

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

К практическим занятиям

по дисциплине «Планирование в организациях государственного и
муниципального сектора» для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь 2026

Содержание

Введение	3
Практическое занятие 1 Методология планирования в организации	4
Практическое занятие 2 Система планов и их место в управлении организацией	6
Практическое занятие 3 Организация процесса планирования в организации	11
Практическое занятие 4 Планирование в государственных и муниципальных учреждениях	14
Практическое занятие 5 Стратегическое планирование в организации	22
Практическое занятие 6 Методы реализации стратегии	26
Практическое занятие 7 Тактическое планирование в организации	29
Практическое занятие 8 Оперативное планирование в организации	31
Практическое занятие 9 Планирование продаж	34
Практическое занятие 10 План по труду	37
Практическое занятие 11 План по оплате труда	39
Практическое занятие 12 Планирование себестоимости продукции	44
Практическое занятие 13 Планирование снижения себестоимости	47
Практическое занятие 14 Планирование прибыли и рентабельности	48
Практическое занятие 15 Планирование финансовых результатов	52
Практическое занятие 16 Финансирование расходов учреждений управления, образования, здравоохранения и культуры	55
Практическое занятие 17 Эффективность деятельности государственных и муниципальных учреждений	59
Практическое занятие 18 Бизнес-план организации	64

Введение

Цель изучения дисциплины «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» – дать студентам, обучающимся по направлению «Государственное и муниципальное управление», знания в области инструментария планирования деятельности организации.

В результате изучения дисциплины студент будет иметь представление о теоретико-методологических основах планирования; системе и нормативной базе планирования в организации; планировании различных аспектов деятельности организации: маркетинговой и инновационно-инвестиционной деятельности, производства продукции, трудовых и материальных ресурсов, расходов производства и финансовых результатов деятельности, социального развития персонала и охраны окружающей среды.

Целью практических работ является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков в вопросах овладения основами и инструментарием планирования деятельности организации, что позволит в дальнейшем видеть и находить пути решения комплекса проблем экономического развития. Вместе с методическими указаниями к самостоятельной работе практические работы помогают усвоить теоретический материал и способствуют лучшему освоению предмета.

Практическое занятие 1 Методология планирования в организации

Теоретические основы планирования в широком смысле означает процесс обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения. Планирование деятельности предприятия осуществляется с помощью различных методов. Выбирая эти методы, необходимо исходить из определенных требований к ним. Методы планирования должны:

быть адекватны внешним условиям хозяйствования, особенностям различных этапов процесса становления и развития рыночных отношений;

как можно полнее учитывать профиль деятельности объекта планирования и разнообразные средства достижения основной предпринимательской цели – увеличения прибыли; - соответствовать видовым признакам разрабатываемого плана.

Планирование осуществляется в соответствии с определенными специфическими принципами.

Выбор и обоснование целей – исходный пункт планирования. Как правило, выделяют такие основные цели:

научно-технические;

производственно-технологические;

хозяйственно-экономические;

социальные;

экологические.

Системность требует охвата планированием всех сфер деятельности предприятия, всех тенденций, изменений и обратных связей в его системе.

Непрерывность означает: поддержание непрерывной плановой перспективы и периодическое изменение горизонта планирования; взаимосогласованность долго-, средне- и краткосрочных планов; своевременное корректирование перспективных и текущих планов.

Оптимальность использования ресурсов ориентирует на требования конъюнктуры рынка, внедрение достижений социального, научно-технического и организационного прогресса, полную реализацию резервов, лучшее использование ресурсов.

Сбалансированность предусматривает необходимое и достаточное количественное соответствие между основными разделами и показателями плана, согласованность между необходимыми и имеющимися ресурсами.

Адекватность системы планирования условиям деятельности объектов требует постоянного пересмотра и улучшения методов планирования, организации самого процесса разработки планов предприятия.

Вопросы для обсуждения

Какова связь планирования с управленческой деятельностью в организации?

В чем состоят задачи планирования в организации?

Перечислите наиболее существенные свойства плана хозяйственной деятельности предприятия.

В чем состоит принцип комплексности в планировании и прогнозировании в организации?

Определите содержание принципа целенаправленности плана.

. Чем обусловлена необходимость соблюдения принципа экономичности при планировании?

В чем заключается сущность принципа непрерывности прогнозирования и планирования?

В чем проявляется единство принципов планирования?

Контрольные вопросы

В чем заключается сущность планирования?

Что является объектом науки планирования?

Виды планирования, их содержание и задачи

Перечислите основные принципы планирования и раскройте их.

Какие методы планирования существуют?

Организационные структуры планирования в организации

Перечислите основные организационные вопросы, решаемые в процессе планирования.

Какова должна быть последовательность процедур при разработке плана фирмы?

Раскройте смысл методов экстраполяции и интерполяции.

Какие существуют виды планов по методам их разработки?

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф:

Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с.

- Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.

пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 2. Система планов и их место в управлении организацией

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Функция планирования является первой в процессе управления организацией (предприятием, корпорацией). Она осуществляется менеджерским корпусом для определения целей организации, а также путей и средств их достижения. По своей сути реализация функции планирования представляет заблаговременную и детальную подготовку к будущему.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

Выполнение функции планирования включает формирование обоснованного ответа на три вопроса:

Где мы находимся в настоящее время?

Куда мы хотим двигаться?

Как мы собираемся это делать?

При таком подходе реализация функции планирования выходит за рамки определения планов деятельности организации (предприятия, корпорации). Планирование в этом случае рассматривается как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение успеха путем детального представления желаемого результата и определения мероприятий по его достижению с учетом использования возможностей предприятия и внешней среды.

Цель планирования в организации– разработка и построение системы планов, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной, прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени.

Система планирования предприятия – целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связи, которые проявляются в виде структуры самих планов.

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно производственное планирование.

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

ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно управленческие воздействия с целью управления процессом производства.

Необходимо перечислить элементы системы планирования:

субъекты планирования, то есть менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации (компьютеры, специальные программы);

процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;

результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации.

Вопросы для обсуждения

Какие факторы влияют на выбор формы планирования в организации?

Анализ и оценка качества планов.

Что значит предприятия как производственная система?

Какова роль и место планирования в управлении предприятием?

Что является целью разработки стратегического плана предприятия.

Какие предприятия имеют преимущество при планировании своей деятельности?

В чем заключается сущность стратегического плана предприятия?

Назовите сущность индикативного плана и примеры индикаторов.

Контрольные вопросы

Что такое система планирования?

Какова цель планирования в организации.

Перечислите задачи системы планирования деятельности предприятия

Назовите элементы системы планирования.

По каким признакам классифицируется система планов в организации.

Что такое стратегическое планирование?

Функции и структура плановых служб в организации.

Назовите этапы процесса стратегического планирования в компании.

Перечислите разделы стратегического плана предприятия.

Что такое технико-экономическое (ТЭП) и оперативно-производственное планирование (ОПП).

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 3 Организация процесса планирования в организации

Организация процесса планирования в организации опирается на нормативную базу Нормативная база – это комплекс норм и нормативов использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

На основе нормативных показателей может быть разработан обоснованный план прибыли и реализации, бюджет денежных поступлений и платежей по компании, а также по отдельным предприятиям, входящим в нее. Главным нормативом любой компании является норма прибыли на инвестированный капитал.

Планирование деятельности предприятия и его подразделений основывается на системе технико-экономических норм и нормативов использования всех материально-технических, трудовых и денежных ресурсов. В

практике плановой работы термины «норма» и «норматив» четко не разграничиваются, различия между ними есть, по сути, условными. Однако в большинстве случаев содержание их можно определить так: нормы - это максимально допустимые величины абсолютных затрат определенных ресурсов на единицу продукции (работы); нормативы характеризуют режимы использования ресурсов.

Вся совокупность норм и нормативов предприятия создает его нормативную базу важнейшую часть информационной системы управления.

Наряду с экономическими нормативными актами в экономике используются социальные акты, такие как, например, минимальный уровень заработной платы, прожиточный минимум и т.д.

На основе разработки нормативов по основным группам организационно-экономических и финансовых показателей может быть создана эффективная система планирования и бюджетирования отдельных предприятий и подразделений компании.

Вопросы для обсуждения

Какова сущность норм и нормативов?

Какие основные направления совершенствования нормативной базы для планирования в организации?

Какова последовательность разработки, обоснования и организации норм и нормативов?

Каковы основные функциональные службы, разрабатывающие нормы и нормативы?

Роль нормирования в деятельности предприятия.

Какие могут возникать проблемы автоматизации нормативной базы?

Вспомните содержание понятия «качество». Можно ли говорить о качестве нормативной базы?

Назначение и организация разработки норм и нормативов.

Контрольные вопросы

Что представляют собой применяемые в планировании нормативы и нормы?

Какова классификация норм и нормативов планирования?

Что значит система трудовых нормативов?

Для чего нужны материальные нормативы?

Охарактеризуйте методы обоснования плановых норм и нормативов.

По каким признакам группируются нормативные материалы, применяемые в процессе планирования?

Основные функции норм и нормативов в планировании.

Принципы реализации функций нормативной базы предприятия.

Систематизация норм и нормативов по видам используемых в производственном процессе ресурсов

Основные методы разработки норм и нормативов.

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 4. Планирование в государственных и муниципальных учреждениях

Планирование – одна из важнейших функций управления; в деятельности унитарных предприятий планирование, в процессе которого происходит разработка и принятие целевых установок количественного и качественного характера, играет системообразующую роль.

В соответствии со ст. 20 Федерального закона №161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» собственник имущества унитарного предприятия в отношении указанного предприятия определяет порядок составления, утверждения и установления показателей планов (программы) финансово-хозяйственной деятельности унитарного предприятия, утверждает показатели экономической эффективности деятельности унитарного предприятия и контролирует их выполнение. Помимо этого, собственник имущества казенного предприятия утверждает смету доходов и расходов казенного предприятия.

Рассмотрим организацию планирования деятельности унитарных предприятий и виды их плановых документов на примере федеральных государственных унитарных предприятий.

Нормативно-правовая база подготовки плановых документов федеральных государственных унитарных предприятий определена:

постановлением Правительства от 03.12.2004 №739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия»;

постановлением Правительства РФ от 10.04.2002 №228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий»;

постановлением Правительства РФ от 15.12.2007 №872 «О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий»;

приказом Минэкономразвития от 18.11.2011 №683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет».

В соответствии с постановлением Правительства от 03.12.2004 №739 федеральные органы исполнительной власти в отношении находящихся в их ведении федеральных государственных унитарных предприятий, которые не включены в прогнозный план (программу) приватизации федерального имущества, осуществляют утверждение в установленном порядке стратегии развития предприятия на срок от 3 до 5 лет, программы деятельности предприятия, а также утверждение сметы доходов и расходов федерального казенного предприятия.

Разработка федеральным государственным унитарным предприятием стратегии развития на срок от 3 до 5 лет осуществляется в целях повышения эффективности деятельности, а также совершенствования системы управления предприятием со стороны собственника имущественного комплекса. Стратегия развития основывается на утвержденных в установленном порядке программах и решениях, принятых Президентом РФ и Правительством РФ.

Приказом Минэкономразвития от 18.11.2011 №683 утверждены Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет (далее, Методические рекомендации). В соответствии с указанным документом стратегия развития включает в себя следующие основные разделы:

анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков;

определение цели развития предприятия, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков;

показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения;

мероприятия (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки;

информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития;

план мероприятий по реализации стратегии развития;

мониторинг и контроль реализации стратегии развития.

Стратегия развития предприятий может содержать также дополнительные разделы с учетом специфики деятельности таких предприятий.

Необходимо отметить, что стратегические цели четко формулируются, измеряются и имеют срок достижения. Методическими рекомендациями определено, что для достижения стратегических целей предприятиям целесообразно устанавливать следующие показатели деятельности:

доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании;

расширение географии сбыта продукции;

показатели, характеризующие модернизацию и инновационное развитие;

доля НИОКР за счет внебюджетных средств в выручке компании;

себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке);

производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период);

экспорт продукции/услуг в процентах к выручке компании;

показатели, характеризующие финансовую эффективность и устойчивость:

рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке);

показатели, характеризующие долговую нагрузку (отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж);

ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам);

объем инвестиций в основной капитал;

показатели, характеризующие энергоэффективность и энергосбережение.

Данные показатели рекомендуется устанавливать в динамике по годам на весь период стратегического планирования.

В целях достижения, утвержденных в стратегии развития целей и задач, а также заявленных финансово-экономических показателей, стратегия развития должна быть увязана с программами деятельности предприятия, программами инновационного развития (при их наличии), с инвестиционными программами (проектами), финансовыми планами организации. Особое внимание уделяется финансовому обеспечению стратегии развития: все цели и мероприятия, предусмотренные документом, увязываются с источниками финансирования (бюджетными и внебюджетными).

По итогам 1 - 2 лет деятельности предприятия на основе стратегии рекомендуется проводить актуализацию стратегии с учетом достигнутых результатов реализации, рисков и новых обстоятельств.

На утвержденной в установленном порядке стратегии развития предприятия основывается программа деятельности федерального государственного унитарного предприятия, представляющая собой комплекс

мероприятий, связанных между собой по срокам и источникам финансирования.

«О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий».

В составе программ деятельности федеральных государственных унитарных предприятий федеральными органами исполнительной власти ежегодно утверждаются показатели экономической эффективности деятельности подведомственных предприятий. В состав утверждаемых показателей экономической эффективности деятельности входят (в тыс. рублей):

выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей);

чистая прибыль;

часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет;

чистые активы.

Действующими Правилами разработки и утверждения программ деятельности федеральных государственных унитарных предприятий установлено следующее:

руководитель федерального государственного унитарного предприятия ежегодно, до 1 августа, представляет в федеральный орган исполнительной власти, в ведении которого находится предприятие проект программы деятельности предприятия на следующий год, разработанной по установленной форме. Вместе с проектом программы деятельности предприятия представляется технико-экономическое обоснование планируемых мероприятий, затрат на их реализацию, а также ожидаемого эффекта от их выполнения;

федеральный орган исполнительной власти до 1 ноября утверждает программы деятельности предприятий на следующий год.

Деятельности федерального государственного унитарного предприятия в течение 7 рабочих дней со дня ее утверждения размещается на

межведомственном портале по управлению государственной собственностью в информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет».

Программа деятельности федерального государственного унитарного предприятия разрабатывается по установленной форме и должна содержать следующие разделы:

Раздел I. Краткая характеристика хода реализации программы деятельности предприятия в предыдущем году и в первом полугодии текущего года, в том числе в соответствии с утвержденной стратегией развития предприятия;

Раздел II. Мероприятия по развитию предприятия;

Раздел III. Бюджет предприятия на планируемый период (финансовое обеспечение программы);

Раздел IV. Показатели деятельности предприятия на планируемый период.

В Разделе I указывается информация о выполнении программы в предыдущем году, о ходе реализации программы деятельности предприятия в текущем году и ожидаемых результатах ее выполнения в текущем году; анализируются причины отклонений (в том числе ожидаемых) фактических показателей деятельности предприятия от утвержденных; указываются основные мероприятия по достижению целей и выполнению задач, определенных стратегией развития предприятия, а также планируемые значения показателей деятельности.

В Разделе II все мероприятия по развитию предприятия сгруппированы по следующим подразделам: снабженческо-сбытовая сфера, производственная сфера, финансово-инвестиционная сфера, социальная сфера. По каждому мероприятию указываются: источник финансирования, сумма затрат (в целом за год и в разбивке по кварталам) и ожидаемый эффект (на планируемый год, год, следующий за планируемым и второй год, следующий за планируемым).

Доходы и расходы федерального государственного унитарного предприятия (в разбивке по кварталам и в целом за год) отражены в Разделе III.

В Разделе IV указываются основные показатели экономической эффективности, дополнительные показатели деятельности, а также делается прогноз показателей экономической эффективности деятельности на два года, следующих за планируемым. Об основных показателях экономической эффективности речь шла выше, что же касается дополнительных показателей деятельности предприятия, то они могут устанавливаться федеральным органом исполнительной власти исходя из целей и задач, определенных стратегией развития предприятия. В числе дополнительных показателей деятельности могут быть:

объем производства в натуральном выражении по основным видам деятельности;

среднесписочная численность (человек);

среднемесячная заработная плата (рублей);

затраты на социальное обеспечение и здравоохранение (тыс. рублей);

затраты на реализацию экологических программ (тыс. рублей);

прибыль от основных видов деятельности (тыс. рублей);

совокупные долговые обязательства (тыс. рублей);

расходы на НИОКР (тыс. рублей).

