производительности труда, план по численности работающих, план по фонду оплаты труда, план потребности в рабочей силе и подготовке кадров
 - b) план повышения производительности труда, план снижения издержек производства, план по фонду оплаты труда, план потребности в рабочей силе и подготовке кадров
 - c) план повышения производительности труда, финансовый план, план по численности работающих, план по фонду оплаты труда, план потребности в рабочей силе и подготовке кадров
 - d) план по фонду оплаты труда, план производства продукции, план по численности работающих, план потребности в рабочей силе и подготовке кадров
2. Одной из основных задач, которые решаются в процессе планирования труда является ...
 - a) стимулирование труда
 - b) планирование инновационной деятельности
 - c) определение трудоемкости изготовления единицы продукции
3. Показателями, с помощью которых можно оценить эффективность системы стимулирования, являются:
 - a) коэффициент текучести кадров
 - b) средняя заработная плата
 - c) количество прогулов
 - d) величина потерь рабочего времени
 - e) производительность труда
 - f) эффективный фонд рабочего времени
4. В завершении планирования роста производительности труда определяют ...
 - a) выработку на одного работника на плановый период и плановую численность работников ППП

b) среднедневную выработку на одного работника и плановую численность ИТР

c) штатное расписание на плановый период

5. Итоговым показателем эффективности использования трудовых ресурсов служит ...

a) рентабельность персонала

b) производительность труда

c) балансовая прибыль

Литература: [2, 4, 6, 8]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Планирование социально-экономического развития предприятия

Теоретическая часть

План социального развития коллектива - это система мероприятий, направленных на совершенствование социальной структуры коллектива работников, повышение их профессионального и общеобразовательного уровня, улучшение условий жизни и быта работников.

Социальное планирование выступает частью технико-экономического, так как в ходе составления плана социального развития решаются многие технико-экономические задачи – повышение производительности труда, организация рабочего места, совершенствуется оплата труда, обеспечивается качество работы и продукции и т.д. Качественная особенность социального планирования, обусловленная самим объектом (всестороннее и гармоничное развитие личности и коллектива), требует дополнительной и специфичной информации и нормативов: данных о социальном и возрастном составе работающих, об их запросах и склонностях, образовании, квалификации, взаимоотношениях в коллективе. Такая информация может быть получена лишь в результате конкретных социологических исследований, выполняемых по особым программам и методам. Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:

- непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;

- изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;

- анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни

коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;

- анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;

- социальный эксперимент, цель которого — проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;

- статистический анализ массовых данных.

Вопросы для обсуждения

1. Цели и задачи социального планирования.
2. Содержание плана социального развития коллектива
3. Организационная работа по социальному планированию.

Тесты для самопроверки:

1. Какой раздел плана социального развития коллектива предусматривает оптимизацию соотношения роста производительности труда и заработной платы?

- a) совершенствование методов оплаты труда
- b) улучшение бытового обслуживания
- c) нормализация санитарно-гигиенических условий

2. Как называется совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий?

- a) мотивация
- b) организация
- c) управление

3. Что является основной формой осуществления полномочий трудового коллектива?

- a) коллективный договор
- b) общее собрание
- c) конференция представителей производственных подразделений
- d) опрос работников
- e) эксперты-разработчики бизнес-плана

4. Что способствует определению причин текучести на предприятии? социологические исследования

- a) маркетинговые исследования
- b) анализ себестоимости продукции
- c) морфологический анализ
- d) социально-демографическая ситуация

5. План социального развития предприятия определяется:

- a) характером производственной деятельности

- b) реализацией инвестиционного плана
 - c) рентабельностью производства продукции
 - d) социальной активностью трудового коллектива
6. Какой раздел плана социального развития коллектива предусматривает мероприятия по привлечению работников к изобретательской работе?
- a) развитие научно-технического творчества
 - b) улучшение бытового обслуживания
 - c) совершенствование методов оплаты труда
 - d) соблюдение техники безопасности
 - e) улучшение социально-культурных условий

Литература: [1, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Планирование себестоимости

Теоретическая часть

Планирование себестоимости продукции занимает центральное место во всей системе внутрифирменного планирования. Объем производства, ассортимент, качество продукции, степень использования сырья, материалов, топлива, энергии, производственных мощностей, уровень организации труда, производительность труда и все другие элементы производства находят отражение в себестоимости продукции и влияют на нее.

Цель разработки плановых показателей себестоимости - определить размер снижения себестоимости продукции за счет повышения эффективности производства, выявления и ликвидации нецелесообразных затрат. Учет и калькулирование себестоимости, анализ данных учета позволяют выявить резервы снижения затрат на производство продукции.

Основная задача планирования себестоимости заключается в определении оптимального размера затрат, необходимых в планируемом периоде на производство и реализацию продукции при наиболее эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

При планировании себестоимости продукции решается целый ряд планово-экономических задач:

- калькулируется себестоимость основных видов продукции предприятия;
- создается база для разработки оптовых цен;
- выявляется возможное сокращение затрат на производство продукции;

- определяются размеры снижения затрат по основным технико-экономическим факторам;

- закладываются основы для организации внутрипроизводственных экономических отношений между структурными подразделениями предприятия.

Планирование себестоимости является составной частью планирования производства.

Показатели, образующие себестоимость, разрабатываются предприятием самостоятельно, исходя из задачи максимального сокращения ЗАТРАТ за счет:

- экономии материальных затрат в производстве в результате повышения коэффициента использования сырья, использования наиболее экономных материалов, рационального и комплексного использования отходов, сокращения транспортно-заготовительных расходов;

- ликвидации потерь от брака при создании оптимальных технологических режимов и установлении должного контроля за качеством сырья и материалов и их хранением на всех участках производства;

- роста производительности труда (уменьшения затрат труда на единицу продукции) при лучшем использовании имеющихся и применении новых, более совершенных механизмов и оборудования, внедрения передовых методов организации и технологии производства, а также последовательном осуществлении механизации вспомогательных и подсобных работ и ликвидации потерь рабочего времени;

- экономии по административно-управленческим расходам за счет рационализации управления производством и устранения излишеств в аппарате управления;

- ликвидации непроизводительных расходов, вызываемых, в частности, нарушением плановой дисциплины и договорных обязательств;

- лучшего использования производственных мощностей, организации ритмичной работы предприятия.

