

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

И. А. Крамаренко

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО "КГТУ"
А. Е. Тарутина

Крамаренко, И. А.

Планирование производства: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / И. А. Крамаренко. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 126 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, выполнению курсовой работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы элективного модуля 1. "Производственный менеджмент" направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Табл. 20, рис. 5, список лит. – 6 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 21.02.2023 г., протокол № 06

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 27.02.2023 г., протокол № 03

УДК 65.261

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Крамаренко И. А., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению	8
Тема 1. Сущность, принципы и методы планирования.....	8
Тема 2. Система планирования на предприятии	13
Тема 3. Организация планирования на предприятии	17
Тема 4. Плановые нормативы и нормы	23
Тема 5. План производства и реализации продукции	28
Тема 6. Производственная программа и производственная мощность предприятия.....	34
Тема 7. Планирование основных фондов и оборотных средств	37
Тема 8. Планирование человеческих ресурсов	40
Тема 9. Планирование затрат на производство и реализацию продукции.....	46
Тема 10. Финансовое планирование.....	53
Тема 11. Планирование мероприятий по охране труда.....	59
Тема 12. Оперативно-производственное планирование	62
Тема 13. Экономическая оценка планов.....	66
Тема 14. Контроллинг в системе планирования	69
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	73
Тема 1. Сущность, принципы и методы планирования.....	73
Тема 2. Система планирования на предприятии	74
Тема 3. Организация планирования на предприятии	76
Тема 4. Плановые нормативы и нормы	79
Тема 5. План производства и реализации продукции	82
Тема 6. Производственная программа и производственная мощность предприятия.....	84
Тема 7. Планирование основных фондов и оборотных средств	87
Тема 8. Планирование человеческих ресурсов	90
Тема 9. Планирование затрат на производство и реализацию продукции.....	93
Тема 10. Финансовое планирование.....	96
Тема 11. Планирование мероприятий по охране труда.....	98
Тема 12. Оперативно-производственное планирование	101
Тема 13. Экономическая оценка планов.....	104
Тема 14. Контроллинг в системе планирования	106
3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы	109
3.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных	109
3.2 Задания для курсовой работы.....	111
3.3 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы.....	113
3.4 Защита курсовой работы	116
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	117
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	123
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	125
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ курсовой работы.....	127

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с утвержденной рабочей программой элективного модуля 1 "Производственный менеджмент" по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов по самостоятельному изучению дисциплины "Планирование производства".

Целью освоения дисциплины "Планирование производства" является формирование у студентов представления о сфере и содержании профессиональной деятельности, его месте и роли в системе управления организациями любой организационно-правовой формы в современных условиях, формирование знаний, умений и практических навыков по вопросам организации планирования деятельности производственного предприятия, о методах планирования и управления трудовой деятельностью в целях повышения ее эффективности,

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- место и роль планирования на предприятиях и в организациях;
- специфику, функции и виды планирования и прогнозирования;
- основные принципы и методы планирования;
- основные этапы планирования на предприятиях и в организациях.
- основы организации и планирования деятельности подразделений предприятий и организаций;

уметь:

- разрабатывать перспективные и текущие планы предприятия (организации) и их подразделений;
- составлять калькуляцию себестоимости продукции, работ, услуг;
- определять доходы и расходы предприятия (организации);
- разрабатывать оптовые (розничные) цены на продукцию, работы, услуги предприятия (организации);
- рассчитывать сметы комплексных расходов;

- разрабатывать систему планов для достижения поставленных целей;

владеть:

- инструментами анализа, прогнозирования и планирования на предприятии (в организации)

Дисциплина "Планирование производства" относится к элективному модулю 1 "Производственный менеджмент", формируемому участниками образовательных отношений по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц (зет), т. е. 252 академических часа (168 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Из них:

- по очной форме обучения: 52 часа – лекции, 52 часа – практические занятия;
- по очно-заочной форме обучения: 12 часов – лекции, 12 часов – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине:

- очная форма: седьмой семестр – зачет, восьмой семестр – курсовая работа, экзамен;
- очно-заочная форма: седьмой семестр – зачет, восьмой семестр – курсовая работа, экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания по отдельным темам;
- задания для проведения практических занятий;
- задания по выполнению контрольной работы.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме защиты курсовой работы и экзамена, относятся задания для выполнения курсовой работы и экзаменационные вопросы.

Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами очной, заочной и очно-заочной форм обучения. Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, а по заочной и очно-заочной формам обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка ("зачтено") выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов.

Контрольная работа выполняется студентами заочной формы обучения и предполагает комплексное использование студентом теоретических знаний по планированию производства.

По результатам защиты контрольной работы выставляется экспертная оценка ("зачтено" / "не зачтено"), которая учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине (на зачете).

Оценка "зачтено" ставится студенту при соответствии контрольной работы минимальным условиям: теоретические вопросы раскрыты полностью, выводы по работе обоснованы. Оценка "не зачтено" ставится студенту, который не выполнил контрольную работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл теоретические вопросы.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, защиты курсовой работы и экзамена.

Оценка за защиту курсовой работы учитывает: 1) своевременность представления работы, 2) качество оформления, 3) качество содержания работы, 4) уровень владения студентом материалом работы, 5) риторический уровень доклада, 6) уровень ответов на дополнительные вопросы.

К зачету и экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

Оценивание результатов текущей аттестации проводится по четырех-балльной системе: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно";

Оценивание результатов обучения может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Пособие состоит из пяти разделов.

Первый раздел охватывает: а) содержание дисциплины по каждой теме – всего их 5 - и методические указания по ее самостоятельному изучению, б) методические материалы к занятию, в) вопросы для обсуждения.

Второй раздел содержит методические указания по подготовке к практическим занятиям согласно тематическому плану, примеры тестовых заданий по дисциплине.

В третьем разделе даны краткие методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине.

В четвертом разделе даны методические указания по подготовке и сдаче зачета и экзамена.

В пятом - методические указания по выполнению самостоятельной работы.

Учебно-методическое пособие включает также список рекомендуемых источников.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению

Тема 1. Сущность, принципы и методы планирования

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Сущность и необходимость планирования.

Вопрос 2. Принципы планирования.

Вопрос 3. Методы планирования.

Вопрос 4. Технология и этапы планирования.

Методические указания по изучению темы 1

Вопрос 1. Сущность и необходимость планирования

Планирование - технологический процесс разработки комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей эффективного использования ресурсов.

Результата процесса планирования – план, представляющий собой документ, в котором фиксируется через показатели желаемый уровень развития предприятия, его материальный и финансовый потенциал, а также результативность хозяйственной деятельности.

План – это модель будущего развития и состояния предприятия (организации, учреждения), выраженная количественными и качественными параметрами его деятельности и способами их достижения.

Объектом планирования являются конкретные предприятия, организации, их объединения, государственные структуры, регионы, отрасли, межотраслевые образования.

Субъектом планирования является структурное подразделение или другие физические, юридические лица, занимающиеся разработкой и обоснованием планов.

Вопрос 2. Принципы планирования.

При разработке плана руководствуются определенными принципами (основополагающими правилами), которые создают предпосылки для

обоснованности и оптимальности плановых показателей в целях успешной, надежной и долговременной деятельности предприятий.