Для унитарных предприятий, основанных на праве оперативного управления (казенных предприятий), на основе программы деятельности составляется смета доходов и расходов по утверждаемой уполномоченным органом форме.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 15.12.2007 №872 «О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий» руководитель казенного предприятия ежегодно представляет в установленном порядке в уполномоченный орган проект программы деятельности и проект сметы доходов и расходов с обоснованием планируемых

мероприятий, затрат на их реализацию, а также ожидаемого эффекта от их выполнения.

В случае если при осуществлении деятельности казенного предприятия выявлена возможность получения доходов или необходимость осуществления расходов, которые не были учтены при формировании сметы доходов и расходов, либо если фактические расходы превысили запланированные, уполномоченный орган по представлению руководителя предприятия в установленном порядке вносит в смету доходов и расходов соответствующие изменения.

Формы плановых документов государственных унитарных предприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных унитарных предприятий весьма часто соответствуют формам, установленным для федеральных государственных унитарных предприятий, но могут и отличаться от них.

Вопросы для обсуждения

На какой срок разрабатываются стратегии развития федеральных государственных унитарных предприятий, какую информацию они должны содержать?

Какие показатели деятельности целесообразно устанавливать в стратегиях развития федеральных государственных унитарных предприятий для достижения стратегических целей?

Что представляет собой программа деятельности государственного (муниципального) унитарного предприятия, какие разделы содержит программа деятельности федерального государственного унитарного предприятия?

Каково назначение показателей экономической эффективности деятельности унитарного предприятия в процессе планирования его финансово-хозяйственной деятельности?

Какие основные и дополнительные показатели экономической эффективности деятельности унитарного предприятия могут устанавливаться в программах деятельности?

Каков порядок разработки и утверждения программ деятельности федеральных государственных унитарных предприятий?

Формирование каких плановых документов предусмотрено для казенных предприятий?

Что представляет собой бюджетная смета казенного учреждения, каков порядок ее составления, утверждения и ведения?

Какие разделы рекомендуется включать в смету казенного учреждения?

Каков порядок составления плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения?

С учетом каких показателей государственное (муниципальное) учреждение составляет план финансово-хозяйственной деятельности?

Кем утверждается план финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения, автономного учреждения?

Тестовые задания

Финансово-хозяйственная деятельность унитарного предприятия осуществляется в соответствии с:

- а) бизнес-планом;
- б) программой деятельности предприятия; в) планом развития.

Стратегии развития федеральных государственных унитарных предприятий разрабатываются и утверждаются на срок:

- а) от 3 до 5 лет;
- б) от 1 года до 3 лет;
- в) от 5 до 10 лет.

Бюджет предприятия на планируемый период – это:

- а) один из разделов программы деятельности унитарного предприятия;

- б) самостоятельный плановый документ унитарного предприятия;
- в) один из разделов стратегии развития унитарного предприятия.

Смета доходов и расходов – это плановый документ, в соответствии с которым осуществляется деятельность:

- а) унитарного предприятия на праве хозяйственного ведения;
- б) унитарного предприятия на праве оперативного управления;
- в) как унитарного предприятия на праве хозяйственного ведения, так и унитарного предприятия на праве оперативного управления.

Перечень показателей экономической эффективности деятельности федеральных государственных унитарных предприятий включает такие показатели, как:

- а) выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), валовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, чистые активы;
- б) выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), прибыль от продаж, часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет, чистый оборотный капитал;
- в) выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), чистая прибыль, часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет, чистые активы.

Бюджетная смета – это документ:

- а) казенного, бюджетного, автономного учреждения; б) казенного, бюджетного учреждения;
- в) казенного учреждения.

Внесение изменений в показатели сметы казенного учреждения в пределах доведенных учреждению в установленном законодательством Российской Федерации порядке лимитов бюджетных обязательств обозначается понятием:

- а) ведение сметы;
- б) корректировка сметы; в) исправление сметы.

План финансово-хозяйственной деятельности составляют: а) казенные, бюджетные, автономные учреждения;

б) бюджетные, автономные учреждения; в) казенные, бюджетные учреждения.

План финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения утверждается в порядке и сроки, установленные:

а) органом-учредителем;

б) Министерством финансов РФ;

в) Президентом РФ, высшим должностным лицом субъекта РФ, главой муниципального образования.

План государственного (муниципального) автономного учреждения утверждается:

а) учредителем автономного учреждения;

б) руководителем автономного учреждения после рассмотрения проекта плана наблюдательным советом автономного учреждения;

в) наблюдательным советом автономного учреждения.

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф:

Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 5. Стратегическое планирование в организации

Процесс в установлении смысла существования организации, его предназначения, роли и места в рыночной экономике в зарубежной литературе принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирма ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличие конкурентных преимуществ и барьеров.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, фирма определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды. Такая практика имеет свой смысл: само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности.

Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на 3 основных типа: идеалы, цели и задачи. 2 9

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования организация наметит конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы, т.

е. видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, чрезвычайно велико. Выработанные на ее основе цели служат в качестве ориентиров и критериев для всех последующих управленческих решений и деятельности всего персонала.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты:

описание продуктов или услуг, предлагаемых организацией;

характеристика рынка – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;

цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;

технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;

философия: должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;

внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;

внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Некоторые предприниматели, руководители, экономисты считают, что миссия предприятия, представляющего собой коммерческую организацию, – это получение прибыли. Следует отметить, что такое понимание миссии не характерно для успешной деятельности в условиях рынка, оно рано или поздно ведет к банкротству.

Стратегия и миссия предприятия находится под влиянием ценностной ориентации его владельцев и персонала, прежде всего руководителей.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. 3 0

Типы целей в организации делят на экономические и неэкономические. К неэкономическим можно отнести социальные цели. Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно разделить на количественные и качественные.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, а если точнее – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей экономической организации.

Устанавливая планку будущей прибыли, нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости, что показывает кривая «результат – риск».

Практические задания

Задание 1. Из перечисленных показателей стратегического планирования выберите те, которые относятся:

- а) к конечным в) к сетевым
- б) к промежуточным г) к справочным

Объем производства металлопроката отдельно взятым предприятием; количество общеобразовательных учреждений в городе; рентабельность инвестиций; чистая текущая стоимость; объем потребляемой предприятием

электроэнергии; объем ВВП; объем ВВП на душу населения; объем транспортных услуг, оказанных отдельно взятым предприятием.

Задание 2. На основе какого показателя можно произвести качественное сопоставление следующих параметров:

объемы добычи нефти и газа за определенный период;
урожай картофеля и бобов;
поголовье крупного рогатого скота и количество куриц-несушек
эффективность функционирования ГЭС и АЭС

Задание 3. Проведите научную подготовку следующих целей:

наладить в организации выпуск новой продукции за 2 года с момента начала финансирования;

обеспечить удвоение ВВП страны за 7 лет;

сократить приток трудовых мигрантов в Россию до 50 тыс. чел. в год;

обеспечить выход предприятия «АвтоВАЗ» на рынок стран

Европы;

увеличить приток иностранных инвестиций в Россию на 25% по сравнению с предыдущим годом.

Вопросы для обсуждения

В чем предназначение миссии предприятия? Что характеризует процесс определения миссии?

На какие типы можно разделить всю совокупность ориентиров деятельности фирмы?

Что можно отнести к идеалам экономической организации?

Приведите примеры «видения».

Чем определяется возрастающее значение «видения»?

Содержание, положение, формирование, выбор миссии.

Какое значение имеет миссия для управленческих решений и деятельности всего персонала?

Что включает в себя содержание миссии?

Что отражается в положении о миссии?

В чем важность определения целей фирмы?

Назовите и охарактеризуйте типы целей в организации.

Что является наиболее приемлемым способом определения уровня прибыли?

Что может привести к снижению качества продуктов и услуг, уменьшению объёмов продаж?

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 6. Методы реализации стратегии

Под реализацией стратегии понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Реализация стратегии нуждается в соответствующем ресурсном обеспечении: организационном, финансовом, материально-техническом, информационном и кадровом.

На практике не существует ясных и однозначных рекомендаций (по шагам), конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Вместе с тем накопленный опыт и анализ информации по этой проблеме позволяют сделать вывод о возможности выделить некоторые основополагающие элементы (шаги), которые необходимо предпринять большинству организаций при реализации стратегии.

Основные этапы реализации стратегии включают:

- определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры персонала, технологии);

- распределение ключевых задач управления;

- управление реализацией стратегий (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании);
- организация системы стратегического контроля;
- оценка эффективности реализации стратегии.

Конечным результатом стратегического управления являются внутренние изменения организации, обеспечивающие ее чувствительность к переменам во внешней среде и соответствующую адаптацию.

Под изменениями в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре,

человеческому фактору, вызванных переменами во внешней или внутренней среде.

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

коренная реорганизация. Необходимость в ней возникает, например, тогда, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;

радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной фирмой. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

умеренные изменения. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Изменения в персонале подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации.

Изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.

Управление организационными изменениями может

включать ряд методов:

давление и побуждение;

посредничество и переориентация внимания;

диагностика и осознание; 5 0

нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;

эксперимент и выявление; - подкрепление и согласие.

Важным этапом реализации стратегии является распределение ключевых управленческих задач по отдельным подразделениям организации и ответственным исполнителям. В их круг включаются задачи как стратегические, так и тактические, решение которых необходимо для реализации стратегии.

Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются планирование, бюджетирование и действия руководителя (политика).

Формирование системы планов, адекватной структуре организации, – важное условие эффективной реализации стратегии. На ее основе осуществляются распределение и доведение плановых заданий, стратегических задач и целей до конкретных подразделений и руководителей, а также реализуются управленческие воздействия на структуру и сроки выполняемых работ; осуществляются распределение и перераспределение стратегических ресурсов.

Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными планами и распределением ресурсов. Бюджеты представляют собой компонент любой формализованной системы планирования. Определяющей сущностью бюджетов является сбалансированная по объемам и согласованная во времени ресурсная потребность, обеспечивающая сопоставимость целей и результатов.

Политика – это общее руководство к действию и принятию решений для достижения поставленных организацией целей. Политика разрабатывается высшими руководителями организации и действует достаточно длительное время. Она может меняться с изменением стратегии.

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

эффективность реализации отдельных стратегических программ;
степень достижения поставленных стратегических целей; степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н.

Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 7 Тактическое планирование в организации

Сущность тактического планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Календарный план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.

Тактическое планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:

Детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости оттого, какова необходимость их на данном предприятии; 2. Распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло- и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции;

3.Обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев.

Календарное планирование, как и любой другой вид планирования, позволяет упорядочить и повысить эффективность процесса производства. С помощью него структурные подразделения четко осведомлены о том, какие работы и когда планируется выполнить для получения максимальной прибыли и сохранения договорных отношений.

Вопросы для обсуждения

В чем сущность тактического плана?

Что включает в себя календарное планирование?

Какие функции выполняет оперативное календарное планирование?

Что такое календарный план?

Что является исходными данными для разработки тактического плана?

Как осуществляется процесс составления тактического плана?

Опишите алгоритм планирования проекта. 8.

Контрольные вопросы

Процедуры тактического планирования проекта

Диаграмма Ганта, ее определение и методика построения.

Преимущества и недостатки диаграммы Ганта.

Использование оптимизационных задач в календарном планировании.

Разработка тактического плана проекта.

Основы тактического планирования: календарный план и график производства.

Методы построения календарных планов предприятия.

Информационные технологии в календарном планировании

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2018. – 496 с.: ил. – Гриф:Доп. УМО. – Библиогр: с. 487-491. – ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 416 с. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. – 6-е изд., перераб. И доп. – М.: Юрайт, 2020. – 699 с. : ил. – Гриф: Рек. МО для эконом. Спец. – Прил.: с. 490-697. – Библиогр.: с. 698-699. – ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. Пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. Пособие] для студ. Эконом. Спец. Вузов / Э.А. Афитов. – Мн. : Высшая школа, 2018. – 285 с. – Библиогр.: с.277-278. – ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. Пособие / Л.Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 258, [1] с. : ил., табл. – (Высшее образование). – Библиогр. В подстроч. Примеч. – ISBN 978-5-16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. – Изд. 2-е, испр. – СПб. [и др.] : Питер, 2020. – 896 с. – (Теория и практика менеджмента). – Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. Пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. – Сочи : [Ритм], 2020. – 160 с. : ил. – Библиогр.: с. 90-94. – Прил.: с. 95-159. – ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. Пособие / Л. С. Максименко. – Ставрополь: [ООО «Ставропольбланкиздат»], 2020. – 118 с. – Библиогр.: с.90-92. – ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. Пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. На предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь: СевКавГТУ, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. – СПб. [и др.] : Питер, 2018. – 155 с. : ил. – Библиогр.: с.155. – ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 2019. – 800 с. – Библиогр.: с. 781-786. – ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 8. Оперативное планирование в организации

Важной составной частью планирования на предприятии является оперативное планирование или, как нередко его еще называют, оперативно-производственное планирование (ОПП). В основе системы такого планирования лежит разработанная в текущем плане или в бизнес-плане и принятая к исполнению производственная программа выпуска готовой продукции на год, квартал, месяц. Все расчеты, связанные с системой ОПП, в основном базируются на данных технической подготовки производства. Они увязываются с экономическими и финансовыми стоимостными показателями предприятия, а также с показателями выпуска продукции в натуральном выражении из производственной программы.

Считается, что оперативно-производственное планирование на предприятии целесообразно осуществлять в три этапа.

Первый этап называется этапом *объемного планирования*. Годовая производственная программа предприятия распределяется по кварталам и месяцам для каждого подразделения. При этом сопоставляются ресурсы, минимально необходимые для выполнения плана и имеющиеся в наличии. Речь идет о рабочей силе, основном производственном оборудовании и

производственных площадях. При разработке плана организационно-технических мероприятий цеха на соответствующий период предусматриваются мероприятия, обеспечивающие покрытие недостатка в тех или иных видах ресурсов.

На втором этапе оперативно-производственного планирования выполняют детализацию и дифференциацию выпуска продукции по срокам, уточняют разработанные на первом этапе плановые задания по каждому цеху. Этот этап нередко называют этапом *календарного планирования производства*. Теперь объектами планирования являются отдельные детали и узлы (сборочные единицы) и их движение в пределах данного цеха и между цехами данного предприятия. Общие сроки изготовления деталей и узлов, установленные на первом этапе, уточняются и корректируются путем доведения их до каждого участка или бригады, по каждой сборочной единице, детали и даже детали-операции технологического процесса.

На втором этапе составляется подробный календарный план производства продукции по всем стадиям технологического процесса в связи с распределением работ по производственным участкам и рабочим местам каждого цеха.

Наиболее сложны и трудоемки на этом этапе нормативные расчеты размеров партий деталей и длительности производственных циклов, внутрицеховых и межцеховых запасов заготовок, деталей сборочных единиц в объеме, требуемом для бесперебойной работы цехов и производственных участков.

Третий этап включает оперативно-производственное планирование. На этом этапе окончательно уточняются производственные задания, организуется их выполнение. Разрабатываются и осуществляются оперативные мероприятия по регулированию работ между рабочими местами, обеспечению рабочих мест всеми необходимыми материальными ресурсами (заготовки, детали, инструмент и т. Д.). Отклонения от плана выпуска продукции немедленно регистрируются, вносятся коррективы в графики работ, принимаются необходимые меры для восстановления запланированного выпуска.

Этапы оперативно-производственного планирования складываются в единый и непрерывный процесс планирования. Они взаимосвязаны, каждый этап уточняется и при необходимости вносят исправления в содержание предыдущего этапа.

Различаются также межцеховое и внутрицеховое оперативно-производственное планирование. Межцеховое планирование — установление оперативного плана выпуска продукции каждому цеху. При внутрицеховом планировании определяются программы выпуска для производственных участков, как правило, более детализировано, чем это определено для цеха. Задание определяется не только производственным участком, но и отдельным группам оборудования в пределах участка, по срокам запуска деталей и прохождения их по операциям, а также по срокам их выпуска.

На предприятиях с различным типом производства методы оперативно-производственного планирования различны, они имеют свою специфику. Только с учетом этого можно построить на предприятии эффективно действующую систему оперативно-производственного планирования.

Эффективное планирование базируется на ряде основополагающих принципов.

Тестовые задания

1. Первый этап ОПП называется этапом ...

- а. уточнения производственного задания;
- б. цехового планирования;
- в. Объемного планирования;
- г. Календарного планирования производства;

2. Межцеховое планирование — это ...

- а. установление стратегического плана выпуска продукции каждому цеху;
- б. установление оперативного плана выпуска продукции каждому цеху;

- в. Установление оперативного плана выпуска продукции производственному цеху;
- г. Установление тактического плана выпуска продукции каждому цеху;

3. На предприятиях с различным типом производства методы оперативно-производственного планирования ...