Вопросы для обсуждения

- 1 Значение планирования себестоимости продукции
- 2 Содержание плана по себестоимости продукции на предприятии, информационная база и порядок составления
- 3 Классификация затрат на производство, используемая при планировании себестоимости продукции
- 4 Планирование себестоимости товарной продукции
- 5 Составление сметы затрат на производство и реализацию продукции

Тесты для самопроверки:

1. Себестоимость продукции зависит от ...
 - a) расходов на производство и реализацию продукции
 - b) выручки от реализации продукции
 - c) чистой прибыли
 - d) внереализационных доходов и расходов
2. К производственным затратам относятся:
 - a) затраты, связанные с использованием прямых материалов
 - b) затраты на оплату прямого труда
 - c) общепроизводственные затраты
 - d) затраты, связанные с продажей продукции
 - e) административные затраты
 - f) управленческие затраты
3. Себестоимость – это ...
 - a) представленная в денежном выражении величина ресурсов, использованных в определенных целях
 - b) производство продукта, функционирование отдела, или любой другой предмет или вид деятельности, для которых желательно определить величину использованных ресурсов в денежном выражении
 - c) количество ресурсов, которое было использовано
4. Основная задача планирования себестоимости заключается в определении ... размера затрат, необходимых в планируемом периоде на производство и реализацию продукции.
 - a) оптимального
 - b) минимального
 - c) максимального
 - d) предельного
5. Расчет себестоимости единицы продукции называется ...
 - a) калькуляцией
 - b) сметой затрат
 - c) сметой расходов
 - d) коэффициентом
 - e) индексом
6. Сметы затрат расходов на подготовку производства, общезаводских расходов, внепроизводственных расходов используются при составлении ...
 - a) сводной сметы затрат
 - b) годового баланса
 - c) плана доходов

- d) плана расходов
- e) плана инвестиций

Литература: [2, 4, 5, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17

Планирование капитальных вложений

Теоретическая часть

Стратегическое планирование развития предприятий предусматривает обоснование необходимых капитальных вложений или инвестиций на осуществление предстоящих проектов. В годовых планах предприятия осуществляется непосредственная реализация этих проектов. В состав капитальных вложений входят денежные ресурсы или инвестиционные средства, связанные с приобретением, содержанием и расширением основных производственных фондов, нематериальных активов, оборотных средств и других видов собственности предприятий.

Капитальные вложения или инвестиции на предприятии планируются на осуществление следующих инновационных проектов:

- выполнение научно-исследовательских, экспериментальных, конструкторских, технологических организационных работ;
- приобретение, демонтаж, доставка, монтаж, наладка и освоение технологического оборудования и оснащение производственного процесса;
- освоение производства продукции и доработка опытных образцов изделия, изготовление макетов и моделей, проектирование предметов и средств труда;
- строительство и реконструкция зданий и сооружений, создание или аренда производственных площадей и рабочих мест, а также других элементов основных фондов, непосредственно связанных с осуществлением проекта производства новых товаров;
- пополнение норматива оборотных средств, вызванных внедрением проектируемых процессов или производством продукции;
- предотвращение отрицательных социальных, экономических и других последствий, вызванных предлагаемыми проектами.

Планы капитальных вложений обычно разрабатываются на годовые инвестиционные проекты, но могут быть составлены и на более длительные сроки.

Планирование капиталовложений позволяет каждому предприятию выбирать такие варианты размещения дефицитных ресурсов, которые могут обеспечить получение наилучших из ряда возможных социально-экономических результатов. Оно служит не только основой оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, но и является аналитическим инструментарием, с помощью которого можно найти правильные ответы.

Расширение источников финансирования капитальных вложений предприятия будет способствовать их дальнейшему экономическому развитию и повышению эффективности использования имеющихся основных производственных фондов, оборотных средств и других ресурсов.

Тесты для самопроверки:

1. Норматив затрат основных производственных фондов определяется на ...
 - a) годовой объем производства
 - b) годовой объем реализации
 - c) единицу времени работы данного оборудования
2. Коэффициент концентрации собственного капитала рассчитывается как отношение ...
 - a) собственного капитала к активу
 - b) активов к собственному капиталу
 - c) заемного капитала к активу
3. «...» – термин, означающий доходность объекта инвестирования.
 - a) рендит
 - b) активы
 - c) пассивы
 - d) кредит
 - e) инвестиции
4. ... – это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений.
 - a) инвестиции
 - b) активы
 - c) пассивы
 - d) кредит
 - e) рендит
5. ... метод расчета стоимости капитала предполагает окупаемость объекта инвестирования.
 - a) дисконтный

- b) кредитный
- c) пассивный
- 6. ... – документ, указывающий источники капитала предприятия.
- a) баланс
- b) прогноз
- c) оперативный план
- d) стратегический план
- e) отчет о движении наличности

Литература: [2, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18

Финансовое планирование на предприятии

Теоретическая часть

Цель планирования финансов предприятия – определение объема финансовых ресурсов, капитала и резервов, необходимых для эффективного функционирования предприятия на основе прогнозирования величины целого ряда финансовых показателей.

Задачи планирования финансов:

- обеспечение производственно-торгового процесса необходимыми финансовыми ресурсами;
- определение плановых объемов необходимых денежных средств и направлений их расходования;
- установление финансовых отношений с бюджетом, банками, страховыми организациями и другими хозяйствующими субъектами;
- выявление путей наиболее рационального использования денежных средств;
- осуществление контроля за образованием и расходованием денежных средств.

Методы планирования финансов

Нормативный метод

В финансовом планировании применяются следующие нормативы:

- федеральные нормативы – нормативы платежей различных налогов в федеральный бюджет;
- республиканские нормативы – нормативы налоговых платежей в краевые, областные бюджеты и бюджеты автономных образований;
- нормативы налоговых платежей в местные бюджеты;
- отраслевые нормативы – нормы амортизационных отчислений, нормативы уровней рентабельности на отдельные виды продукции,

предельные нормы отчислений в резервные фонды, нормы льгот по налогообложению и др.;

- нормативы хозяйствующих субъектов – нормативы, разработанные непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно-торгового процесса, финансовой деятельности, для осуществления контроля за использованием финансовых ресурсов. Сюда относятся нормативы устойчивых пассивов, запасов сырья, материалов, товаров и других оборотных средств предприятия, нормативы отчислений в различные финансовые фонды, в ремонтный фонд предприятия и др.