- а. Различны;
- б. Едины;
- в. Различны на определенных уровнях;
- г. Едины в части целеполагания;

4. Впервые общие принципы планирования сформулировал

- а. К. Маркс;
- б. А. Смит;
- в. Р. Акофф;
- г. А. Файоль;

5. Принцип ... устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно

- а. Координации;
- б. Концентрации
- в. Холизма;
- г. Интеграции;

Рекомендуемая литература

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А.

Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2018. – 496 с.: ил. – Гриф:Доп. УМО. – Библиогр: с. 487-491. – ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 416 с. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. – 6-е изд., перераб. И доп. – М.: Юрайт, 2020. – 699 с. : ил. –

Гриф: Рек. МО для эконом. Спец. – Прил.: с. 490-697. – Библиогр.: с. 698-699. – ISBN 978-5-9916-0506-9

Практическое занятие 9. Планирование продаж

План производства и реализации продукции должен удовлетворять конкретные потребности покупателей (потребителей) и быть тесно связан с разрабатываемой общей стратегией развития предприятия, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

План производства и реализации продукции является основным и ведущим разделом годового комплексного плана предприятия. На его основе разрабатываются все другие разделы и показатели годового плана.

Планирование производства продукции предусматривает принятие решения о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса.

Производственная программа – задание по выпуску определенных видов продукции необходимого качества и в определенный срок. Задача производственной программы – эффективное использование всех видов ресурсов.

В разработке производственной программы участвуют:

Производственно-диспетчерский отдел, отдел сбыта и отдел технико-экономического планирования.

При планировании необходимо учитывать реальные производственные мощности предприятия, т.е. состав и количество оборудования, производственные площади, состав и численность работников.

Незаконченное производство — стоимость незаконченной продукции на различных стадиях производственного цикла. Норматив величины незавершенного производства определяется как произведение длительности производственного цикла на среднесуточный выпуск изделий, на себестоимость изделий, скорректированный на коэффициент нарастания затрат, который определяется как отношение средней себестоимости изделия в незавершенном производстве к себестоимости изделия.

Вопросы для обсуждения

В чем заключается сущность и значение планирования продаж в условиях рынка?

Что такое емкость рынка и как ее рассчитать?

Какие основные факторы влияют на емкость рынка?

Что представляет собой экспертный метод планирования продаж?

Каковы основные натуральные и стоимостные показатели плана производства продукции?

Какова последовательность разработки плана производства продукции?

Что представляет собой производственная мощность?

Контрольные вопросы

Какие основные этапы планирования продаж?

Каковы содержание товарной политики и основные направления создания конкурентоспособного ассортимента товаров?

Каково содержание основных стадий жизненного цикла товара?

Какая основная цель планирования жизненного цикла товара?

Каковы основные методы обоснования плана продаж?

Что представляет собой производственная программа? Каковы основная цель и задачи производственного планирования?

Как производится оценка портфеля заказов?

Назовите основные виды производственной мощности.

Как определить среднегодовую производственную мощность?

Какие методические подходы обоснования производственной программы производственными мощностями применяются в практике производственного планирования?

Рекомендуемая литература

Основная

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А.

Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. -

Гриф: Рек. МО для эконо. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконо. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л.

С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-
Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плаунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях
средствами Excel / Плаунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. -
Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ;
пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и
статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 10 План по труду

Важнейшей составляющей деятельности любого предприятия являются трудовые ресурсы, а на сегодняшний день их роль возросла еще существеннее. Для того, чтобы увеличить объемы и эффективность деятельности предприятия необходима достаточная обеспеченности организации нужными трудовыми ресурсами, а в последующем их рациональное использование и высокий уровень производительности. Поэтому именно то насколько рационально будет использоваться персонал предприятия, будет зависеть, обеспечивается ли бесперебойная деятельность организации и насколько успешно будут выполнены планы по производству.

Планирование трудовых ресурсов в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения. Использование человеческих ресурсов предполагает их участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется способность персонала к труду.

Основной задачей внутрифирменного планирования социально- трудовых показателей является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии. Полная занятость означает

достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам промышленности или региональным территориям. При полной занятости, говоря рыночным языком, должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений мы предлагаем понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

Вопросы для обсуждения

В чем необходимость потребность планирования в персонале?

В чём заключаются различия в применении понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы»?

В чём различие между профессией, специальностью и квалификацией?

Главные вопросы, которые решает управление персоналом 5. Чем субъекты кадровой политики отличаются от других субъектов?

Какую роль играет служба управления персонала в организации?

Как государство регулирует оплату труда?

В чем различия явочного и списочного состава кадров?

Контрольные вопросы

Понятие о трудовых ресурсах.

Основные характеристики персонала.

На какие категории подразделяется персонал по признаку участия в производственном или управленческом процессе?

Назовите основные показатели численности персонала.

Каким образом определяется плановая численность персонала?

Как определяется среднесписочный персонал?

Основные этапы управления персоналом.

Концепции управления персоналом.

Функции управления персоналом в системе менеджмента.

Научные подходы к управлению персоналом.

Дайте определение понятия «стратегическое управление персоналом».

Дайте определение понятия «кадровая политика» и опишите её влияние на выбор стратегии предприятия.

Рекомендуемая литература Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А.

Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. -

Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н.

Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В.

Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 11 План по оплате труда

Планирование расходов на оплату труда – важный элемент системы управления затратами любой организации. Ведь расходы на выплату заработной платы являются одной из основных статей затрат.

Фонд оплаты труда — общая сумма денежных средств, которые расходуются в течение определенного периода времени на вознаграждение за труд, компенсационные и стимулирующие выплаты.

Расходы на оплату труда

Затраты на оплату труда – один из основных элементов расходов по обычным видам деятельности. Поэтому вопросы определения величины фонда заработной платы (ФЗП), его планирования и анализа всегда находится под особым контролем у работодателей.

Планируется фонд оплаты труда путем составления сметы или бюджета расходов на оплату труда на основании информации о предполагаемой величине выплат заработной платы. В бюджете фонда оплаты труда указанные затраты могут группироваться по различным признакам, к примеру, по центрам управления затратами, центрам прибыли, и детализироваться с необходимой степенью точности.

Так, в организации фонд оплаты труда может планироваться в разрезе отдельных структурных подразделений (например, цехов) и элементов ФОТ (оклад, премия, отпускные, больничные за счет работодателя и т.д.).

Планированием фонда оплаты труда в организации в зависимости от ее масштабов и структуры может заниматься как бухгалтерия, так и плановый отдел или ОТИЗ.

Для чего планируется фонд оплаты труда

План расходов на оплату труда, дополненный фактическими показателями за отчетный период, – удобный источник анализа зарплатных расходов. А это, в свою очередь, является ключом к управлению затратами организации. Ведь планируя расходы на оплату труда и анализируя отклонения фактических значений от плановых, можно добиться снижения общей величины расходов организации, а значит, повысить рентабельность

В соответствии с тем, что кадровый вопрос для предприятий является определяющим, необходимость выбора и обоснования методов мотивации и стимулирования труда персонала выходит зачастую на первый план.

Планирование мотивации и стимулирования труда включает следующие мероприятия:

- определение трудовой мотивации для различных категорий работников;
- разработка систем оплаты труда;
- использование средств материального и морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале.

Система мотивации и стимулирования труда зависит от

формы организации труда на предприятии, функциональных обязанностей работников, степени зависимости конечных показателей деятельности предприятия от усилий работника.

Принципы мотивации труда: обогащение содержания труда, создание комфортных условий (материальных, моральных) к качественному труду, материальное вознаграждение за труд с учетом вклада работника, возможность самореализации, оптимальное включение работников во все этапы производственного процесса, создание возможностей для повышения квалификации и служебного роста.

К расходам на оплату труда относятся:

- суммы выплат по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам в соответствии с принятыми на предприятии формами оплаты труда;

- начисления стимулирующего характера, в том числе премии за производственные результаты, высокие достижения в труде и иные подобные показатели;

- начисления стимулирующего и компенсирующего характера за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, сверхурочную работу, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в выходные и праздничные дни, производимые в соответствии с законодательством РФ;

- стоимость коммунальных услуг, питания и продуктов, бесплатно предоставляемых работникам в соответствии с установленным законодательством РФ порядком предоставления бесплатного жилья (суммы денежной компенсации за непредоставление бесплатного жилья, коммунальных и иных подобных услуг);

- расходы на приобретение спецодежды (форменной одежды и обуви) для работников, которая остается в их личном пользовании;

- сумма начисленного работникам среднего заработка, сохраняемого на время выполнения ими государственных или общественных обязанностей, в соответствии с законодательством РФ;

- расходы на оплату труда, сохраняемую работникам на время отпуска, фактические расходы на оплату проезда работников и лиц, находящихся у этих работников на иждивении, к месту использования отпуска на территории РФ и обратно в порядке, предусмотренном законодательством, - для организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, и в порядке, предусмотренном работодателем, - для иных организаций, доплата несовершеннолетним за сокращенное рабочее время, расходы на оплату перерывов матерей для кормления ребенка, а также расходы на оплату времени, связанного с прохождением медицинских осмотров;

- оплата компенсации за неиспользованный отпуск;

- начисления работникам, высвобождаемым в связи с реорганизацией или ликвидацией налогоплательщика, сокращением численности работников;

- единовременные вознаграждения за выслугу лет, непрерывный стаж работы;
- расходы на оплату учебного отпуска, включая расходы на оплату проезда к месту учебы и обратно;
- расходы на оплату труда за время вынужденного прогула или время выполнения нижеоплачиваемой работы в соответствии с законодательством РФ;
- суммы взносов работодателей по договорам обязательного страхования (обязательного медицинского страхования, социального страхования, взносы в Пенсионный фонд) и добровольного страхования (страхование жизни, негосударственное пенсионное обеспечение);
- расходы на оплату труда работников-доноров за дни обследования, сдачи крови и отдыха;
- расходы на оплату труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение ими разовых работ по заключенным договорам гражданско-правового характера;
- расходы на возмещение затрат работников по уплате процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилого помещения (признаются в целях налогообложения в размере не более 3% от суммы расходов на оплату труда);
- другие виды расходов, произведенных в пользу работника, предусмотренных трудовым договором и коллективным договором

По этим основным статьям расходов на оплату труда осуществляется расчет плановых сумм на год. Расчет базовой суммы оплаты труда осуществляется в соответствии со штатным расписанием, формами оплаты труда (повременная, должностной оклад или сдельная), процентов выплат (доплат) стимулирующего характера.

Тестовые задания

S: Исходными данными для составления плана по труду служат:

- : прибыль от отдельных видов товаров
- : рентабельность продукции
- : цена продукции
- : трудоемкость годовой производственной программы

S: Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда оплаты труда?

- : Почасовой, номинальной, средней
- : Реальной, номинальной, среднечасовой
- : Средней, основной, дополнительной
- : Номинальной, средней, премиальной

S: Запланировать заработную плату рабочего, если система оплаты труда повременно-премиальная

Исходные данные:

Часовая тарифная ставка 120 рублей. Работник отработал 160 часов.

Размер премии 25%

- : 18750 руб.
- : 26700 руб.
- : 32160 руб.
- : 24000 руб.

S: спланировать заработную плату рабочего, если система оплаты труда повременно-премиальная

Исходные данные: Часовая тарифная ставка 190 рублей. Работник отработал 150 часов. Размер премии 15%

- : 32775
- : 28500

-: 32400

-: 29000

S: Запланировать Среднюю заработную плату одного работающего.

Исходные данные: фонд оплаты труда 450 тыс. руб., численность работающих 18 чел

-: 18000

-: 29000

-: 30000

-: 25000

S: запланировать заработную плату рабочего, если система оплаты труда повременно-премиальная

Исходные данные: Часовая тарифная ставка 190 рублей. Работник отработал 170 часов. Размер премии 15%

-: 26700 руб.

-: 32160 руб.

-: 37145 руб.

-: 36700 руб.

S: Запланировать Среднюю заработную плату одного работающего.

Исходные данные: фонд оплаты труда 850 тыс. руб., численность работающих 50 чел

-: 17000

-: 20000

-: 29000

-: 30000

S Запланировать Среднюю заработную плату одного работающего.

Исходные данные: фонд оплаты труда 950 тыс. руб., численность работающих 50 чел

- : 28000
- : 19000
- : 39000
- : 30000

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 12 Планирование себестоимости продукции

Планирование расходов на производство и реализацию продукции осуществляется разными методами. Выбор их зависит от общеэкономических условий, размеров предприятия, масштабов его деятельности, возможностей бухгалтерского и управленческого учета.

При учете затрат по постоянным и переменным расходам планирование осуществляется в отношении переменных затрат. Планируемая сумма переменных затрат C определяется как произведение удельных затрат на единицу продукции H на планируемый объем выпуска продукции в натуральном выражении B :

$$C = H \cdot B.$$

Под планированием затрат на производимую продукцию подразумевается величина расходов, требуемых для производства продукции в определенном объеме с оптимизированными организационными, технологическими, экономическими и экологическими условиями. При реализации продукции планируются затраты на транспортировку, доставку, хранение, обслуживание, рекламу товара с учетом его особенностей, свойств и характеристик.

Для планирования ценообразования предприятия, прежде всего, необходимо определиться с перспективой по затратам на производство и реализацию продукции. Планирование этого рода затрат должно быть поэтапным и раздельным, так как производству следует разделять переменные и постоянные затраты. Производить эту операцию нужно с определением самого оптимального вида и формы запаса производства.

Вопросы для обсуждения

Понятия «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость».

Классификация затрат для определения себестоимости и полученной прибыли.

Классификация затрат для принятия решений и планирования.

Идентичны ли понятия «прямые расходы» и «основные расходы»?

Назовите основные направления классификации расходов по основным видам деятельности.

Как определить понятие «вмененные затраты»?

Приведите пример безвозвратных затрат.

Назовите целевое назначение группировок затрат по элементам затрат и статьям калькуляции.

Контрольные вопросы

Перечислите факторы и структуру издержек производства.

Многокритериальная классификация издержек производства.

Какова цель группировки затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям?

Что такое себестоимость продукции и какие существуют виды себестоимости?

Основные расчетные показатели и методы калькулирования себестоимости.

Цена продукции и ее функции.

Приведите многокритериальную классификацию цен.

Ценовая политика предприятия.

Понятие точки критического объема продаж и ее определение.

Стратегия снижения производственных издержек.

Рекомендуемая литература Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А.

Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А.

Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 13 Планирование снижения себестоимости

Планирование снижения себестоимости продукции может производиться с помощью уточненных и укрупненных способов расчета. Уточненные расчеты основываются на сравнении показателей плановой и базовой себестоимости единицы продукции. В этом случае общая годовая экономия может быть найдена как разность отчетных и новых плановых значений себестоимости по всей номенклатуре выпуска продукции

Планирование снижения себестоимости продукции на основе укрупненных расчетов, как правило, предполагает предварительное обоснование процента сокращения отдельных затрат за счет соответствующих факторов.

Механизация и автоматизация производства в большой степени влияют на снижение удельного веса заработной платы с отчислениями на социальные нужды с одновременным повышением доли амортизации и вспомогательных материалов для содержания и эксплуатации машин и оборудования, а также затрат на технику безопасности и охрану труда.

Углубление специализации производства сопровождается укрупнением объемов выпуска однородной продукции, что повышает производительность

труда и снижает тем самым долю затрат на заработную плату с отчислениями на социальные нужды, а также амортизацию.

С развитием производственного кооперирования и расширением производственных связей в себестоимости продукции основного предприятия повышается удельный вес затрат на покупные комплектующие изделия и кооперированные поставки, а трудовые затраты на обработку снижаются.

На структуру себестоимости продукции существенно влияет размещение предприятий по отношению к источникам сырья и топлива. Чем дальше предприятие находится от топливно-сырьевой базы, тем больше расходы на транспортировку и хранение, тем выше удельный вес материальных затрат в составе себестоимости.

Структура себестоимости продукции зависит также от изменения уровня цен на предметы и средства труда. Так, повышение отпускных цен на продукцию сырьевых отраслей и продукцию топливно-энергетического комплекса приводит к росту удельного веса затрат на сырье, материалы, топливо и энергию в потребляющих отраслях. В то же время рост отпускных цен на машины и оборудование увеличивает долю амортизации в отраслях, использующих технику.

Величина экономии, обусловленная действием каждого фактора, определяется по видам (элементам) затрат, на которые влияет мероприятие.

Экономия МЗ, зарплаты, отчисления и т.д., а также косвенные расходы.

Экономия (снижение расходов) может являться результатом действия многих факторов, поэтому при расчетах показывается (выделяется) экономия, связанная с влиянием только данного, конкретного фактора. При этом не допускается повторный учет одной и той же экономии в разных расчетах.