Расчетно-аналитический метод

Сущность метода заключается в том, что на первом этапе собираются отчетные данные, характеризующие финансовое состояние предприятия в предплановый период. На втором этапе производится экспертная оценка динамики отчетных данных. На третьем – экспертная оценка перспектив развития в планируемом году. И наконец, на четвертом этапе проводится расчет основных показателей финансового плана предприятия.

Балансовый метод

С помощью балансового метода достигается увязка имеющихся в наличии у предприятия финансовых ресурсов и планируемой потребности в них. Балансовый метод применяется при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, при планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды (фонд накопления, потребления, резервный фонд).

Метод оптимизации

Сущность и содержание метода оптимизации плановых финансовых решений сводится к разработке нескольких вариантов плановых расчетов и выбору из рассмотренных вариантов оптимального. При этом критерием выбора оптимального решения могут быть:

- минимум приведенных затрат;
- максимум приведенной прибыли;
- минимум текущих затрат;
- максимум дохода на 1 рубль вложенного капитала;
- максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового и валютного риска).

Экономико-математический метод

С помощью этого метода находится количественная зависимость между финансовыми показателями и факторами, определяющими их. Эта зависимость может быть выражена экономико-математической моделью.

Модель может иметь вид либо функциональной, либо корреляционной связи (одно или многофакторная модель).

При использовании экономико-математических методов необходимо определить период исследования. При разработке перспективного плана целесообразно использовать статистические данные за последние пять лет. Для разработки текущего плана необходимы данные за предшествующие один – два года по кварталам.

Вопросы для обсуждения

- 1 Цель, задачи и методы планирования финансов предприятия
- 2 Составление баланса доходов и расходов
- 3 Бюджетное планирование
- 4 Органы финансового планирования на предприятии и их функции

Тесты для самопроверки:

1. Классификация финансов предприятия осуществляется по ...
 - a) субъектам права собственности
 - b) организационно-правовым формам
 - c) отраслевой принадлежности
 - d) вертикали организационных отношений
2. К планируемым финансовым результатам не относится ...
 - a) убыток от реализации
 - b) прибыль от реализации
 - c) доходы от сдачи имущества в аренду
 - d) прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году
3. Составление финансовых бюджетов предприятия служит основой ... планирования
 - a) оперативного
 - b) текущего
 - c) перспективного
 - d) стратегического
4. В финансовом планировании применяются следующие нормативы:
 - a) федеральные
 - b) отраслевые
 - c) муниципальные
 - d) районные
 - e) территориальные
5. ... представляет собой сводную характеристику финансового состояния предприятия, раскрывающую источники формирования капитала предприятия и средства его размещения или использования в текущем или плановом периоде.

- a) баланс доходов и расходов
- b) смета затрат
- c) сводный отчет
- d) бухгалтерский баланс

6. К задачам финансового планирования относятся:

- a) установление финансовых отношений с бюджетом, банками, страховыми организациями и другими хозяйствующими субъектами
- b) обеспечение производственно-торгового процесса необходимыми финансовыми ресурсами
- c) выявление путей наиболее рационального использования ресурсов предприятия
- d) осуществление контроля за образованием и расходованием средств производства

Литература: [1, 4, 6, 7]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 19

Планирование эффективности работы предприятия

Теоретическая часть

Основными оценочными показателями эффективности плановой деятельности являются как абсолютные, так и относительные значения затрат и результатов, доходов и расходов, издержек и прибыли и других общеэкономических стандартов.

Всякий *эффект* показывает степень достижения некоторого заданного результата: как выполнена работа по производству товара, удовлетворяет ли она потребителя, по какой цене ее можно продать, какова прибыль? При оценке эффекта сравниваются фактические показатели с установленным стандартом, эталоном.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата.

В процессе планирования понятия «эффект» и «эффективность» трактуются как широкие общенаучные категории, включающие научные, технические, социальные, экономические и другие результаты.

Научный эффект связан с открытием новых явлений материального мира или закономерностей его развития, а также с выявлением практических возможностей их использования в хозяйственной деятельности и установлением оптимальных параметров и показателей применения результатов научных исследований в конкретных сферах человеческой деятельности.

Технический эффект характеризуется получаемым преимуществом создаваемых или улучшаемых технологических систем машин и других производственных ресурсов по сравнению с наиболее прогрессивными средствами в данной технической отрасли.

Социальный эффект отражает развитие человеческого фактора, рост квалификации и изменение профессионального состава персонала, а также улучшение условий труда и повышение его продуктивности.

Экономический эффект означает сокращение или экономию производственных ресурсов на изготовление продукции.

В рыночных условиях установлены следующие виды экономической эффективности:

Коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации инновационного бизнес-проекта для его непосредственных участников.

Бюджетная эффективность, отражающая финансовые результаты осуществления разработанного проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

Народнохозяйственная эффективность, содержащая связанные с реализацией запланированного проекта экономические затраты и результаты, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие измерение и оценку стоимостных результатов.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние осуществляемого инвестиционного проекта на повышение доходов и снижение расходов соответствующего бюджета как федерального, так и местного уровня управления.

Вопросы для обсуждения

- 1 Показатели экономической эффективности
- 2 Выбор критерия экономической эффективности
- 3 Расчет показателей эффективности планов-проектов

Тесты для самопроверки:

1. При разработке перспективного финансового плана экономико-математическим методом целесообразно использовать статистические данные ...
 - a) за последние пять лет
 - b) за последние три года с разбивкой на полугодия
 - c) за последний год с разбивкой по месяцам
2. Показатели отчета о прибылях и убытках позволяют оценить ... рентабельность деятельности предприятия

- a) ликвидность предприятия
- b) уровень платежеспособности предприятия
- c) финансовую устойчивость предприятия

3. Статьи пассива баланса группируются по степени ...

- a) нарастания срочности погашения обязательств
- b) убывания срочности погашения обязательств

4. ... - документ, отражающий движение наличности фирмы.

- a) «кэш – флоу»
- b) кредитный договор
- c) отчет о ликвидности фирмы
- d) бюджет накладных расходов
- e) прогнозный баланс

5. ... – способ увеличения доходности фирмы за счет использования кредита.

- a) финансовый рычаг
- b) оборот общих активов
- c) оборот товарно-материальных запасов
- d) оборот на вложенный капитал
- e) коэффициент Альтмана

6. Коэффициент концентрации собственного капитала рассчитывается как отношение ...