В расчетах экономии расходов по факторам должна учитываться экономия не только от мероприятий, намеченных на планируемый год, но и переходящая от мероприятий предыдущего года, которая не была учтена при определении себестоимости в предыдущем году.

Контрольные вопросы и задания

1. Как классифицируются затраты в целях обоснования плановых показателей?
2. Как планируются условно-постоянные затраты?
3. Каков алгоритм планирования условно-переменных затрат?
4. Какие есть методы разделения смешанных затрат на постоянную и переменную части и для каких целей это необходимо?
5. Как ведется расчет плановых затрат по смешанным статьям затрат?
6. В чем специфика понятия "издержек" для сферы услуг?
7. Каковы методы начисления амортизации и критерии их выбора для планового периода?
8. Как определяется сумма амортизации и остаточная стоимость основных средств при нелинейном методе?
9. На какие показатели влияет сумма начисленной амортизации?
10. Как осуществляется выбор налогового режима в плановом периоде?
11. Как определяется уровень налоговой нагрузки и на что он влияет?

Практическое занятие 14 Планирование прибыли и рентабельности

Конечным результатом деятельности предприятия является прибыль. По величине прибыли кредиторы судят о возможностях предприятия по возврату заемных средств, инвесторы – о целесообразности инвестиций в предприятие, поставщики – о платежеспособности предприятия.

При планировании общей или прибыли до налогообложения на предстоящий период производственно-финансовой деятельности в ее состав включаются все предусмотренные доходы со знаком «плюс», а также возможные расходы или убытки со знаком «минус».

Таким образом, прибыль до налогообложения предприятия включает:

- 1) прибыль от продаж;

- 2) результат от операций с имуществом и финансовой деятельности;
- 3) результат от внереализационных операций.

При этом прибыль от продаж определяется в два этапа. Вначале рассчитывается валовая прибыль как разница между выручкой от продажи, продукции (работ, услуг) без НДС, акцизов и других аналогичных обязательных платежей и себестоимостью проданных товаров без коммерческих и управленческих расходов. Результатом является валовая прибыль или маржинальный доход.

Затем после вычитания коммерческих и управленческих расходов определяется показатель прибыли от продаж.

Прибыль от продаж является основной составляющей балансовой прибыли предприятия, поскольку отражает результат от регулярно осуществляемой деятельности по производству и реализации изделий (оказанию услуг), являющейся целью создания предприятия. На ее размер влияют уровень отпускных цен, себестоимость продукции, ассортиментные сдвиги в составе продукции. Прибыль от продаж растет, если в составе реализованной продукции повышается удельный вес высокорентабельных изделий.

Рентабельность продаж – это показатель, характеризующий величину прибыли, которую приносит предприятию каждый рубль проданной продукции, определяется по формуле:

$$P^{np} = \frac{\Pi}{BP} \cdot 100\%,$$

где Π – прибыль от продаж; BP – выручка от реализации продукции.

Выгодность производства отдельных видов продукции можно оценивать с помощью показателя рентабельности продукции, рассчитанного как

$$P_{\epsilon}^{np} = \frac{\Pi_{\epsilon\phi}}{C_{\epsilon\phi}} \cdot 100\%,$$

где $\Pi_{\epsilon\phi}$ – прибыль на единицу продукции; $C_{\epsilon\phi}$ – себестоимость единицы продукции.

Тестовые задания

1 Какой из методов считается наиболее эффективным при управлении прибылью?

- : Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
- : Бюджетирование и контроллинг
- : Средней прибыли
- : Определение точки безубыточности

2 Прибыль до налогообложения:

- : Равна сумме доходов от реализации продукции, имущества и внереализационных операций
- : Превышает валовую на доход от реализации имущества
- : Меньше, чем общая на доход от внереализационных операций
- : Больше валовой прибыли на прибыль от курсовых разниц

3 Чистая прибыль равна

- : Прибыли до налогообложения за вычетом налога на прибыль
- : Валовой прибыли с учетом постоянных расходов
- : Общей прибыли минус налоги
- : Балансовой минус налоги

4 Чистая прибыль равна:

- : . Выручка - Затраты
- : Выручка $\times$ Затраты;
- : Выручка / Затраты;
- : Выручка - Затраты

5 Результаты деятельности предприятия наиболее точно отражает рентабельность

- : продаж
- : производства
- : продукции
- : расчетная

6 Маржинальный доход определяется как

- : Выручка от продаж за вычетом постоянных затрат
- : Выручка от продаж за вычетом общих затрат
- : Выручка от продаж за вычетом коммерческих расходов
- : Выручка от продаж за вычетом переменных затрат

7 Рентабельность продаж определяется как

- : Отношение прибыли основной деятельности к объему продаж
- : Отношение прибыли от продаж к выручке от продаж
- : Отношение прибыли к основным производственным фондам
- : Отношение затрат к прибыли

8 Рентабельность производства определяется как

- : Отношение прибыли основной деятельности к объему продаж
- : Отношение прибыли к основным производственным фондам
- : Отношение прибыли к среднегодовой стоимости ОПФ и оборотных средств
- : Отношение затрат к прибыли

9 Запланировать показатель рентабельности продаж.

Исходные данные: Выручка от продаж - 640 тыс. руб.

Прибыль от продаж - 80 тыс. руб.

- : 12,5%

- : 8%
- : 12,6%
- : 80%

10 Запланировать показатель рентабельности производства.

Исходные данные:

Прибыль до налогообложения — 85 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость ОПФ - 870 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость оборотных средств — 30 тыс. руб.

- : 9,4%
- : 9,8%
- : 28,3%
- : 10,4%

11 Запланировать прибыль до налогообложения. Исходные данные:
прибыль от продаж 30 тыс.руб. Прибыль от прочей реализации 12 тыс. руб.

- : 18
- : 36
- : 48
- : 42

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.

пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь: СевКавГТУ, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 15 Планирование финансовых результатов

Одна из основных задач составления плана финансовых результатов (плана прибылей и убытков) деятельности предприятия заключается в том, чтобы показать в динамике качественные и количественные изменения финансового положения предприятия в течение предстоящего периода. В этом состоит его основное отличие от баланса, который дает статичную картину экономического положения предприятия в конкретный момент времени.

Финансовый план, с помощью которого оцениваются доходы и расходы в ближайшей перспективе, является основой для составления сметы будущих расходов предприятия и определения потребности в привлечении дополнительных финансовых средств.

Финансовое планирование играет важную роль в экономической деятельности предприятия. Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, необходимо уметь реально оценивать финансовое

состояние предприятия. Эффективность производственной деятельности выражается в достигнутых финансовых результатах, важнейшим из которых являются показатели прибыли. Значение прибыли обусловлено тем, что она зависит от качества работы предприятия, повышает экономическую заинтересованность работников в наиболее эффективном использовании ресурсов, так как прибыль - основной источник производственного и социального развития предприятия.

В области планирования финансовая служба выполняет следующие задачи:

- разработку проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами;
- определение потребности в собственном оборотном капитале;
- выявление источников финансирования хозяйственной деятельности;
- разработку плана капитальных вложений с необходимыми расчетами;
- участие в разработке бизнес-плана;
- участие в составлении планов реализации продукции в денежном выражении и определение плановой суммы балансовой прибыли на год и по кварталам и расчет показателей рентабельности.

Вопросы для обсуждения

Финансовые ресурсы предприятия: понятие и состав.

Сущность, цель и задачи финансового планирования в организации.

Содержание финансового плана и исходные данные для его составления.

Методы планирования прибыли от производственно-хозяйственной деятельности.

Планирование цены как основы обеспечения безубыточности производства продукции.

Планирование показателей рентабельности.

Планирование расходов и отчислений.

Взаимосвязь финансового плана предприятия с другими разделами сводного плана предприятия.

Контрольные вопросы

Раскройте содержание финансовых ресурсов предприятия.

Каковы основные показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности предприятия?

Перечислите источники доходов предприятия.

Что собой представляет выручка от реализации продукции? Каковы ее элементы?

Что такое валовая прибыль предприятия?

Как определяется экономическая сущность рентабельности?

Каковы показатели рентабельности предприятия?

Каковы основные методы планирования прибыли и рентабельности и в чем их сущность?

Как распределяется и используется прибыль предприятия?

Что представляют собой фонд накопления и фонд потребления, их экономическая сущность?

Каковы порядок и источники образования резервных фондов предприятия?

Дайте определение понятия «финансовый план предприятия». 12. Каково содержание основных методов составления финансового плана?

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916- 1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5- 16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь: СевКавГТУ, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

Практическое занятие 16 Финансирование расходов учреждений управления, образования, здравоохранения и культуры

Государственная Дума Российской Федерации (далее ГД РФ) является органом законодательной власти РФ. Полномочия и порядок деятельности ГД РФ определяются: Конституцией РФ, федеральными законами и Регламентом ГД РФ. Бюджетные полномочия ГД РФ как главного администратора средств федерального бюджета РФ, а также как полномочия получателя бюджетных средств выполняет Аппарат Государственной Думы.

Аппарат Государственной Думы является получателем бюджетных средств, согласно данным реестра участников бюджетного процесса, а также юридических лиц, не являющихся участниками бюджетного процесса,

утвержденного приказом Минфина России от 23 декабря 2014 г. № 163н. У ГД РФ отсутствуют подведомственные территориальные органы, учреждения и предприятия, в результате чего полномочия ГД РФ как распорядителя бюджетных средств не осуществляются.

Перечисление иных межбюджетных трансфертов осуществляется Аппаратом Государственной Думы на счета, открытые территориальными органами Федерального казначейства РФ для учета поступлений и их распределения между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации, для их последующего перечисления в бюджеты субъектов Российской Федерации.

Лимит подлежащих возмещению расходов, связанных с материальным обеспечением деятельности депутатов ГД РФ и их помощников в субъектах РФ, устанавливается решениями Комитета Государственной Думы по контролю и Регламенту, а также определяется в соответствии с нормами законодательства РФ.

Министерство просвещения Российской Федерации (далее Минпросвещения России) образовано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15 мая 2018 г. № 215 «О структуре федеральных органов исполнительной власти». Согласно пункту 2 Указа № 215 Министерство образования и науки Российской Федерации преобразовано в Министерство просвещения Российской Федерации и Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

Минпросвещения России переданы функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания, опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних граждан, социальной поддержки и социальной защиты обучающихся, а также функции по оказанию

государственных услуг и управлению государственным имуществом в указанных сферах деятельности.

Положение о Министерстве утверждено постановлением Правительства РФ от 28 июля 2018 г. № 884 «Об утверждении Положения о Министерстве просвещения Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

В ведении Минпросвещения России находятся 47 подведомственных организаций (по состоянию на 1 января 2019 г.).

Минпросвещения России не имеет территориальных органов (подразделений) и подведомственных казенных учреждений, в связи с чем, полномочия распорядителя средств федерального бюджета РФ им не осуществляются.

Минпросвещения России является получателем бюджетных средств, который, в соответствии с законодательством РФ, составляет и исполняет бюджетную смету.

Министерство здравоохранения Российской Федерации (далее Минздрав России) образовано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 мая 2012 г. № 636 «О структуре федеральных органов исполнительной власти».

Минздрав России осуществляет координацию и контроль деятельности, находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, Федерального медико-биологического агентства, а также координацию деятельности Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

Цели и задачи деятельности Минздрава России определяются рядом системообразующих документов стратегического планирования, из которых основным является государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения», а также национальный проект «Здравоохранение».

Министерство культуры Российской Федерации (далее Минкультуры России) осуществляет свою деятельность на основании Положения «О Министерстве культуры Российской Федерации».

Минкультуры России осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере культуры, искусства, культурного наследия (в том числе археологического наследия), кинематографии, авторского права и смежных прав и функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в сфере культуры и кинематографии, а также по охране культурного наследия, авторского права и смежных прав, по контролю и надзору в указанной сфере деятельности. Минкультуры России осуществляет свою деятельность непосредственно и через территориальные органы во взаимодействии с органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

В ведении Минкультуры России находятся 198 федеральных государственных учреждений.

Минкультуры России является ответственным исполнителем реализации мероприятий государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2024 годы». Соисполнителем программы является Федеральное агентство по туризму (Ростуризм). Участниками Госпрограммы являются 14 министерств, ведомств и учреждений.

В соответствии с национальными целями развития Российской Федерации на период до 2024 года Минкультуры России реализуется национальный проект «Культура», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию.

Национальный проект «Культура» включает в себя три федеральных проекта:

«Обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры» (ФП

«Культурная среда»), «Создание условий для реализации творческого потенциала нации» («Творческие люди») «Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры» («Цифровая культура»). Формирование и ведение бюджетных смет Государственной Думы РФ, а также Аппарата Государственной Думы осуществляется Аппаратом Государственной Думы на основании Порядка составления, утверждения и ведения бюджетной сметы Государственной Думы, утвержденного распоряжением Председателя Государственной Думы от 30 декабря 2016 г. № 247р-1 в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств.

федерального бюджета, бюджета субъекта РФ, местного бюджета?

Определите особенности применения понятия «эффективность» к деятельности учреждений культуры.

Задание для индивидуальной работы

Основываясь на информации, представленной в таблице 13, сопоставьте расходы федерального бюджета РФ на цели культуры по ведомственной и функциональной бюджетной классификации расходов, сделайте выводы.

Таблица 13 - Состав и структура расходов федерального бюджета РФ по ведомственной классификации на цели деятельности Министерства культуры РФ и по разделу 08 «Культура, кинематография» в 2020-22 гг. млн. руб.

Расходы бюджета	Раздел БК	2020	Уд. вес, %	2021	Уд. вес, %	2022	Уд. вес, %
054 Министерство культуры Российской Федерации всего:	X	135900	100	122010	100	122852	100
в том числе по разделам:							
Общегосударственные вопросы	01	806	1	821	1	838	1
Образование	07	18555	14	17735	15	18007	15

Культура	08	116376	86	103290	85	103843	85
Расходы бюджета по разделу 08 «Культура, кинематография»	08	144185	X	133563	X	124527	X

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф: Доп.УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. -

ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с.

- Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. -СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М.

: Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 17 Эффективность деятельности государственных и муниципальных учреждений

При проведении оценки эффективности деятельности органов власти, следует понимать, что работа государственных органов не ограничивается одной сферой жизнедеятельности общества. В связи с этим, для достоверной оценки следует использовать набор критериев, позволяющих представить общую ситуацию, сложившуюся в регионе или муниципалитете в результате работы органов исполнительной власти.

Для оценки эффективности деятельности судебных органов власти также предусмотрены определенные законодательством РФ критерии. Так, например, Приказом ФССП России 15 июня 2018 г. № 276 «О методике расчетов в системе оценки эффективности деятельности территориальных органов на 2018 год» закреплена методика расчета соответствующих по следующим направлениям:

- «Организация исполнительного производства»;
- «Организация обеспечения установленного порядка деятельности судов»;
- «Организация дознания», с учетом показателей, отражающих состояние и результаты работы по отдельным направлениям деятельности [49].

Данная методика разработана с целью создания понятной и прозрачной системы оценки результатов деятельности территориальных органов ФССП России, направлена на создание условий для мотивации работников ФССП России к эффективному выполнению стоящих перед ними задач.

По результатам оценки эффективности территориальных органов службы судебных приставов формируется рейтинг эффективности, в котором учитываются итоги по всем направлениям деятельности. В основе формирования Рейтинга лежит балльная система оценки.

Независимая оценка качества образования (НОКО) включает в себя:

- 1) независимую оценку качества подготовки обучающихся;

2) независимую оценку качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

В последние годы в России реализуется целый комплекс мероприятий в сфере оценки качества образования: государственная итоговая аттестация по программам основного общего и среднего общего образования, национальные исследования качества образования, всероссийские проверочные работы, исследования компетенций учителей и др.

В рамках национального проекта «Образование» в настоящее время в РФ реализуются следующие направления оценки качества общего образования:

расчет ключевого показателя национального проекта «Образование»

«Средневзвешенный результат Российской Федерации в группе международных исследований, средневзвешенное место Российской Федерации (не ниже)»;

проведение в субъектах Российской Федерации оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях Российской Федерации;

комплексный анализ данных о качестве образования на уровне Российской Федерации.