- a) собственного капитала к активу
- b) активов к собственному капиталу
- c) заемного капитала к активу

Литература: [2, 4, 6, 8]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 20

Стратегическое планирование

Теоретическая часть

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Его важнейшая задача — обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс, стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения.

Стратегическое планирование имеет свою технологию. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- определение миссии предприятия (фирмы);
- формулирование целей и задач функционирования предприятия;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ и оценку внутренней структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления. Процесс стратегического управления кроме стратегического планирования включает также реализацию стратегии, оценку и контроль реализации стратегии.

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность и структура стратегического планирования
- 2 Особенности стратегического планирования
- 3 Типы и элементы стратегии
- 4 Технология планирования стратегии

Тесты для самопроверки:

1. ... раскрывает смысл существования предприятия, в котором проявляются отличия данного предприятия от ему подобных.
 - a) миссия
 - b) деятельность
 - c) стратегия
 - d) аудит
2. В процессе стратегического планирования главные цели предприятия устанавливаются ...
 - a) высшим руководством
 - b) работниками
 - c) акционерами
 - d) собственником предприятия
3. Стратегическое планирование – это ...
 - a) инструмент, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия, объединение усилий всего коллектива по его расширению
 - b) нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия
 - c) процесс установления смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике
4. Требования, предъявляемые к целям:
 - a) функциональность

- b) реальность
- c) гибкость
- d) конкретность
- e) своевременность
- f) адресность

5. В стратегическом планировании для анализа внутренней и внешней среды применяется ...

- a) метод SWOT
- b) метод SWET
- c) метод ABC
- d) матрица Бостона

6. С какими вопросами обычно сталкивается фирма при разработке стратегии?

- a) какие виды деятельности прекратить
- b) какие виды деятельности продолжить
- c) в какой бизнес перейти
- d) какие виды деятельности начать
- e) где брать ресурсы для производства
- f) как ликвидировать предприятие

Литература: [1, 4, 6, 7]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Список основной литературы

1. Кукушкин, С. Н. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/559686> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке .

2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/561734>. — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке .

3. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии : учебник / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019152-4. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2139245> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.

4. Либерман, И. А. Планирование на предприятии : учебное пособие / И. А. Либерман. — 3-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2024. — 204 с. — (Бакалавриат). — ISBN 978-5-406-12476-1. — URL: <https://book.ru/book/954297> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru, по подписке.

5. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 367 с. — ISBN 978-5-238-03645-7. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132456.html>. — Режим доступа: Электронно-библиотечная система IPR BOOKS, по подписке.

Список дополнительной литературы

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 411 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019424-2. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2145768> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.

2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 455 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17377-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/535444> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.

3. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-394-05298-7. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084765> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.

4. Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование: учебное пособие / К. В. Пивоваров. — 11-е изд., стер. — Москва: Дашков и К, 2023. — 210 с. — ISBN 978-5-394-05215-4. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084562> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.

5. Янковская, В. В. Планирование на предприятии: учебное пособие / В. В. Янковская. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019579-9. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2138061> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.

6. Захаренкова, И. А. Планирование на предприятии Электронный ресурс / Захаренкова И. А., Иготти И. Н., Шейнова И. П. : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «экономика, учет и аудит в организации»). - Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2019. - 44 с. - ISBN 978-5-9239-1102-2, экземпляров неограничено

7. Латков, Н. Ю. Внутрифирменное планирование Электронный ресурс / Латков Н. Ю., Латкова Е. А., Першина Е. Г. : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «менеджмент» всех форм обучения. - Кемерово: КемГУ, 2017. - 128 с. - ISBN 979-5-89289-117-1, экземпляров неограничено

[illegible]

9. Планирование на предприятии Электронный ресурс / Скоморощенко А. А., Белкина Е. Н., Герасимов А. Н., Айдинова А. Т., Громов Е. И., Капустина Е. И. : учебное пособие. - Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 280 с. - ISBN 978-5-8114-2819-9, экземпляров неограничено

10. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 320 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 314-315. - ISBN 978-5-394-02343-9, экземпляров неограничено

11. Шаляпина, И. П. Планирование на предприятии АПК Электронный ресурс / Шаляпина И. П., Анциферова О. Ю., Мягкова Е. А. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург: Лань, 2017. - 176 с. - Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»). - ISBN 978-5-8114-2115-2, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»
для студентов направления 38.03.01 «Экономика»,
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Ставрополь, 2026

Тесты для самоконтроля по дисциплине «Внутрифирменное планирование»

1. Чем определяется уровень и качество планирования

- а) правильным выбором вида планирования: планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план
- б) правильным выбором формы планирования: стратегическое, оперативное, текущее
- с) компетентностью руководства, квалификацией специалистов функциональных подразделений, наличием информационной базы, обеспеченностью вычислительной и оргтехники.

2. К какому виду планирования относится определение главных целей деятельности, новых возможностей фирмы, ориентировочных значений конечных результатов, средств, способов и ресурсов для их достижения обычно на 10–15 лет?

- а) текущее планирование
- б) среднесрочное планирование
- с) перспективное планирование

3. Какие бывают формы планирования?

- а) стратегическое, оперативное, тактическое
- б) планы производственного отделения; планы дочерней компании
- с) планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план

4. Что из перечисленного входит в состав элементов плана жизненного цикла бизнес-проекта, рекомендованный Международной ассоциацией управления проектами (IPMA)?

- а) разработка смет и общего бюджета проекта
- б) оценка общей эффективности проекта с учетом факторов риска и неопределенности
- с) закупка и доставка техники, технологии, сырья и материалов
- д) все перечисленное

5. Какими стандартами регламентируется управление качеством создаваемой продукции в деятельности организации?

- a) OIS-9000
- b) SOI-9000
- c) ISO-9000

6. Сколько элементов определяют функции планирования?

a) шесть: определение целей планирования исходя из стратегии развития, формирование программы действий в рамках плана, расчет и обоснование сроков выполнения плана, разработка политики выполнения плана и процедур реализации этой политики, прогнозирование результатов выполнения плана, определение бюджета и источников финансирования плановых мероприятий

b) четыре: определение целей планирования исходя из стратегии развития, формирование программы действий в рамках плана, расчет и обоснование сроков выполнения плана, определение бюджета и источников финансирования плановых мероприятий

c) пять: определение целей планирования исходя из стратегии развития, формирование программы действий в рамках плана, расчет и обоснование сроков выполнения плана, разработка политики выполнения плана и процедур реализации этой политики, прогнозирование результатов выполнения плана

7. Как можно определить ранжирование объектов планирования по степени важности и выбор главных?

- a) как одну из форм планирования
- b) как один из принципов планирования
- c) как один из элементов планирования

8. Что из перечисленного входит в перечень обязательных положений, от которых зависит эффективность и результативность планирования?

a) все планы должны опираться на единство целей, технологий, политики поведения на рынке, избранных стратегий, общую "шкалу времени", единство персонала

b) различные планы (стратегические, среднесрочные и краткосрочные) нуждаются в различной степени детализации и глубине проработки

c) планирование осуществляется на основе учета изменений и общих тенденций и закономерностей по основным внутренним и внешним факторам

d) все перечисленное

9. Зависит ли эффективность и результативность планирования от участия в процессе планирования всех заинтересованных менеджеров иерархических и функциональных уровней?

- a) нет
- b) да

10. Какой период охватывает перспективное внутрифирменное планирование?

- a) полгода–год
- b) 4–5 лет
- c) 10–20 лет

11. Согласно какому признаку классификации выделяют три вида планирования: регулярное планирование, целевые комплексные программы, бизнес-планирование по отдельным проектам?

- a) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности
- b) в зависимости от направленности и характера решаемых задач
- c) в зависимости от организационной структуры фирмы.

12. Какие решения принимаются в результате перспективного планирования по комплексным проблемам деятельности фирмы?

- a) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования, внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии и т. д.
- b) определение бюджета и источников финансирования плановых мероприятий
- c) прогнозирование результатов выполнения плана

13. Каков один из основных принципов планирования?

- a) расчет и обоснование сроков выполнения плана
- b) сбалансированность планов по всем видам ресурсов (финансовых, материальных, людских, временных и т. д.)
- c) определение бюджета и источников финансирования плановых мероприятий.

14. С какого элемента плана действий организации начинается петля качества при создании продукции?

- a) производство
- b) проектирование и разработка технических требований, разработка продукции
- c) маркетинг, поиск и изучение рынка

15. Оперативный план содержит:

- a) Перспективные направления развития предприятия
- b) Точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению

с) Примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет.

16. Основные функции планирования на предприятии следующие:

- а) Руководство, прогнозирование, регулирование, контроль
- б) Обеспечение, регулирование, контроль
- с) Руководство, обеспечение, координирование, регулирование, анализ и контроль.

17. Методы планирования на предприятии:

- а) Расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический, программно-целевой, графоаналитический
- б) Аналитический, синтетический, балансовый
- с) Базисных индексов, экономико-математический, балансовый.

18. Виды планирования на предприятии:

- а) Оперативное, стратегическое
- б) Производственное, структурное, оперативное
- с) Текущее, тактическое, стратегическое, генерально-целевое.

19. Методы планирования прибыли предприятия:

- а) Дедуктивный, индуктивный
- б) Аналитический, прямого счета, совмещенного расчета
- с) Балансовый, аналитический, программно-целевой.

20. Принципы планирования на предприятии:

- а) Точность, организованность, целенаправленность
- б) Непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность
- с) Непрерывность, гибкость, участие, точность, единство.

21. Расположите этапы планирования на предприятии в правильной последовательности:

а) Определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками

б) Оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий

с) Оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана.

22. Методы финансового планирования на предприятии:

- а) Балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой, экономико-математическое моделирование
- б) Издержек и прибылей, балансовый, аналитический, базисно-индексный
- с) Программно-целевой, балансовый, графический, аналитический.

23. Роль планирования в деятельности предприятия связывают с:

- а) Трудовыми ресурсами
- б) Трудовыми и финансовыми ресурсами
- с) Финансовыми ресурсами и, в первую очередь, с деньгами

24. Целью планирования деятельности организации является:

- а) Обоснование расхода всех видов ресурсов
- б) Определение целей, средств и сил
- с) Определение будущей прибыли.

25. Характерные черты стратегического планирования - это:

а) Направленность на средне- и долгосрочную перспективу; ориентация на достижение ключевых целей; увязка целей с имеющимися ресурсами и возможностями; учет воздействия внешних факторов на объекты планирования; адаптивность к изменяющимся условиям;

б) Направленность на долгосрочную перспективу; ориентированность на целую группу результатов; адаптивность к изменяющимся условиям; увязка ресурсов во времени и друг с другом

с) Целенаправленное решение нескольких проблем, наиболее важных для предприятия; всесторонний учет рисков и изменений экономической и политической ситуации; длительный срок выполнения плана (минимум 5 лет).

26. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

а) Формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии

б) Формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль

с) Формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии.

27. Какие функции выполняет оперативно-производственное планирование?

- а) Установление производственных заданий различным структурным подразделениям; разработка планов запуска-выпуска продукции;
- б) Оперативный контроль, учет и регулирование выполнения плана
- с) Подготовка цехов и структурных подразделений к выполнению плановых заданий; разработка нормативов запуска-выпуска продукции; расчет минимально допустимой прибыли.

28. В чем заключается задача балансового метода планирования?

- а) Оптимальное распределение издержек и прибыли
- б) Поиск альтернативных вариантов вложения инвестиций
- с) Обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами.

29. Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?

- а) Через систему натуральных и финансовых показателей
- б) Через систему натуральных и стоимостных показателей
- с) Через систему базисных и индексных коэффициентов.

30. Методика планирования позволяет:

- а) Разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль
- б) Изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения
- с) Выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения.

31. Какую цель преследует бизнес-план?

- а) Привлечь денежные средства
- б) Расширить ассортимент продукции
- с) Выпустить запланированный объем продукции.

32. Какой раздел плана развития предприятия принято считать основным?

- а) Маркетинговый и сбытовой план
- б) Производственная программа
- с) План технического развития.

33. Общий бюджет предприятия делится на следующие основные части:

- а) Операционный бюджет и бюджет продаж
- б) Бюджет продаж и бюджет производства
- с) Операционный бюджет и финансовый бюджет.

34. Каким разделом завершают бизнес-план?

- a) Резюме
- b) Финансовый план
- c) Маркетинговый план.

35. Анализ отклонения от плана проводят по следующей методике:

- a) К фактическим данным прибавляют плановые значения
- b) Из фактических данных вычитают плановые значения
- c) Фактические данные делят на плановые значения.