Оценка качества среднего профессионального образования в РФ проводится в рамках ежегодного мониторинга качества подготовки кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования. В оценке используются 9 критериев и 78 показателей. Критерии оценки следующие:

- образовательная деятельность (в том числе показатели: общая численность студентов; доля студентов очной формы обучения; доля студентов, обучающихся за счет средств бюджетов и т.д.);

- международная деятельность (в том числе: доля студентов, прошедших стажировку или практику за рубежом; доля иностранных студентов; доля студентов из стран СНГ);

- уровень подготовки выпускников образовательных программ СПО (в том

числе: численность студентов, принявших участие в национальных, региональных

чемпионатах, всероссийских, международных, региональных олимпиадах, конкурсах профессионального мастерства и т.д.);

инфраструктура (в том числе: количество договоров о сотрудничестве с организациями социальной сферы; расходы на приобретение машин и оборудования и т.д.);

финансово-экономическая деятельность (в том числе: отношение заработной платы работников учреждения к средней по экономике региона; доход от образовательной деятельности (кроме средств бюджетов) в расчете на 1 педагогического работника и т.д.);

кадровый состав (в том числе: удельный вес численности работников, имеющих сертификат эксперта WorldSkills; удельный вес преподавателей и мастеров производственного обучения из числа действующих работников профильных предприятий и организаций, работающих по совместительству и т.д.);

трудоустройство выпускников (в том числе: доля выпускников, трудоустроившихся в течение 1 года после завершения обучения; средняя заработная плата выпускников и т.д.);

реализация программ дополнительного профессионального образования (в том числе: доля слушателей из сторонних организаций, прошедших обучение по программам повышения квалификации; доля доходов, полученных от реализации программ дополнительного профессионального образования и т.д.);

социальная ответственность (в том числе: доля студентов очной формы обучения, получающих государственную академическую стипендию, социальную стипендию, проживающих в общежитиях и т.д.).

Эффективность в здравоохранении предполагает оценку полученного эффекта от влияния здравоохранения на экономику государства, с учетом использованных для его достижения материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

В сфере здравоохранения, учитывая специфику данной отрасли, принято различать несколько видов эффективности: медицинскую, социальную и экономическую. Медицинская эффективность предполагает оценку достигнутого результата при выполнении поставленных задач в области профилактики, диагностики и лечении заболеваний. Социальная эффективность характеризует влияние результатов деятельности системы здравоохранения на общество. Положительный социальный эффект может быть выражен в увеличении продолжительности жизни населения, снижением показателя смертности, увеличением количества граждан, положительно оценивающих качество услуг здравоохранения и т.д.

Критерии НОКМО:

открытость и доступность информации о медицинской организации;
комфортность условий предоставления медицинских услуг, включая время ожидания предоставления услуги;

доброжелательность, вежливость работников медицинской организации;

удовлетворенность условиями оказания услуг;

доступность медицинских услуг для инвалидов.

Методика оценки эффективности деятельности учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения РФ, включает в себя определенные критерии и показатели для каждого вида учреждения. Так, для психиатрических больниц специализированного типа с интенсивным наблюдением и их руководителей предусмотрены следующие критерии оценки:

а) показатели эффективности деятельности учреждений и их оценка:

- основная деятельность федерального казенного учреждения (в том числе показатели: осуществление социальной работы с пациентами, отсутствие летальности в результате суицида);

- финансово-экономическая деятельность, исполнительская дисциплина учреждения (в том числе показатели: соблюдение сроков, порядка и обоснованности представления бюджетных заявок в Министерство здравоохранения РФ, отсутствие замечаний структурных подразделений Министерства здравоохранения РФ в части предоставления психиатрической больницей информации по запросам и др.);

- деятельность психиатрической больницы, направленная на работу с кадрами (в том числе показатели: укомплектованность штатных должностей врачей, укомплектованность штатных должностей медицинских работников со средним профессиональным образованием и др.).

б) показатели эффективности деятельности руководителя учреждения и их оценка:

- выполнение государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), утвержденных Министерством здравоохранения РФ;

- выполнение квоты по приему на работу инвалидов;

- рост средней заработной платы работников учреждения в отчетном году по сравнению с предыдущим годом.

для оценки предлагаются следующие 9 показателей эффективности:

выполнение учреждением государственного задания;

целевое и эффективное использование бюджетных средств;

соблюдение требований законодательства Российской Федерации при распоряжении федеральным имуществом, обеспечение сохранности, правомерное, целевое и эффективное использование движимого и недвижимого имущества;

обеспечение своевременной выплаты заработной платы работникам;

соблюдение финансово-хозяйственной дисциплины;

обеспечение достижения показателей соотношения средней заработной платы работников учреждения культуры, а также отдельных категорий работников образовательного и научного учреждений со среднемесячным доходом от трудовой деятельности в соответствующем регионе;

выполнение квоты по приему на работу инвалидов в соответствии с законодательством Российской Федерации;

соблюдение требований законодательства Российской Федерации в сфере закупок товаров, работ, услуг;

обоснованность определения начальной (максимальной) цены контракта (договора) на закупку товаров, работ и услуг.

Для оценки эффективности уровня культуры Минкультуры России разработаны «Примерные целевые показатели эффективности деятельности работников учреждений культуры, искусства, образовательных учреждений и науки, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации», которые рекомендованы федеральным учреждениям культуры и искусства, а также органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований для определения стимулирующих выплат и премирования работников учреждений.

Так, например, к показателям для определения размеров стимулирующих выплат для работников учреждений исполнительского искусства отнесены:

высокое профессиональное мастерство с учетом фактической загрузки в репертуаре;

особые творческие достижения.

Контрольные вопросы

Назовите органы законодательной, исполнительной власти на федеральном, региональном и местном уровнях в РФ.

Как вы считаете, являются ли органы государственной власти РФ казенными учреждениями? Поясните свой ответ.

Назовите учреждения военной, правоохранительной системы РФ. По какому разделу бюджетной классификации расходов они финансируются?

Какие виды государственной службы Вы знаете?

Какие особенности планирования расходов на содержание учреждений сферы государственной или муниципальной гражданской службы Вы можете назвать?

Расходы на содержание каких судов финансируются из бюджета субъекта РФ?

Прокомментируйте содержание методики оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и муниципальных образований РФ и определите ее преимущества и недостатки.

Какие типы образовательных учреждений Вы знаете?

Может ли общеобразовательное учреждение осуществлять приносящую доход деятельность кроме оказания платных образовательных услуг?

Какие показатели лежат в основе планирования расходов на содержание дошкольного, общеобразовательного учреждения, учреждения начального, среднего, высшего профессионального образования?

Законным ли является взимание платы с родителей на содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях?

Какова величина норматива на реализацию государственного стандарта общего образования в расчете на одного обучающегося Оренбургской области в текущем году? Какие расходы обеспечиваются за счет этого норматива?

Что представляет собой система здравоохранения, и какова ее роль в государстве?

Назовите источники финансирования учреждений здравоохранения РФ?

Могут ли медицинские учреждения осуществлять приносящую доход деятельность? Каким законодательным актом она регулируется?

Каким образом оценивается эффективность деятельности учреждений здравоохранения в РФ?

Как Вы оцениваете влияние деятельности учреждений культуры на экономику и общество?

Какой метод лежит в основе планирования расходов учреждений культуры

Какие расходные обязательства в сфере культуры финансируются за счет

Практическое занятие 18 Бизнес-план организации

Бизнес-планирование является методом оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план– в переводе с англ. –обоснование предпринимательских намерений. Комплексный план развития деловой единицы, создания новой фирмы, выхода на рынок, обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности. Бизнес-план – документ, совмещающий в себе стратегическое и тактическое планирование.

Смысл бизнес-плана– построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой.

Значение этого документа настолько велико, что в ряде стран Западной Европы нельзя зарегистрировать новое предприятие без предоставления бизнес-плана.

И если, как основа коммерческого начинания, бизнес-план успешно применялся в странах с рыночной экономикой уже не одно десятилетие, то в качестве основы, каркаса корпорационного управления он используется совсем недавно. Наиболее важна роль бизнес-планирования при разработке нового проекта (создание новой продукции и выход с ней на рынок, оказание новых видов услуг и т.п.). При этом нужно четко определить все возможные трудности, выявить способы их преодоления, предоставить потенциальным партнерам,

будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию.

В современных условиях сама разработка бизнес-плана приобретает важное организующее значение, так как позволяет определить потенциал предприятия, выявить сильные и слабые его стороны, поставить новые цели и задачи, выработать наиболее рациональные управленческие решения, согласовать действия подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. Задачи и функции бизнес-плана предприятия 2. Характеристика разделов бизнес-плана предприятия

Что такое бизнес-план предприятия?

Какие существуют типы бизнес-планов

Как разрабатывается бизнес-план предприятия

Какие основные разделы включаются в состав бизнес-планов?

Кто определяет структуру бизнес-плана?

Какие группы показателей характеризуют бизнес-план?

Контрольные вопросы

Как проводится оценка рисков при бизнес-планировании?

Что отражается в организационном разделе бизнес-плана?

Что характеризует производственный план в бизнес-планировании?

Какие расчеты проводятся в финансовом разделе бизнес-плана?

Укажите наиболее важные задачи, стоящие перед составителями бизнес-плана

Какова роль бизнес-плана в организации?

Виды бизнес-планов

Бизнес-план инвестиционного проекта

Источники финансирования разработки бизнес-плана

Эффективность инвестиционных бизнес-планов

Рекомендуемая литература

Основная:

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф: Доп.УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1

Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил.,

табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. -СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М.

: Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279- 01520-2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению контрольной работы
по дисциплине «Планирование в организациях государственного и
муниципального сектора»
для 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь, 2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Планирование в организациях государственного и

муниципального сектора» и содержат задания и методические рекомендации к выполнению контрольной работы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04«ГМУ». Содержат основную тематику контрольной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней по оформлению и защите.

Планирование состоит в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе 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 ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

СОДЕРЖАНИЕ

Цель, задачи и реализуемые компетенции	5
Формулировка задания и его объём	6
Общие требования к написанию контрольной работы	7
Рекомендации по выполнению задания	10
План –график выполнения задания	11
Критерии оценивания работы	11
Порядок защиты работы	12
Список рекомендуемой литературы	13

1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧ И РЕАЛИЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Цель освоения дисциплины «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление следующих профессиональных компетенций: ПК-1, ПК-5.

Контрольная работа позволяет закрепить теоретические знания, умения, получить навыки практической работы.

2. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЁМ

Контрольная работа выполняется студентами в рамках самостоятельной работы. Работа осуществляется по индивидуальному варианту, закреплённому преподавателем. Перечень основных заданий к контрольной работе.

На основании имеющихся данных о работе предприятия (Приложение А таблица 1), рассчитать основные экономические показатели сначала за отчетный период в последовательности, представленной в таблице 2.

Первая группа показателей относится к показателям объемов производства:

- натуральные показатели объемов производства товара А и Б;
- стоимостные показатели товарной и реализованной продукции.

Вторая группа – показатели используемых ресурсов:

- численность работающих, производительность труда и заработная плата;
- оборотные средства, коэффициент оборачиваемости и длительность одного оборота.

Третья группа – показатели себестоимости, прибыли и рентабельности.

При расчетах заработной платы и показателей прибыли могут использоваться справочные материалы из приложения 1

После расчета всех показателей в отчетном периоде необходимо произвести расчет экономических показателей на плановый период. Для этого использовать данные об их изменении, представленные в таблице 3.

Изучить взаимосвязь и взаимозависимость показателей.

Сделать выводы относительно изменения показателей в плановом периоде по сравнению с отчетным. Оценить изменения.

Вариант контрольной работы определяется по соответствующему номеру в журнале преподавателя.

Работа должна быть написана студентом самостоятельно на основании глубокого изучения научной литературы по проблемам планирования.

При написании работы студенту необходимо изучить и использовать действующие нормативно-правовые акты, касающиеся вопросов организации труда.

Работа должна показать умение студента работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать различного рода материал.

Текст работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Согласно общим требованиям к содержанию контрольной работы она должна включать:

Титульный лист

Задание

Аннотация

Содержание

Введение

Основную часть

Заключение

Список литературы

Приложение

К содержанию каждой части контрольной работы предъявляются следующие требования.

Титульный лист должен иметь форму, утвержденную СКФУ на текущий учебный год. (Приложение Б)

Задание на контрольную работу включает структуру работы и необходимые исходные данные (Приложение А).

Аннотация содержит сведения об объекте, направлении исследования, полученных результатах и эффективности проведенных разработок. Она включает информацию об объеме работы, количестве таблиц, рисунков, схем, приложений. Объем ее должен быть не более половины страницы.

Содержание должно быть развернутым, состоящим из нескольких разделов, которые, в свою очередь, могут включать ряд параграфов. Против названий разделов и параграфов проставляются номера страниц по тексту.

Введение отражает обоснование актуальности темы работы, ее научное и практическое значение, цели и задачи исследования, определяющие основное направление работы. Рекомендуемый объем 1 – 2 страницы.

Основная часть контрольной работы составляет развернутые ответы на вопросы индивидуального задания.

Заключение содержит общую оценку работы, основные положения, выводы, итог выполненной работы, которые должны быть краткими, ясными и четко сформулированными. Целесообразно отметить научное и практическое значение и экономическую эффективность. Рекомендуемый объем – 1-2 страницы.

Список литературы оформляется согласно стандарту. В списке литературы указываются использованные при написании работы источники (не менее 10), на которые имеются ссылки в тексте.

Приложения включают документы, которые могут служить подтверждением или более подробным описанием сведений, представленных в работе.

Работа выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210x297 мм) в электронной форме. Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft Word и иметь следующие параметры:

поля (слева – 3,0 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,0 см);

абзацный отступ – 1,25 см;

шрифт – Times New Roman;

переносы слов в заголовках структурных элементов, пунктов, подпунктов, а также в тексте не допускаются;

межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равен нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк);

таблицы, рисунки и формулы сверху и снизу необходимо отделять от текста 1,5-м интервалом;

кегель (размер шрифта) – 14;

ориентация – книжная; - переплет – 0 см).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ»,

«ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Слово «Раздел» не пишется.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной.

Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится.

Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Содержание удобно делать в форме невидимой таблицы.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ				
первая свободная строка		вторая свободная строка		
Введение				8
1	Заголовок	1-го		раздела
12	1.1 Заголовок	1-подраздела	1-го	раздела
12	1.2 Заголовок	2-го подраздела	1-го	раздела
2	Заголовок	2-го		раздела
45				
..... и т.д.				
Заключение				63

Список литературы	68
Приложение А. Название Приложения А	72
Приложение Б. Название Приложения Б	75

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках и тексте не допускаются. Расстояние после заголовка раздела и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка. Например,

Пример

ВВЕДЕНИЕ

первая свободная строка вторая свободная строка

С абзацного отступа в 1,27 см текст введения. Выравнивание текста по ширине. Переносы в тексте не допускаются.

Пример

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА ПО ЦЕНТРУ

ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ БЕЗ ПЕРЕНОСОВ И БЕЗ ТОЧКИ В КОНЦЕ

(Каждый раздел с новой страницы) *первая свободная строка вторая свободная строка*

1.1 Название подраздела 1.1 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине) *одна свободная строка*

Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 *первая свободная строка вторая свободная строка*

1.2 Название подраздела 1.2 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине) *одна свободная строка*

Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблица _____ — _____
номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

Наименование	Наименование	Наименование	Наименование
1	2	3	4

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Продолжение таблицы _____ номер

1	2	3	4

Пример

Таблица 1.1 – Название (слева по ширине, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Продолжение таблицы 1.1 (по левому краю, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Например: Рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

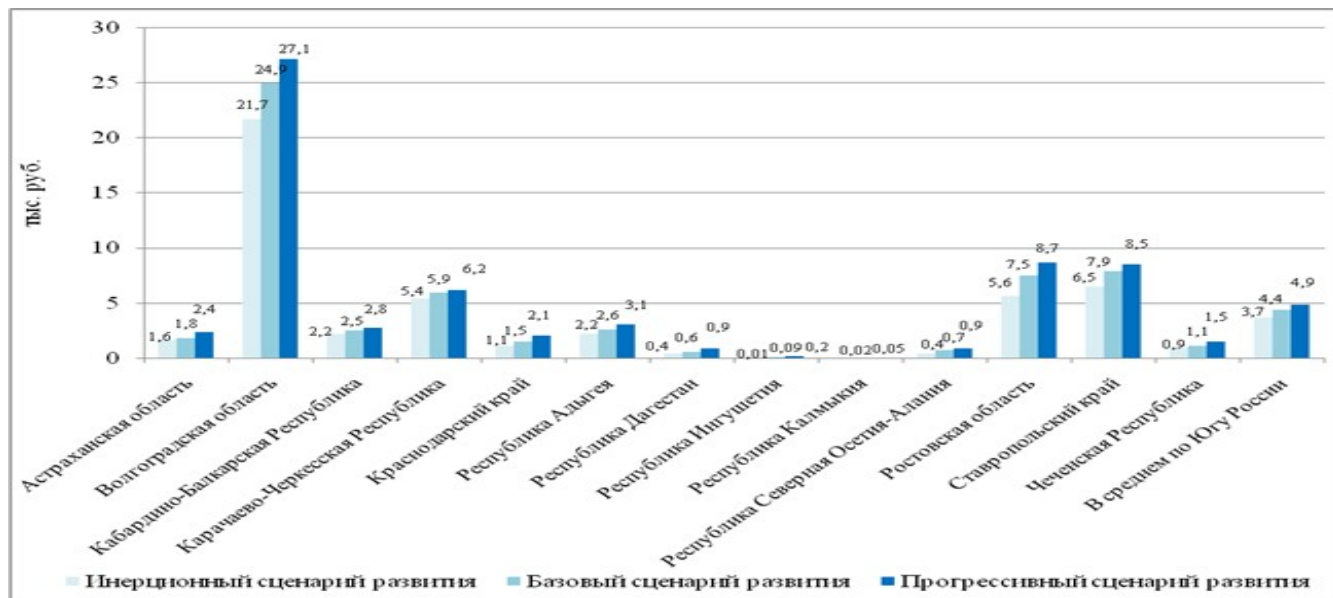


Рисунок 2.3 – Прогнозный выпуск инновационной продукции на душу населения в регионах Юга России в 2020 году, тыс. руб.

Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторный).

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании.

В тексте работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

[18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;

[18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Все страницы контрольной работы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Список литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ

Выполнение работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

Выполнение работы. Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения работы, получает рекомендации, обсуждает наиболее сложные вопросы.

5. ПЛАН –ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

- выбор темы осуществляется студентом на 1 –2 недели семестра; - предоставление на контрольную проверку на 6 – 7 недели семестра; - защита контрольной работы на 10 неделе семестра.

Работа оценивается по общепринятой системе: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

- степень соответствия объема и содержания темы работы;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы; – умение отстаивать свою точку зрения.

Полностью подготовленная контрольная работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Студент, не представивший в установленный срок работу считается имеющим академическую задолженность и к зачёту по дисциплине «Государственное регулирование ВЭД» не допускается.

8.1.1. Перечень основной литературы:

104

2 Рой, О. М. Муниципальный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. М. Рой. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 224 с. — ISBN 978-5-507-48514-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/386000> (дата обращения: 04.02.2024).» (Рой, О. М. Муниципальный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. М. Рой. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — ISBN 978-5-507-48514-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/386000> (дата обращения: 04.02.2024)).

4 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, 2019. - 280 с. - ISBN 978-5-8114-2819-9

1 Бизнес-планирование Электронный ресурс: Учебное пособие / В. З. Черняк [и др.].
Бизнес-планирование, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 591 с. - Книга находится
в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01812-6

[illegible][illegible]

1. Ларионова Н.А. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Планирование и проектировании организации» для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс].

105

Таблица 1 – Исходные данные для расчета основных показателей деятельности предприятия по вариантам

Наименование показателя	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Годовой выпуск продукции в натуральном выражении, шт.										
А	2250	2260	2270	2280	2290	2300	2310	2320	2330	2340
Б	150	160	170	180	190	100	210	220	230	240
2.Средняя цена продукции, тыс. руб..										
А	225	228	229	230	225	224	223	222	220	218
Б	359	358	359	357	356	355	354	353	352	351
4.Остатки нереализованной продукции на складе, тыс. руб..										
на начало периода	200	1200	11000	10000	3000	4000	5000	6000	7000	8000
на конец периода	100	1000	1000	9000	2000	3000	4000	5000	6000	7000
5. Стоимость ОПФ, тыс. руб..	37200	40000	38000	50400	52300	61620	69300	70225	78800	74320
7. Среднесписочная численность ППП	400	420	430	450	460	480	480	450	480	455
в том числе рабочих	350	370	380	400	410	440	440	420	420	400
8. Оборотные средства, тыс. руб.	10000	14000	16000	18000	21000	20000	22000	26000	28000	32000
12. Себестоимость товарного выпуска продукции, тыс. руб..										
А	453220	45640	459720	460200	463400	465380	469300	470320	470400	470600
Б	55300	58280	400	55430	53100	33220	67400	68260	66760	69400

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Варианты									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.Годовой выпуск продукции в натуральном выражении, шт.										
А	330	340	350	360	1200	1210	1220	1240	1250	1260
Б	130	140	150	160	230	235	237	240	250	260
2.Средняя цена продукции, тыс. руб.										
А	220	218	224	225	220	218	216	222	225	228
Б	352	351	350	345	400	380	370	350	359	358
3.Остатки нереализованной продукции на складе, тыс. руб.										
на начало периода	7000	8000	9000	10000	1400	1300	800	300	200	1200
на конец периода	6000	7000	8000	9000	700	820	720	250	100	1000
4. Среднесписочная численность ППП	480	455	480	490	366	370	378	380	400	420
в том числе рабочих	420	400	440	445		285	290	295	350	370
5. Оборотные средства, тыс. руб.	28000	32000	33000	35000	18000	18300	18500	18000	20000	34000
6. Себестоимость товарного выпуска продукции, тыс. руб..										
А	71420	73600	75260	79300	143200	144800	145520	150100	153220	156400
Б	44300	45230	51420	54100	71060	72200	72490	73300	75300	78280

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Варианты									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1.Годовой выпуск продукции в натуральном выражении, шт.										
А	200	210	220	240	250	260	270	280	290	300
Б	30	35	37	40	50	60	70	80	90	100
2.Средняя цена продукции, тыс. руб.										
А	220	218	216	222	225	228	229	230	225	224
Б	400	380	370	350	359	358	359	357	356	355
3.Остатки нереализованной продукции на складе, тыс. руб.										
на начало периода	1400	1300	800	300	200	1200	11000	10000	3000	4000
на конец периода	700	820	720	250	100	1000	1000	9000	2000	3000
4. Среднесписочная численность ППП	366	370	378	380	400	420	430	450	460	480
в том числе рабочих	280	285	290	295	350	370	380	400	410	440
5. Оборотные средства, тыс. руб.	8000	8300	8500	8000	10000	14000	16000	18000	21000	20000
6. Себестоимость товарного выпуска продукции, тыс. руб..										
А	43200	44800	45520	50100	53220	56400	59720	60200	63400	65380
Б	10600	12200	12490	13300	15300	18280	23400	25430	31000	33220

Таблица 2 – Расчет основных экономических показателей деятельности предприятия

Наименование показателей	Обозначение, формулы расчета для	Отчетный период	Плановый период	План/Отчет, %
1	2	3	4	5
1. Выпуск готовой продукции, шт.	V			
А	V_A (из таблицы 1)			
Б	V_B (из таблицы 1)			
2. Средняя цена продукции, тыс. руб.	Π			
А	Π_A (из таблицы 1)			
Б	Π_B (из таблицы 1)			
3. Товарная продукция, тыс. руб.	$T = T_A + T_B$			
А	$T_A = V * \Pi$			
Б	$T_B = V * \Pi$			
7. Остатки нереализованной продукции, тыс. руб.	O			
на начало периода	O_n			
на конец периода	O_k			
8. Выручка от продаж, тыс. руб.	$P = T + O_n - O_k$			
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	$\text{Ч}_{ппп}$			
в т. ч. рабочих	$\text{Ч}_{раб}$			
10. Производительность труда (по товарной продукции), тыс. руб.	Π_t			
на 1 ППП	$\Pi_t = T / \text{Ч}_{ппп}$			
на 1 рабочего	$\Pi_t = T / \text{Ч}_{раб}$			
11. Средняя заработная плата одного работающего в руб./мес.	$З_{\text{Пср}}$ (приложение 1)			
12. Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	$\text{ФОТ}_{ппп} = \text{Ч}_{ппп} * З_{\text{Пср}} * 12$			
26. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	СО (из таблицы 1)			
27. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$K_o = P / \text{СО}$			

Продолжение таблицы 2

28. Продолжительность одного оборота, дн.	$D_n = 360 / K_o$			
29. Себестоимость производства, тыс. руб.	$C = C_A + C_B$			
А	C_A (из таблицы 1)			
Б	C_B (из таблицы 1)			
30. Себестоимость единицы товарного выпуска, тыс. руб.	$C_{ед} = C / V$			
А	$C_{ед\ A} = C_A / V_A$			
Б	$C_{ед\ B} = C_B / V_B$			
32. Прибыль от продаж, тыс. руб.	$Pr = P - C$			
33. Прибыль от реализации ОПФ и другого имущества, тыс. руб.	$Ппр\ p$ (приложение 1)			
34. Прибыль от внереализационной деятельности, тыс. руб.	$Пвн$ (приложение 1)			
35. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	$П = Pr + Ппр\ p + Пвн$			
36. Ставка налога на прибыль, %	$H_c = 20,0$			
37 Сумма налога, тыс. руб.	$H = П * H_c / 100$			
38. Чистая прибыль, тыс. руб.	$Пч = П - H$			
в т. ч. на потребление (40% $Пч$)	$Ппотр$ (приложение 1)			
на накопление (60% $Пч$)	$Пнак$ (приложение 1)			
39. Рентабельность продаж, %	$R_{прод} = Pr / P$			

Таблица 3 – Исходные данные для расчета экономических показателей планового периода

Наименование	1, 17, 33	2, 18, 34	3, 19, 35	4, 20, 36	5, 21, 37	6, 22, 38	7, 23, 39	8, 24, 40
1.Увеличение объема производства, %								
А	8	6	4	2	4	6	8	10
Б	7	5	3	3	5	7	9	11
2.Увеличение цен на изделие, %								
А	3	4	5	4	3	2	3	6
Б	10	4	3	4	5	6	7	6
3.Уменьшение численности ППП, %	5	5	6	7	8	6	4	5
4.Снижение себестоимости, %								
А	10	9	8	7	6	5	6	7
Б	8	7	6	5	4	3	2	1
5.Уменьшение суммы оборотных средств, %	2	3	4	3	2	1	4	5
6.Повышение средней заработной платы, %	4	2	3	4	5	6	7	6

Продолжение таблицы 3

Наименование	9, 25	10, 26	11, 27	12, 28	13, 29	14, 30	15, 31	16, 32
1.Увеличение объема производства, %								
А	10	8	6	4	2	3	5	7
Б	9	7	5	3	1	4	6	8
2.Увеличение цен на изделие, %								
А	6	4	5	4	3	6	7	8
Б	5	4	3	1	2	4	3	3
3.Уменьшение численности ППП, %	6	6	7	8	8	9	10	10
4.Снижение себестоимости, %								
А	8	9	10	9	8	7	6	5
Б	1	2	3	4	5	6	5	4
5.Уменьшение суммы оборотных средств,%	6	3	4	5	6	4	4	3

6.Повышение средней заработной платы, %	5	6	4	5	6	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Справочный материал

1.Средняя заработная плата 3 МРОТ в месяц

3. Прибыль от реализации ОПФ и др. имущества принять в размере 2% прибыли от продажи продукции.

4. Прибыль от внереализационной деятельности (от сдачи объектов в аренду) принять 1% прибыли от продаж;

5. Ставка налога на прибыль – 20%.

6. Норматив распределения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия – 40% - на потребление и 60% - на накопление

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Институт экономики и управления
Кафедра государственного муниципального управления и экономики труда

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Планирование в организациях государственного и
муниципального сектора»

Вариант

Выполнил:

_____ студент 3 курса

Группы ГМУ-б-о-_____

направления 38.03.04

Государственное муниципальное управление

очной формы обучения

Проверила:

к.э.н., доцент

Ларионова Наталья Александровна

Ставрополь, 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям

по дисциплине «Планирование в организациях государственного и
муниципального сектора» для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Содержание

Введение	3
Практическое занятие 1. Методология планирования на предприятии	4
Практическое занятие 2. Система планов и их место в управлении предприятием	8
Практическое занятие 3. Организация процесса планирования на предприятии	14
Практическое занятие 4. Стратегическое планирование на предприятии Определение миссии и целей	18
Практическое занятие 5-6. Методы реализации стратегии	24
Практическое занятие 7-8. Тактическое и оперативное планирование на предприятии	29
Практическое занятие 9. Планирование продаж	27
Практическое занятие 10-11. План по труду и оплате труда	37
Практическое занятие 12-13. Планирование себестоимости продукции и снижения себестоимости	41
Практическое занятие 14-16. Финансовое планирование	45
Практическое занятие 17-18. Бизнес-план организации	50

Введение

Цель изучения дисциплины «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» – дать студентам, обучающимся по направлению «Государственное и муниципальное управление», знания в области инструментария планирования деятельности организации.

В результате изучения дисциплины студент будет иметь представление о теоретико методологических основах планирования; системе и нормативной базе планирования в организации; планировании различных аспектов деятельности организации: маркетинговой и инновационно-инвестиционной деятельности, производства продукции, трудовых и материальных ресурсов, расходов производства и финансовых результатов деятельности, социального развития персонала и охраны окружающей среды.

Целью практических работ является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков в вопросах овладения основами и инструментарием планирования деятельности организации, что позволит в дальнейшем видеть и находить пути решения комплекса проблем экономического развития. Вместе с методическими указаниями к самостоятельной работе практические работы помогают усвоить теоретический материал и способствуют лучшему освоению предмета.

Практическое занятие 1. Методология планирования на предприятии

Теоретические основы планирования в широком смысле означает процесс обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения. Планирование деятельности предприятия осуществляется с помощью различных методов. Выбирая эти методы, необходимо исходить из определенных требований к ним. Методы планирования должны:

- быть адекватны внешним условиям хозяйствования, особенностям

- различных этапов процесса становления и развития рыночных отношений;

- как можно полнее учитывать профиль деятельности объекта планирования и разнообразные средства достижения основной предпринимательской цели – увеличения прибыли; - соответствовать видовым признакам разрабатываемого плана.

Планирование осуществляется в соответствии с определенными специфическими принципами.

Выбор и обоснование целей – исходный пункт планирования. Как правило, выделяют такие основные цели:

1. научно-технические;
2. производственно-технологические;
3. хозяйственно-экономические;
4. социальные; 5. экологические.

Системность требует охвата планированием всех сфер деятельности предприятия, всех тенденций, изменений и обратных связей в его системе.

Непрерывность означает: поддержание непрерывной плановой перспективы и периодическое изменение горизонта планирования; взаимосогласованность долго-, средне- и краткосрочных планов; своевременное корректирование перспективных и текущих планов.

Оптимальность использования ресурсов ориентирует на требования конъюнктуры рынка, внедрение достижений социального, научно-технического и организационного прогресса, полную реализацию резервов, лучшее использование ресурсов.

Сбалансированность предусматривает необходимое и достаточное количественное соответствие между основными разделами и показателями плана, согласованность между необходимыми и имеющимися ресурсами.

Адекватность системы планирования условиям деятельности объектов требует постоянного пересмотра и улучшения методов планирования, организации самого процесса разработки планов предприятия.

Вопросы для обсуждения

1. Какова связь планирования с управленческой деятельностью на предприятии?
2. В чем состоят задачи планирования на предприятии?
3. Перечислите наиболее существенные свойства плана хозяйственной деятельности предприятия.
4. В чем состоит принцип комплексности в планировании и прогнозировании на предприятии?
5. Определите содержание принципа целенаправленности плана.
6. . Чем обусловлена необходимость соблюдения принципа экономичности при планировании?
7. В чем заключается сущность принципа непрерывности прогнозирования и планирования?
8. В чем проявляется единство принципов планирования?

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность планирования?
2. Что является объектом науки планирования?
3. Виды планирования, их содержание и задачи
4. Перечислите основные принципы планирования и раскройте их.
5. Какие методы планирования существуют?
6. Организационные структуры планирования на предприятии
7. Перечислите основные организационные вопросы, решаемые в процессе планирования.
8. Какова должна быть последовательность процедур при разработке плана фирмы?
9. Раскройте смысл методов экстраполяции и интерполяции.
10. Какие существуют виды планов по методам их разработки?

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
4. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4
5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТУ, 2018.-90с.
10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. :

Практическое занятие 2. Система планов и их место в управлении предприятием

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Функция планирования является первой в процессе управления организацией (предприятием, корпорацией). Она осуществляется менеджерским корпусом для определения целей организации, а также путей и средств их достижения. По своей сути реализация функции планирования представляет заблаговременную и детальную подготовку к будущему.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

Выполнение функции планирования включает формирование обоснованного ответа на три вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это делать?

При таком подходе реализация функции планирования выходит за рамки определения планов деятельности организации (предприятия, корпорации). Планирование в этом случае рассматривается как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение успеха путем детального представления желаемого результата и определения мероприятий по его достижению с учетом использования возможностей предприятия и внешней среды.

Цель планирования на предприятии – разработка и построение системы планов, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение

достаточной и стабильной, прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени.

Система планирования предприятия – целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связи, которые проявляются в виде структуры самих планов.

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно производственное планирование.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно управленческие воздействия с целью управления процессом производства.

Необходимо перечислить элементы системы планирования:

- субъекты планирования, то есть менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации (компьютеры, специальные программы);
- процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;
- результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы влияют на выбор формы планирования на предприятии?
2. Анализ и оценка качества планов.
3. Что значит предприятия как производственная система?
4. Какова роль и место планирования в управлении предприятием?
5. Что является целью разработки стратегического плана предприятия.
6. Какие предприятия имеют преимущество при планировании своей деятельности?

7. В чем заключается сущность стратегического плана предприятия?
8. Назовите сущность индикативного плана и примеры индикаторов.

Контрольные вопросы

1. Что такое система планирования?
2. Какова цель планирования на предприятии.
3. Перечислите задачи системы планирования деятельности предприятия 4.
- Назовите элементы системы планирования.
5. По каким признакам классифицируется система планов на предприятии.
6. Что такое стратегическое планирование?
7. Функции и структура плановых служб на предприятии.
8. Назовите этапы процесса стратегического планирования в компании.
9. Перечислите разделы стратегического плана предприятия.
10. Что такое технико-экономическое (ТЭП) и оперативно-производственное планирование (ОПП).

Рекомендуемая литература

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А.Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

4. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4
5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.
10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 3. Организация процесса планирования на предприятии

Организация процесса планирования на предприятии опирается на нормативную базу. Нормативная база – это комплекс норм и нормативов использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

На основе нормативных показателей может быть разработан обоснованный план прибыли и реализации, бюджет денежных поступлений и платежей по компании, а также по отдельным предприятиям, входящим в нее. Главным нормативом любой компании является норма прибыли на инвестированный капитал.

Планирование деятельности предприятия и его подразделений основывается на системе технико-экономических норм и нормативов использования всех материальнотехнических, трудовых и денежных ресурсов. В практике плановой работы термины «норма» и «норматив» четко не разграничиваются, различия между ними есть, по сути, условными. Однако в большинстве случаев содержание их можно определить так: нормы - это максимально допустимые величины абсолютных затрат определенных ресурсов на единицу продукции (работы); нормативы характеризуют режимы использования ресурсов.

Вся совокупность норм и нормативов предприятия создает его нормативную базу важнейшую часть информационной системы управления.

Наряду с экономическими нормативными актами в экономике используются социальные акты, такие как, например, минимальный уровень заработной платы, прожиточный минимум и т.д.

На основе разработки нормативов по основным группам организационно экономических и финансовых показателей может быть создана эффективная система планирования и бюджетирования отдельных предприятий и подразделений компании.

Вопросы для обсуждения

1. Какова сущность норм и нормативов?
2. Какие основные направления совершенствования нормативной базы для планирования на предприятии?
3. Какова последовательность разработки, обоснования и организации норм и нормативов?
4. Каковы основные функциональные службы, разрабатывающие нормы и нормативы?
5. Роль нормирования в деятельности предприятия.
6. Какие могут возникать проблемы автоматизации нормативной базы?
7. Вспомните содержание понятия «качество». Можно ли говорить о качестве нормативной базы?
8. Назначение и организация разработки норм и нормативов.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой применяемые в планировании нормативы и нормы?
2. Какова классификация норм и нормативов планирования?
3. Что значит система трудовых нормативов?

4. Для чего нужны материальные нормативы?
5. Охарактеризуйте методы обоснования плановых норм и нормативов.
6. По каким признакам группируются нормативные материалы, применяемые в процессе планирования?
7. Основные функции норм и нормативов в планировании.
8. Принципы реализации функций нормативной базы предприятия.
9. Систематизация норм и нормативов по видам используемых в производственном процессе ресурсов
10. Основные методы разработки норм и нормативов.

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
4. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4
5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТУ, 2018.-90с.
10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 4. Стратегическое планирование на предприятии

Определение миссии и целей

Процесс в установлении смысла существования организации, его предназначения, роли и места в рыночной экономике в зарубежной литературе принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирма ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличие конкурентных преимуществ и барьеров.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, фирма определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды. Такая практика имеет свой смысл: само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности.

Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на 3 основных типа: идеалы, цели и задачи. 2 9

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования организация наметит конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы, т. е. видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, чрезвычайно велико. Выработанные на ее основе цели служат в качестве ориентиров и критериев для всех последующих управленческих решений и деятельности всего персонала.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты:

- описание продуктов или услуг, предлагаемых организацией;
- характеристика рынка – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философия: должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
- внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Некоторые предприниматели, руководители, экономисты считают, что миссия предприятия, представляющего собой коммерческую организацию, – это получение прибыли. Следует отметить, что такое понимание миссии не характерно для успешной деятельности в условиях рынка, оно рано или поздно ведет к банкротству.

Стратегия и миссия предприятия находится под влиянием ценностной ориентации его владельцев и персонала, прежде всего руководителей.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. 3 0

Типы целей в организации делят на экономические и неэкономические. К неэкономическим можно отнести социальные цели. Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно разделить на количественные и качественные.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, а если точнее – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей экономической организации.

Устанавливая планку будущей прибыли, нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости, что показывает кривая «результат – риск».

Практические задания

Задание 1. Из перечисленных показателей стратегического планирования выберите те, которые относятся:

- а) к конечным в) к сетевым
- б) к промежуточным г) к справочным

Объем производства металлопроката отдельно взятым предприятием; количество общеобразовательных учреждений в городе; рентабельность инвестиций; чистая текущая стоимость; объем потребляемой предприятием электроэнергии; объем ВВП; объем ВВП на душу населения; объем транспортных услуг, оказанных отдельно взятым предприятием.

Задание 2. На основе какого показателя можно произвести качественное сопоставление следующих параметров:

- объемы добычи нефти и газа за определенный период;
- урожай картофеля и бобов;
- поголовье крупного рогатого скота и количество куриц-несушек
- эффективность функционирования ГЭС и АЭС

Задание 3. Проведите научную подготовку следующих целей:

- наладить на предприятии выпуск новой продукции за 2 года с момента начала финансирования;
- обеспечить удвоение ВВП страны за 7 лет;
- сократить приток трудовых мигрантов в Россию до 50 тыс. чел. в год;
- обеспечить выход предприятия «АвтоВАЗ» на рынок стран Европы;
- увеличить приток иностранных инвестиций в Россию на 25% по сравнению предыдущим годом.

Вопросы к практическому занятию

1. В чем предназначение миссии предприятия? Что характеризует процессопределения миссии?

2. На какие типы можно разделить всю совокупность ориентиров деятельности фирмы?
3. Что можно отнести к идеалам экономической организации?
4. Приведите примеры «видения». З 1
5. Чем определяется возрастающее значение «видения»?
6. Содержание, положение, формирование, выбор миссии.
7. Какое значение имеет миссия для управленческих решений и деятельности всего персонала?
8. Что включает в себя содержание миссии?
9. Что отражается в положении о миссии?
10. В чем важность определения целей фирмы?
11. Назовите и охарактеризуйте типы целей в организации.
12. Что является наиболее приемлемым способом определения уровня прибыли?
13. Что может привести к снижению качества продуктов и услуг, уменьшению объемов продаж?

Литература: основная [2, 5, 8]; дополнительная [11].

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с.510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
4. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ.

эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с.
- Библиогр.: с.277-278. - ISBN 98506-0675-4

5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.

пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.

Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.

Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с.155. - ISBN 5-94723-849-7

11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 5-6. Методы реализации стратегии

Под реализацией стратегии понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Реализация стратегии нуждается в соответствующем ресурсном обеспечении: организационном, финансовом, материально-техническом, информационном и кадровом.

На практике не существует ясных и однозначных рекомендаций (по шагам), конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Вместе с тем накопленный опыт и анализ информации по этой проблеме позволяют сделать вывод о возможности выделить некоторые основополагающие элементы (шаги), которые необходимо предпринять большинству организаций при реализации стратегии.

Основные этапы реализации стратегии включают:

- определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры персонала, технологии);
- распределение ключевых задач управления;
- управление реализацией стратегий (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании);
- организация системы стратегического контроля;
- оценка эффективности реализации стратегии.

Конечным результатом стратегического управления являются внутренние изменения организации, обеспечивающие ее чувствительность к переменам во внешней среде и соответствующую адаптацию.

Под изменениями в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре, человеческому фактору, вызванных переменами во внешней или внутренней среде.

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

1) коренная реорганизация. Необходимость в ней возникает, например, тогда, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;

2) радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной фирмой. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

3) умеренные изменения. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Изменения в персонале подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации.

Изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.

Управление организационными изменениями может включать ряд методов:

- давление и побуждение;
- посредничество и переориентация внимания;
- диагностика и осознание; 5 0
- нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;
- эксперимент и выявление; - подкрепление и согласие.

Важным этапом реализации стратегии является распределение ключевых управленческих задач по отдельным подразделениям организации и ответственным исполнителям. В их круг включаются задачи как стратегические, так и тактические, решение которых необходимо для реализации стратегии.

Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются планирование, бюджетирование и действия руководителя (политика).

Формирование системы планов, адекватной структуре организации, – важное условие эффективной реализации стратегии. На ее основе осуществляются распределение и доведение плановых заданий, стратегических задач и целей до конкретных подразделений и руководителей, а также реализуются управленческие воздействия на структуру и сроки выполняемых работ; осуществляются распределение и перераспределение стратегических ресурсов.

Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными планами и распределением ресурсов. Бюджеты представляют собой компонент любой формализованной системы планирования. Определяющей сущностью бюджетов является сбалансированная по объемам и согласованная во времени ресурсная потребность, обеспечивающая сопоставимость целей и результатов.

Политика – это общее руководство к действию и принятию решений для достижения поставленных организацией целей. Политика разрабатывается высшими руководителями организации и действует достаточно длительное время. Она может меняться с изменением стратегии.

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

- 1) эффективность реализации отдельных стратегических программ;
- 2) степень достижения поставленных стратегических целей;
- 3) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
 2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597
- Дополнительная:*
1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
 2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
 3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
 4. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4
 5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
 6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
 7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
 8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
 9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 7- 8. Тактическое и оперативное планирование на предприятии

Сущность календарного планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Календарный план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.

Календарное планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:

1. Детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости оттого, какова необходимость их на данном предприятии;
2. Распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло– и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции;

3. Обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев.

Календарное планирование, как и любой другой вид планирования, позволяет упорядочить и повысить эффективность процесса производства. С помощью него структурные подразделения четко осведомлены о том, какие работы и когда планируется выполнить для получения максимальной прибыли и сохранения договорных отношений.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность календарного плана?
2. Что включает в себя календарное планирование?
3. Какие функции выполняет оперативное календарное планирование?
4. Что такое календарный план?

5. Что является исходными данными для разработки календарного плана?
6. Как осуществляется процесс составления календарного плана?
7. Опишите алгоритм планирования проекта.
- 8.

Контрольные вопросы

1. Процедуры календарного планирования проекта
2. Диаграмма Ганта, ее определение и методика построения.
3. Преимущества и недостатки диаграммы Ганта.
4. Использование оптимизационных задач в календарном планировании.
5. Разработка календарного плана проекта.
6. Основы календарного планирования: календарный план и график производства.
7. Методы построения календарных планов предприятия.
8. Информационные технологии в календарном планировании

Рекомендуемая литература

Основная:

3. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
4. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597
- Дополнительная:*
12. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
13. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
14. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
15. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4
16. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
17. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
18. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
19. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
20. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

21. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7
22. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 9. Планирование продаж

План производства и реализации продукции должен удовлетворять конкретные потребности покупателей (потребителей) и быть тесно связан с разрабатываемой общей стратегией развития предприятия, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

План производства и реализации продукции является основным и ведущим разделом годового комплексного плана предприятия. На его основе разрабатываются все другие разделы и показатели годового плана.

Планирование производства продукции предусматривает принятие решения о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса.

Производственная программа – задание по выпуску определенных видов продукции необходимого качества и в определенный срок. Задача производственной программы – эффективное использование всех видов ресурсов.

В разработке производственной программы участвуют: производственно диспетчерский отдел, отдел сбыта и отдел технико-экономического планирования.

При планировании необходимо учитывать реальные производственные мощности предприятия, т.е. состав и количество оборудования, производственные площади, состав и численность работников.

Незаконченное производство — стоимость незаконченной продукции на различных стадиях производственного цикла. Норматив величины незавершенного производства определяется как произведение длительности производственного цикла на среднесуточный выпуск изделий, на себестоимость изделий, скорректированный на коэффициент нарастания затрат, который определяется как отношение средней себестоимости изделия в незавершенном производстве к себестоимости изделия.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается сущность и значение планирования продаж в условиях рынка?

2. Что такое емкость рынка и как ее рассчитать?
3. Какие основные факторы влияют на емкость рынка?
4. Что представляет собой экспертный метод планирования продаж?
5. Каковы основные натуральные и стоимостные показатели плана производства продукции?
6. Какова последовательность разработки плана производства продукции?
7. Что представляет собой производственная мощность?.

Контрольные вопросы

1. Какие основные этапы планирования продаж?
2. Каковы содержание товарной политики и основные направления создания конкурентоспособного ассортимента товаров?
3. Каково содержание основных стадий жизненного цикла товара?
4. Какая основная цель планирования жизненного цикла товара?
5. Каковы основные методы обоснования плана продаж?
6. Что представляет собой производственная программа? Каковы основная цель и задачи производственного планирования?
7. Как производится оценка портфеля заказов?
8. Назовите основные виды производственной мощности.
9. Как определить среднегодовую производственную мощность?
10. Какие методические подходы обоснования производственной программы производственными мощностями применяются в практике производственного планирования?

Рекомендуемая литература

5. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
 6. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597
- Дополнительная:*
23. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
 24. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

25. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
26. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4
27. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
28. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
29. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В.Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
30. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С.Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
31. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТУ, 2018.-90с.
32. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7
33. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика,2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 10-11. План по труду и оплате труда

Важнейшей составляющей деятельности любого предприятия являются трудовые ресурсы, а на сегодняшний день их роль возросла еще существеннее. Для того,чтобы увеличить объемы и эффективность деятельности предприятия необходима достаточная обеспеченности организации нужными трудовыми ресурсами, а в последующем их рациональное использование и

высокий уровень производительности. Поэтому именно то насколько рационально будет использоваться персонал предприятия, будет зависеть, обеспечивается ли бесперебойная деятельность организации и насколько успешно будут выполнены планы по производству.

Планирование трудовых ресурсов в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения. Использование человеческих ресурсов предполагает их участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется способность персонала к труду.

Основной задачей внутрифирменного планирования социально-трудовых показателей является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии. Полная занятость означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам промышленности или региональным территориям. При полной занятости, говоря рыночным языком, должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений мы предлагаем понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

Вопросы для обсуждения

1. В чем необходимость потребность планирования в персонале?
2. В чём заключаются различия в применении понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы»?
3. В чём различие между профессией, специальностью и квалификацией?
4. Главные вопросы, которые решает управление персоналом
5. Чем субъекты кадровой политики отличаются от других субъектов?
6. Какую роль играет служба управления персонала в организации?
7. Как государство регулирует оплату труда?
8. В чем различия явочного и списочного состава кадров?

Контрольные вопросы

1. Понятие о трудовых ресурсах.
2. Основные характеристики персонала.
3. На какие категории подразделяется персонал по признаку участия в производственном или управленческом процессе?
4. Назовите основные показатели численности персонала.
5. Каким образом определяется плановая численность персонала?

6. Как определяется среднесписочный персонал?
7. Основные этапы управления персоналом.
8. Концепции управления персоналом.
9. Функции управления персоналом в системе менеджмента.
10. Научные подходы к управлению персоналом.
11. Дайте определение понятия «стратегическое управление персоналом».
12. Дайте определение понятия «кадровая политика» и опишите её влияние на выбор стратегии предприятия.

Рекомендуемая литература Основная:

7. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
8. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр.: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

34. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
35. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
36. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
37. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4
38. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
39. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение,контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
40. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В.

Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

41. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с. 90-92. - ISBN 5-902-02-1

42. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь: СевКавГТУ, 2018.-90с.

43. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

44. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 12-13. Планирование себестоимости продукции и снижения себестоимости

Планирование расходов на производство и реализацию продукции осуществляется разными методами. Выбор их зависит от общеэкономических условий, размеров предприятия, масштабов его деятельности, возможностей бухгалтерского и управленческого учета.

При учете затрат по постоянным и переменным расходам планирование осуществляется в отношении переменных затрат. Планируемая сумма переменных затрат C определяется как произведение удельных затрат на единицу продукции H на планируемый объем выпуска продукции в натуральном выражении B :

$$C = H \cdot B.$$

Под планированием затрат на производимую продукцию подразумевается величина расходов требуемых для производства продукции в определенном объеме с оптимизированными организационными, технологическими, экономическими и экологическими условиями. При реализации продукции планируются затраты на транспортировку, доставку, хранение, обслуживание, рекламу товара с учетом его особенностей, свойств и характеристик.