36. При разработке производственной программы опираются на:

- a) Информацию о спросе физических и юридических лиц на продукцию предприятия
- b) Резервы мощностей предприятия
- c) Актуальные макроэкономические явления в стране.

37. Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда оплаты труда?

- a) Средней, основной, дополнительной
- b) Почасовой, номинальной, средней
- c) Номинальной, средней, премиальной.

38. Распределение планового задания между участками цеха, а также его доведение до производственных участков и рабочих мест представляет собой ... планирование

- a) Оперативное
- b) Производственное
- c) Внутрицеховое.

39. Какой из методов считается наиболее эффективным средством планирования прибыли?

- a) Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
- b) Определение точки безубыточности
- c) Бюджетирование и контроллинг.

40. Что является объектом финансового планирования?

- a) Формирование фондов обращения и накопления
- b) Размер и направление потоков денежных средств
- c) Формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда

Вопросы к экзамену

1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования

2. Этапы формирования системы ВФП
3. Стратегическое и тактическое планирование. Структура тактического плана фирмы
4. Методы внутрифирменного планирования.
5. Задачи и содержание плана МТО
6. Планирование потребности в сырье и материалах
7. Планирование потребности в топливе и энергии
8. Планирование потребности в оборудовании и запасных частях к нему
9. Разработка балансов МТО
10. Задачи и содержание плана производства и реализации продукции.
11. Планирование производства и реализации продукции в натуральном стоимостном измерении.
12. Основные производственные программы. Расчет производительности фирмы.
13. Планирование производственной программы в основных цехах фирмы.
14. Персонал предприятия и его структура. Рабочее время.
15. Производительность труда — основной показатель эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.
16. Нормирование труда
17. Мотивация и оплата труда персонала
18. Задачи и содержание плана по труду и кадрам.
19. Разработка баланса рабочего времени одного рабочего.
20. Планирование повышения производительности труда.
21. Формы и системы оплаты труда.
22. Планирование численности персонала.
23. Планирование заработной платы.
24. Планирование дополнительной потребности в персонале и подготовка квалифицированных кадров.
25. Задачи и содержание плана по себестоимости, прибыли и рентабельности.
26. Планирование себестоимости продукции различными методами: пофакторным, калькулирования, нормативным, сметным
27. Разработка смет комплексных расходов.
28. Составление плановых калькуляций отдельных видов продукции.
29. Разработка смет и затрат (расходов на производство).
30. Показатели состояния и движения основных фондов
31. Эффективность использования основных фондов
32. Воспроизводство основных фондов
33. Основные задачи и состав плана КВ и КС (инвестиционного плана фирмы).
34. Планирование объема и структуры капитальных вложений.
35. Планирование ввода в действие объектов капитального

строительства.

36. Экономическая сущность, значение, виды доходов и прибыли
37. Управление прибылью предприятия
38. Показатели рентабельности
39. Планирование прибыли.
40. Планирование рентабельности производства и выпускаемой продукции.
41. Целевой подход в планировании деятельности предприятия.
42. Ресурсный подход в планировании деятельности предприятия.
43. Разработка стратегии развития предприятия (организации).
44. Планирование инновационной деятельности предприятия.
45. Планирование инвестиционной деятельности предприятия.
46. Планирование показателей объемов деятельности промышленных предприятий.
47. Планирование товарной стратегии предприятия.
48. Планирование производственной мощности предприятия
49. Планирование производственной программы предприятия
50. Понятие и виды расходов предприятия. Себестоимость продукции
51. Классификация расходов, включаемых в себестоимость продукции
52. Управление расходами на предприятии
53. Планирование себестоимости продукции пофакторным методом
54. Планирование себестоимости продукции методом калькулирования
55. Планирование себестоимости продукции нормативным методом
56. Планирование себестоимости продукции сметным методом
57. Экономическая сущность, значение, виды доходов и прибыли
58. Управление прибылью предприятия
59. Показатели рентабельности
60. Значение повышения эффективности производства
61. Содержание плана повышения эффективности производства на предприятии
62. Выбор стратегии предприятия
63. Прогнозирование производства конкурентоспособной продукции
64. Планирование развития потенциала предприятия
65. Финансовая устойчивость предприятия
66. Виды предпринимательских рисков
67. Управление рисками. Способы снижения риска
68. Сущность и процедура банкротства
69. Методы диагностики вероятности банкротства
70. Порядок, содержание и задачи управления предприятием

Типовые задачи к экзамену

Задача 1. На промышленном предприятии среднегодовая сумма вложенного капитала составляет 165,0 млн. руб., годовой объем реализованной продукции — 450,0 млн. руб., сумма прибыли — 35,8 млн руб. Определить капиталотдачу и рентабельность капитала.

Задача 2. Стоимость приобретенного объекта основных средств 320 000 руб. При принятии объекта к учету организация установила срок полезного использования, равный 8 годам. Определите норму амортизационных отчислений, ежегодную сумму амортизации, ежемесячную сумму амортизации, используя линейный метод.

Задача 3. Стоимость приобретенного объекта основных средств 320 000 руб. При принятии объекта к учету организация установила срок полезного использования, равный 8 годам и коэффициент ускорения 1,2. Определите ежегодную сумму амортизации, ежемесячную сумму амортизации, используя метод уменьшающегося остатка.

Задача 4. Стоимость приобретенного объекта основных средств 320 000 руб. При принятии объекта к учету организация установила срок полезного использования, равный 8 годам. Определите ежегодную сумму амортизации, ежемесячную сумму амортизации, используя метод по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задача 5. Стоимость приобретенного основного средства 320 000 руб. Данное основное средство входит в амортизационную группу со сроком полезного использования свыше 7 лет до 10 лет включительно. При принятии объекта к учету организация установила срок полезного использования, равный 9 годам. Рассчитайте амортизационные отчисления по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задача 6. На предприятии на начало года стоимость основных фондов (восстановительная) составила 50 000 тыс. руб. В марте были введены новые основные фонды стоимостью 6000 тыс. руб., в октябре проданы основные фонды (оборудование) на сумму 2000 тыс. руб. Сумма начисленной амортизации за весь период эксплуатации основных фондов на конец года — 15 000 тыс. руб. Рассчитайте показатели состояния и движения основных фондов.

Задача 7. Общее количество оборудования на предприятии 3550 ед., из них установлено 3210 ед., из которых должно работать по плану 3150, а фактически работает 3100 ед. Рассчитайте коэффициенты использования оборудования.

Задача 8. Предприятие работает в две смены. Общее количество установленных станков — 265. Количество станков, работающих в первую смену, 228. Количество станков, работающих во вторую смену, 165. Расчет коэффициента сменности работы оборудования.

Задача 9. Определите сумму уменьшения потребности в оборотных средствах для предприятия в связи с ускорением их оборачиваемости дней на основе данных таблицы.

Задача 10. Плановый среднедневной расход сырья — 2 т. Цена 1 тонны — 52 тыс. руб. Поставка сырья в соответствии с договором осуществляется с периодичностью 16 дней. Норма страхового запаса 25% от текущего. Транспортный запас — 2 дня, технологический запас — 1 день, подготовительный — 1 день. Рассчитайте норму запаса в днях и норматив оборотных средств в запасах по основному сырью для производства изделия.

Задача 11. Численность работников предприятия на начало года — 218 человек, на конец года 225 человек. В течение года приняты на работу 32, уволены — 23 человека. Среднесписочная численность работников за год — 220 человек. Рассчитайте показатели динамики и движения персонала.

Задача 12. Технологическая трудоемкость годовой производственной программы цеха до проведения мероприятий по техническому перевооружению составляла 139,4 тыс. человеко-часов, после — 123,0 тыс. человеко-часов. Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего 1640 часов в год. Рассчитайте эффективность мероприятий по техническому перевооружению.

Задача 13. В отчетном периоде предприятие выпустило продукции в количестве 2100 ед. по цене 220 руб. за ед., Б — 2500 ед. по цене 340 руб. за ед., В — 1600 ед. по цене 280 руб. за ед. Кроме того, были оказаны услуги промышленного характера на сумму 910 тыс. руб. Стоимость произведенных полуфабрикатов составила 700 тыс. руб., из них 40% — для дальнейшей обработки в цехах предприятия. Размер незавершенного производства на начало периода составлял 490 тыс. руб., на конец периода — 620 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода — 350 тыс. руб., на конец периода — 120 тыс. руб. Все показатели даны в оптовых ценах предприятия. Рассчитайте показатели товарной, валовой и отгруженной продукции.

Задача 14. Прогнозируемый годовой объем производства — 11 500 ед. продукции. По расчетам переменные расходы на единицу изделия — 1900 руб. (1,9 тыс. руб.). Предприятие планирует сумму постоянных расходов 14 950 тыс. руб. в год. Целевая прибыль 3200 тыс. руб. Рассчитайте цену единицы продукции методом «издержки + прибыль».

Задача 15. В отчетном году расходы на оплату труда работников предприятия составили 4340 тыс. руб., объем товарной продукции 27 000 тыс. руб. В предстоящем году по сравнению с отчетным годом планируется повышение производительности труда на 10% и увеличение средней заработной платы на 8%. Товарная продукция в планируемом году составит 31 050,0 тыс. руб. Рассчитайте снижение себестоимости товарной продукции в планируемом году по сравнению с отчетным годом за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Вопросы для собеседования (темы 1 – 12)

1. Что представляет собой планирование в условиях рыночной экономики? Какой круг проблем оно решает?
2. В чем заключается сущность планирования в свободных рыночных отношениях? Какие цели оно выполняет?
3. Какие основные функции позволяет осуществлять планирование на предприятии? В чем они выражаются?
4. Каким основным требованиям должен соответствовать план? Что означает гибкость плана?
5. Что служит предметом планирования? Что является объектом планирования?
6. Что выступает результатом планирования? В чем он выражается?
7. Какие виды планирования применяются на предприятиях?
8. Какие существуют принципы планирования?
9. Что означают сформулированные Р.Л. Акоффом принципы участия и холизма?
10. Какие основные стадии можно выделить в процессе планирования?
11. С чего начинается и чем завершается планирование?
12. Какие методы планирования могут применяться на предприятии?
13. В чем заключается нормативный метод?
14. Какие основные функции выполняют планово-экономические службы на предприятиях?
15. Какие подразделения занимаются разработкой плановых нормативов?
16. Что представляют собой применяемые в планировании нормативы и нормы? В чем состоит основное отличие нормативов от норм?
17. Чем ограничивается срок действия плановых нормативов? Каким образом отражается влияние норм на эффективность производства?
18. Что означает классификация нормативов и норм? На какие классы, группы и виды подразделяются существующие нормативные материалы?
19. В чем выражаются плановые функции действующих нормативов и норм?
20. Какие бывают нормативы и нормы по форме выражения их численных значений? Как находятся эмпирические и аналитические нормативные зависимости?
21. Какие существуют нормативы материальных затрат? Что характеризует коэффициент использования материалов?
22. Как определяется норма расхода материалов на единицу продукции?

23. Какими методами разрабатываются плановые нормативы и нормы? В чем состоит сущность научного обоснования нормативов?
24. Что представляет собой аналитически-исследовательский метод установления нормативов? Какие условия необходимо создать для его практического применения?
25. Какая взаимосвязь существует между нормативами и плановыми показателями на предприятии?
26. Какие плановые показатели выступают в качестве конечных в условиях рынка? Как улучшить основные конечные показатели предприятия?
27. Как достигается равновесие планов производства и потребления товаров и услуг? Как улучшить сбалансированность этих планов?
28. Какие этапы включает в себя разработка маркетингового плана?
29. Как проводится оценка конкурентов в маркетинговом плане?
30. Как осуществляется выбор ценовой стратегии?
31. Как формируется ценовая стратегия?
32. Какие методы используются при расчете бюджета маркетинга?
33. Понятие производственной мощности.
34. Виды производственной мощности.
35. Планирование производственной мощности организации.
36. Планирование показателей использования производственной мощности организации.
37. Содержание и задачи оперативно-производственного планирования
38. Оперативно–производственное планирование единичного производства
39. Оперативно-производственное планирование серийного производства
40. Оперативно-производственное планирование массового производства
41. Как оценивается эффективность использования трудовых ресурсов?
42. Факторы, влияющие на рост производительности труда
43. В какой последовательности осуществляется планирование роста производительности труда на предприятиях?
44. Как осуществляется расчет плановой трудоемкости изготовления продукции?
45. По каким направлениям проводится анализ уровня трудоемкости?
46. Как осуществляется планирование возможного снижения трудоемкости?
47. Итоговые показатели трудоемкости продукции в плане по труду и персоналу
48. Как осуществляется планирование численности персонала?
49. Опишите метод нормо-часов.