Для планирования ценообразования предприятия, прежде всего, необходимо определиться с перспективой по затратам на производство и реализацию продукции. Планирование этого рода затрат должно быть поэтапным и раздельным, так как производству следует разделять переменные и постоянные затраты. Производить эту операцию нужно с определением самого оптимального вида и формы запаса производства.

Вопросы для обсуждения

1. Понятия «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость».
2. Классификация затрат для определения себестоимости и полученной прибыли.
3. Классификация затрат для принятия решений и планирования.
4. Идентичны ли понятия «прямые расходы» и «основные расходы»?
5. Назовите основные направления классификации расходов по основным видам деятельности.
6. Как определить понятие «вмененные затраты»?
7. Приведите пример безвозвратных затрат.
8. Назовите целевое назначение группировок затрат по элементам затрат и статьям калькуляции.

Контрольные вопросы

1. Перечислите факторы и структуру издержек производства.
2. Многокритериальная классификация издержек производства.
3. Какова цель группировки затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям?
4. Что такое себестоимость продукции и какие существуют виды себестоимости?
5. Основные расчетные показатели и методы калькулирования себестоимости.
6. Цена продукции и ее функции.
7. Приведите многокритериальную классификацию цен.
8. Ценовая политика предприятия.
9. Понятие точки критического объема продаж и ее определение.
10. Стратегия снижения производственных издержек.

Рекомендуемая литература Основная:

9. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
10. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр.: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

45. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
46. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А.

Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9

47. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

48. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афилов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

49. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

50. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

51. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

52. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

53. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.- Ставрополь: СевКавГТУ, 2018.-90с.

54. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

55. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 14-16. Финансовое планирование

Одна из основных задач составления плана финансовых результатов (плана прибылей и убытков) деятельности предприятия заключается в том, чтобы показать в динамике качественные и количественные изменения

финансового положения предприятия в течение предстоящего периода. В этом состоит его основное отличие от баланса, который дает статичную картину экономического положения предприятия в конкретный момент времени.

Финансовый план, с помощью которого оцениваются доходы и расходы в ближайшей перспективе, является основой для составления сметы будущих расходов предприятия и определения потребности в привлечении дополнительных финансовых средств.

Финансовое планирование играет важную роль в экономической деятельности предприятия. Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние предприятия. Эффективность производственной деятельности выражается в достигнутых финансовых результатах, важнейшим из которых являются показатели прибыли. Значение прибыли обусловлено тем, что она зависит от качества работы предприятия, повышает экономическую заинтересованность работников в наиболее эффективном использовании ресурсов, так как прибыль - основной источник производственного и социального развития предприятия.

В области планирования финансовая служба выполняет следующие задачи:

- разработку проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами;
- определение потребности в собственном оборотном капитале;
- выявление источников финансирования хозяйственной деятельности;
- разработку плана капитальных вложений с необходимыми расчетами;
- участие в разработке бизнес-плана;
- участие в составлении планов реализации продукции в денежном выражении и определение плановой суммы балансовой прибыли на год и по кварталам и расчет показателей рентабельности.

Вопросы для обсуждения

1. Финансовые ресурсы предприятия: понятие и состав.
2. Сущность, цель и задачи финансового планирования на предприятии.
3. Содержание финансового плана и исходные данные для его составления.
4. Методы планирования прибыли от производственно-хозяйственной деятельности.
5. Планирование цены как основы обеспечения безубыточности производства продукции.
6. Планирование показателей рентабельности.
7. Планирование расходов и отчислений.
8. Взаимосвязь финансового плана предприятия с другими разделами сводного плана предприятия.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание финансовых ресурсов предприятия.
2. Каковы основные показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности предприятия?
3. Перечислите источники доходов предприятия.
4. Что собой представляет выручка от реализации продукции? Каковы ее элементы?
5. Что такое валовая прибыль предприятия?
6. Как определяется экономическая сущность рентабельности? Каковы показатели рентабельности предприятия?
7. Каковы основные методы планирования прибыли и рентабельности и в чем их сущность?
8. Как распределяется и используется прибыль предприятия?
9. Что представляют собой фонд накопления и фонд потребления, их экономическая сущность?
10. Каковы порядок и источники образования резервных фондов предприятия?
11. Дайте определение понятия «финансовый план предприятия».
12. Каково содержание основных методов составления финансового плана?

Рекомендуемая литература

Основная:

11. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
12. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф:Доп. УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

56. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
57. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
58. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» /

Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.

59. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4

60. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб.пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3

61. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. - СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.

62. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296

63. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1

64. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

65. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

66. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

Практическое занятие 17-18. Бизнес-план организации

Бизнес-планирование является методом оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план– в переводе с англ. –обоснование предпринимательских намерений. Комплексный план развития деловой единицы, создания новой фирмы, выхода на рынок, обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности. Бизнес-план – документ, совмещающий в себе стратегическое и тактическое планирование.

Смысл бизнес-плана– построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой.

Значение этого документа настолько велико, что в ряде стран Западной Европы нельзя зарегистрировать новое предприятие без предоставления бизнес-плана.

И если, как основа коммерческого начинания, бизнес-план успешно применялся в странах с рыночной экономикой уже не одно десятилетие, то в качестве основы, каркаса корпорационного управления он используется совсем недавно. Наиболее важна роль бизнес планирования при разработке нового проекта (создание новой продукции и выход с нею на рынок, оказание новых видов услуг и т.п.). При этом нужно четко определить все возможные трудности, выявить способы их преодоления, предоставить потенциальным партнерам, будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию.

В сегодняшних условиях сама разработка бизнес-плана приобретает важное организующее значение, так как позволяет определить потенциал предприятия, выявить сильные и слабые его стороны, поставить новые цели и задачи, выработать наиболее рациональные управленческие решения, согласовать действия подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. Задачи и функции бизнес-плана предприятия
2. Характеристика разделов бизнес-плана предприятия
3. Что такое бизнес-план предприятия?
4. Какие существуют типы бизнес-планов
5. Как разрабатывается бизнес-план предприятия
6. Какие основные разделы включаются в состав бизнес-планов?
7. Кто определяет структуру бизнес-плана?
8. Какие группы показателей характеризуют бизнес-план?

Контрольные вопросы

1. Как проводится оценка рисков при бизнес-планировании?
2. Что отражается в организационном разделе бизнес-плана?
3. Что характеризует производственный план в бизнес-планировании?
4. Какие расчеты проводятся в финансовом разделе бизнес-плана?
5. Укажите наиболее важные задачи, стоящие перед составителями бизнес-плана
6. Какова роль бизнес-плана на предприятии?
7. Виды бизнес-планов
8. Бизнес-план инвестиционного проекта
9. Источники финансирования разработки бизнес-плана

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 695 с.: ил. – Гриф: Рек. МО для экономистов – Прил.: с. 510-693. – Библиогр.: с. 694-695. – ISBN 978-5-9916-1434-4
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2018. - 496 с.: ил. - Гриф: Доп.УМО. - Библиогр: с. 487-491. - ISBN 978-5-8597

Дополнительная:

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 416 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 411. ISBN 978-516-003136-1
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2020. - 699 с. : ил. - Гриф: Рек. МО для эконом. спец. - Прил.: с. 490-697. - Библиогр.: с. 698-699. - ISBN 978-5-9916-0506-9
3. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. :КноРус, 2020.
4. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие] для студ. эконом. спец. вузов / Э.А. Афитов. - Мн. : Высшая школа, 2018. - 285 с. - Библиогр.: с. 277-278. ISBN 98506-0675-4
5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 258, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-16-000641-3
6. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Филип Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой. - Изд. 2-е, испр. -СПб. [и др.] : Питер, 2020. - 896 с. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-861.
7. Максименко, Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. - Сочи : [Ритм], 2020. - 160 с. : ил. - Библиогр.: с. 90-94. - Прил.: с. 95-159. - ISBN 978-5-9296
8. Максименко, Л. С. Бизнес-план: методика и практика: учеб. пособие / Л. С. Максименко. - Ставрополь: [ООО "Ставропольбланкиздат"], 2020. - 118 с. - Библиогр.: с.90-92. - ISBN 5-902-02-1
9. Максименко, Л. С. План комплексного социально-экономического развития автотранспортного предприятия : учеб. пособие для студ.,

обучающихся по спец. 060800 «Экономика и упр. на предприятии трансп.» / Л. С. Максименко, Д. В. Гришин ; М-во образования Рос. Фед.-Ставрополь:СевКавГТу, 2018.-90с.

10. Плакунов, М. К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами Excel / Плакунов М. К. - СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 155 с. : ил. - Библиогр.: с. 155. - ISBN 5-94723-849-7

11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 800 с. - Библиогр.: с. 781-786. - ISBN 5-279-01520-2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Планирование в организациях государственного и
муниципального сектора» для студентов направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» и предназначены для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. План – график выполнения задания	5
3. Методические рекомендации к СРС	6
4.Список рекомендуемой литературы	12

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профессиональной компетенции: ПК-1 ПК-2, знаний и способностей в области планирования и анализа результатов деятельности, применения знания о методах планирования и прогнозирования; методах разработки и реализации экономической политики в процессе профессиональной деятельности .

Это обусловило следующие задачи

- привить студентам знания, умения и навыки в области планирования и прогнозирования организаций;
- получить систематизированные знания о планировании ресурсов организаций;
- познакомить студентов с принципами и функциями планирования;
- дать представление о бизнес-планировании

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-1. Способен осуществлять основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определять цели их развития.	ПК-1. ИД-1. Применяет знания основных функций управления организацией, муниципальным образованием, территорией; планирует и анализирует результаты деятельности.	Применяя знания об основных функциях управления организацией, муниципальным образованием, территорией; планирует и анализирует результаты деятельности.
ПК-2 Способен применять методы планирования и прогнозирования; применять знания по маркетинговому управлению территориями; по разработке и реализации муниципальной	ПК-2 ИД-1 Применяет методы планирования и прогнозирования; методы разработки и реализации муниципальной	Применяя знания о методах планирования и прогнозирования; методах разработки и реализации муниципальной политики.

политики.	политики.	
-----------	-----------	--

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов:
- творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, при написании выпускной квалификационной работ. Самостоятельная работа по дисциплине «Планирование в организациях государственного и муниципального сектора» выполняется с целью получения и закрепления знаний, умений и навыков, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. План-график выполнения самостоятельной работы

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов
ПК-1 ПК-2	Изучение литературы по	Конспект	Собеседование,	18

	темам № 1-18		тестирование	
ПК-1 ПК-2	Подготовка к практическому занятию 1-18	Индивидуальное задание	Собеседование	18
ПК-1 ПК-2	Выполнение творческого задания	Разбор практических ситуаций	Собеседование	18
Итого за 3 курс, 5 семестр				54
Итого				54

Работа с литературой

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Система планов и их место в управлении организацией 1. Система планов и их классификация. 2 Планирование в системе управления	1-4	1-4	1-2	1-5
2	Организация процесса планирования в организации 1. Информационное обеспечение процесса планирования. 2. Организация планирования на предприятии.	1-4	1-4	1-2	1-5
3	Оперативное планирование на предприятии 1. Цели, задачи и методы оперативного планирования. 2. Основные календарно-плановые нормативы. 3 Оперативное планирование и экономические результаты.	1-4	1-4	1-2	1-5
4	План по оплате труда 1Виды оплаты труда работников	1-4	1-4	1-2	1-5

3 Методические рекомендации к СРС

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовка к экзамену – это завершающий, наиболее активный этап самостоятельной работы студента над учебным курсом.

Студенту необходимо внимательно разобраться в записях лекций и в материалах практических занятий, систематизировать и упорядочить накопленные знания. Каждая тема имеет свои узловые, основные, концептуально обобщающие вопросы, вокруг которых собирается все остальное. Студент, способный на них ответить, может считать себя подготовленным, к экзамену.

Экзамен проводится по билетам, в каждом из них поставлены два вопроса и задача. Экзамен проводится в устной форме, в которой экзаменуемый может выражать и свою точку зрения с соответствующей аргументацией.

Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

За 3-4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам.
- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

Вопросы к экзамену по дисциплине

1. Роль и значение планирования в экономике
2. Принципы планирования на предприятии
3. Основные группы пользователей плановой информации
4. Методы и методики планирования
5. Основные признаки классификации и виды планов
6. Требования, предъявляемые к информации в планировании
7. Показатели планов и их классификация
8. Модель пяти сил Портера и ее применение в стратегическом планировании
9. SWOT-анализ и его применение в стратегическом планировании

10. Матрица SWOT-анализа и ее применение в стратегическом планировании
11. Матрица БКГ и ее применение в стратегическом планировании
12. Матрица стратегий Томпсона и Стрикленда
13. Эталонные стратегии и возможность их применения
14. ССП и ее применение в стратегическом планировании
15. Показатели плана по объему реализации продукции и услуг
16. Понятие конъюнктуры рынка
17. Методы прогнозирования конъюнктуры
18. Планирование ассортимента
19. Комплекс маркетинга 4Р и 7Р
20. Методы ценообразования
21. Содержание, задачи и показатели плана по труду и заработной плате
22. Планирование численности и состава работников
23. Виды оплаты труда рабочих
24. Планирование материального стимулирования
25. Планирование фонда оплаты труда
26. Планирование производительности труда
27. Резервы роста производительности труда
28. Показатели плана по издержкам и себестоимости
29. Методы и этапы планирования себестоимости продукции
30. Калькулирование себестоимости единицы продукции
31. Понятие и состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции
32. Классификация затрат по калькуляционным статьям
33. Планирование сметы затрат на производство и реализацию продукции
34. Планирование снижения себестоимости продукции
35. Основы планирования прибыли. Прибыль от продаж
36. Показатели плана по прибыли и доходам
37. Планирование прибыли от прочей реализации
38. Планирование финансового результата от внереализационных операций
39. Планирование прибыли до налогообложения
40. Планирование распределения прибыли
41. Планирование рентабельности
42. Предназначение, цели и задачи бизнес-плана
43. Резюме бизнес-плана
44. Содержание разделов бизнес-плана
45. Последовательность разработки бизнес-плана
46. План маркетинга в бизнес-плане
47. Характеристика предлагаемого проекта в бизнес-плане
48. Анализ положения дел в отрасли для бизнес-планирования
49. Организационно-производственный план в бизнес-плане
50. Финансовый план бизнес-плана

Критерии оценки Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко дает ответы на вопросы повышенного уровня, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части базового материала, допускает существенные ошибки.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: беседу с преподавателем на темы изучаемой дисциплины.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенцию: ПК-1 ПК-2.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к испытанию студенту предоставляется право пользоваться своими конспектами.

При проверке задания, оцениваются полнота раскрытия проблемы, использование различных источников информации, четкость изложения ответа.

Методические рекомендации по изучению теоретического материала Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой — это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача вторичного чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

- 1) информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
- 2) усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
- 3) аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
- 4) творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат

наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

4. Список рекомендуемой литературы

4.1.1. Перечень основной литературы:

1. 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, 2022.- 44 с. - ISBN 978-5-9239-1102-22
2. Молокова, Е. И.

 Планирование деятельности предприятия Электронный ресурс: Учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. - Саратов: Вузовское образование, 2022. - 194 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4487-0418-53 Падерин, А. В.
3. Планирование на предприятии(организации) Электронный ресурс: Краткий курс лекций для студентов / А. В. Падерин. Симферополь: Университет экономики и управления, 2022. - 200 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397
- 4.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, 2022. - 280 с. - ISBN 978-5-8114-2819-98.1.2.

4.1.2. Перечень дополнительной литературы:

- 1 Бизнес-планирование Электронный ресурс : Учебное пособие / В. З. Черняк [и др.]. Бизнес-планирование, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 591 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01812-6
- 2 Кужева, С. Н. Организация и планирование производства Электронный ресурс : Учебное пособие / С. Н. Кужева. - Организация и планирование производства, 2020-09-18. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2021. - 211 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1315-93
- 3 Бизнес-планирование Электронный ресурс : Учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров / Е. А. Стёпочкина. - Бизнес-планирование, 2020-03-18. - Саратов: Вузовское образование, 2025. - 61 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-83974

4 Стёпочкина, Е. А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка Электронный ресурс: Учебное пособие / Е. А. Стёпочкина. - Планирование и прогнозирование в условиях рынка, 2020-03-18. - Саратов: Вузовское образование, 2025. - 152 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-83972.

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/re.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

3. 1.Ларионова Н.А. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Планирование и проектировании организации» для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс].
4. 2.Ларионова Н.А. Методические указания к контрольной работе по дисциплине «Планирование и проектировании организации» для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. – электронная версия.