50. Опишите метод расстановки рабочих по рабочим местам.
51. Как составляется баланс рабочего времени одного рабочего?
52. Основные формы заработной платы
53. Виды сдельной оплаты труда
54. Виды повременной оплаты труда
55. Анализ использования фонда з/платы
56. Как определяется экономия (перерасход) по ФЗП?
57. Причины, вызывающие перерасход ФЗП.
58. Цели и задачи планирования оплаты труда
59. Что представляет собой сводный план по з/плате предприятия?
60. Какова структура з/платы основных рабочих?
61. Что включается в ФЗП служащих?
62. Принципы, регулирующие размер з/платы?
63. Цели и задачи социального планирования.
64. Содержание плана социального развития коллектива
65. Организационная работа по социальному планированию.
66. Значение планирования себестоимости продукции.
67. Содержание плана по себестоимости продукции на предприятии, информационная база и порядок составления.
68. Классификация затрат на производство, используемая при планировании себестоимости продукции.
69. Планирование себестоимости товарной продукции.
70. Составление сметы затрат на производство и реализацию продукции.
71. Цель, задачи и методы планирования финансов предприятия
72. Составление баланса доходов и расходов
73. Бюджетное планирование
74. Органы финансового планирования на предприятии их функции
75. Показатели экономической эффективности
76. Выбор критерия экономической эффективности
77. Расчет показателей эффективности планов-проектов.
78. Сущность и структура стратегического планирования
79. Особенности стратегического планирования
80. Типы и элементы стратегии
81. Технология планирования стратегии

Вопросы для коллоквиума

(темы 13 – 18)

1. Краткосрочный и долгосрочный периоды в деятельности фирмы.
2. Понятие и сущность издержек производства (экономические и бухгалтерские издержки).
3. Классификация издержек фирмы (постоянные, переменные, общие, предельные).
4. Общий, средний и предельный доход.
5. Экономическая и бухгалтерская прибыль.

6. Равновесие фирмы в краткосрочном периоде.
7. Равновесие фирмы в долгосрочном периоде.
8. Понятие и сущность конкуренции. Классификация рыночных структур.
9. Достоинства и недостатки совершенной конкуренции.
10. Чистая монополия и ее характерные черты.
11. Монополистическая конкуренция: условия возникновения и характерные черты.
12. Олигополия: характерные черты.
13. Картель, тайный сговор и ценовая дискриминация.
14. Монопсония: характерные черты и поведение на рынке.
15. Антимонopolное законодательство. Регулирование естественных монополий.
16. Рынок труда. Спрос и предложение труда.
17. Ценообразование на труд. Роль профсоюзов на конкурентном рынке труда.
18. Рынок капитала и ссудный процент. Сбережения и инвестиции. Дисконтированная стоимость при расчете инвестиций.
19. Рынок земли: предложение земли и спрос на землю. Чистая экономическая (абсолютная) рента. Дифференциальная рента. Цена земли.
20. Права собственности и их структура. Формы трансакционных издержек.
21. Производственная функция. Закон убывающей предельной производительности.
22. Кривая краткосрочного предложения при совершенной конкуренции.
23. Равновесие в условиях монополии.
24. Экономические последствия монополии. Регулируемая монополия.
25. Парето-оптимальность и Парето-предпочтительность.
26. Общее равновесие и Парето-оптимальность.
27. Совершенствование налогообложения экономических субъектов.
28. Борьба конкурентных начал и монопольных тенденций в современной экономике: победа или компромисс.
29. Экономические институты и их роль в современной рыночной экономике.
30. Проблемы признания и реализации интеллектуальной собственности в России.
31. Частная собственность на землю в России: «за» и «против».
32. Предпринимательская деятельность: общие черты и российская специфика.
33. Государственное вмешательство в экономику: объективная необходимость и границы.
34. Факторы, влияющие на спрос и предложение в условиях российского рынка.

35. Государственное регулирование цен в условиях рыночной экономики: цели, способы, результаты.
36. Потери от монополизма: теория и российская практика.
37. Особенности поведения и регулирования российских естественных монополий.
38. Особенности поведения олигополистических фирм в России.
39. Особенности спроса и предложения на российском рынке труда. Государственное регулирование российского рынка труда.
40. Рынок заемных средств и особенности формирования процентных ставок в российской экономике.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Список основной литературы

1. Кукушкин, С. Н. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/559686> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке .
2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/561734>. — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке .
3. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии : учебник / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019152-4. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2139245> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.
4. Либерман, И. А. Планирование на предприятии : учебное пособие / И. А. Либерман. — 3-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2024. — 204 с. — (Бакалавриат). — ISBN 978-5-406-12476-1. — URL: <https://book.ru/book/954297> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система [Book.ru](https://book.ru/), по подписке.
5. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 367 с. — ISBN 978-5-238-03645-7. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132456.html>. — Режим доступа: Электронно-библиотечная система IPR BOOKS, по подписке.

Список дополнительной литературы

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 411 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019424-2. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2145768> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 455 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17377-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/535444> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.
3. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-394-05298-7. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084765> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.
4. Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование: учебное пособие / К. В. Пивоваров. — 11-е изд., стер. — Москва: Дашков и К, 2023. — 210 с. — ISBN 978-5-394-05215-4. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084562> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.
5. Янковская, В. В. Планирование на предприятии: учебное пособие / В. В. Янковская. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019579-9. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2138061> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium, по подписке.
6. Захаренкова, И. А. Планирование на предприятии Электронный ресурс / Захаренкова И. А., Иготти И. Н., Шейнова И. П. : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «экономика, учет и аудит в организации»). - Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2019. - 44 с. - ISBN 978-5-9239-1102-2, экземпляров неограничено
7. Латков, Н. Ю. Внутрифирменное планирование Электронный ресурс / Латков Н. Ю., Латкова Е. А., Першина Е. Г. : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «менеджмент» всех форм обучения. - Кемерово: КемГУ, 2017. - 128 с. - ISBN 979-5-89289-117-1, экземпляров неограничено
8. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - Внутрифирменное планирование, 2022-03-26. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 367 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01939-0, экземпляров неограничено
9. Планирование на предприятии Электронный ресурс / Скоморощенко А. А., Белкина Е. Н., Герасимов А. Н., Айдинова А. Т., Громов Е. И.,