Таблица 1 - Основные принципы планирования

Принципы планирования	Содержание
<i>1</i>	<i>2</i>
Научный подход к обоснованию плановых показателей	При обосновании планов необходимо использовать современные методы планирования; учитывать законы рынка и их проявление в конкретной конкурентной среде; достижения науки и техники. План должен носить инновационный характер
Непрерывность	Этот принцип реализуется путем: а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; б) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды; в) преемственности планов различного временного горизонта: стратегический план конкретизируется в среднесрочных, а среднесрочные – в текущих
Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: а) введения плановых резервов по основным показателям; б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; в) использования адаптационных оперативных планов для учета возникающих изменений внешней среды; г) использования альтернативных планов
Единство и полнота	Достигается тремя основными способами: 1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования. 2. Все сопряженные частные планы структурных единиц предприятия и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план его социально-экономического развития. 3. Включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия эффективных решений
Точность и детализация	1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели. 2. По мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития предприятия. 3. Плановые задания должны иметь количественную определенность и размерность

1	2
Экономичность	1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами. 2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых управленческих решений
Оптимальность	1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов развития предприятия и его структур. 2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей предприятия и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях
Системность	Достигается тремя способами: а) детализацией планов "сверху-вниз"; б) укрупнением планов "снизу-вверх"; в) частичным делегированием полномочий по вертикали управления
Выделение ведущего звена	1. Ресурсные ограничения предусматривают выделение приоритетов в развитии и целевое, полное финансирование выделенных приоритетов. 2. Дифференциация денежных потоков, исходя из приоритетных направлений развития
Комплексность	Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем эффективнее в них разрабатывать планы одновременно и во взаимосвязи. Система планов должна охватывать все структурные уровни предприятия и все виды хозяйственно-финансовой или иной деятельности

Вопрос 3. Методы планирования

Метод планирования – это способ проведения плановых расчётов, порядок и алгоритм обоснования показателей плана.

Основными методами планирования являются:

1. Балансовый метод, в основе которого лежит принцип равенства направлений и объёмов использования ресурсов с источниками их поступления. Широко используется в текущих и оперативных планах. Например, этим методом ведётся расчёт и взаимоувязка показателей планов в финансовом планировании предприятия (плана доходов и расходов, плана источников получения и направления использования инвестиционных ресурсов, плана денежных поступлений и выплат и других). Основным результатом использования этого метода является сбалансированность возможностей и потребностей в ресурсах по времени и объёму. При этом

формируются условия действенного контроля за поступлением средств и их целевым использованием.

2. Нормативный метод планирования предполагает использование в плановых расчётах абсолютных и относительных норм и нормативов.

Нормы и нормативы составляют часть всей экономической информации, характеризующей основные элементы производственного процесса, который предполагает взаимодействие труда человека, предметов и средств труда.

Нормативный метод особенно актуален при разработке плана налоговых и других выплат, при расчете плановых показателей по труду и заработной плате, при обосновании инвестиционных проектов.

3. Метод экстраполяции (обоснование показателей "от достигнутого") предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций. Этот метод предполагает перенос закономерностей и тенденций прошлого на будущее, что предопределяет использование этого метода при стабильном и предсказуемом изменении показателей в перспективе.

4. Метод технико-экономических расчётов предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утверждённого (принятого) алгоритма. Этот метод используется, если показатели имеют определённую стабильность во времени и формируют базовые условия функционирования предприятия.

5. Программно-целевой метод используется при обосновании комплексных целевых программ, а также в стратегическом планировании. Этот метод предполагает структурирование цели до комплекса целевых показателей и нормативов, количественно описывающих идеальное (с учётом современного представления) состояние (развитие) объекта планирования в будущем. С помощью программно-целевого метода (комплексных целевых программ как результата использования этого метода) можно решать наиболее важные проблемы развития объекта планирования, если они не могут быть решены традиционными средствами планирования и управления.

Вопрос 4. Технология и этапы планирования

Технология планирования – это совокупность методов, приемов, способов в их взаимосвязи и взаимообусловленности по формированию оптимальных плановых решений, направленных на достижение поставленных целей развития предприятия (организации) с минимальными затратами ресурса.

Технология разработки планов для предприятий сферы услуг включает следующие этапы в их последовательности:

Первый этап. Анализ исходного состояния объекта планирования.

Второй этап. Определение и формализация реальной цели развития, исходя из ресурсных возможностей предприятия и внешних условий его деятельности.

Третий этап. Обоснование концепции развития предприятий на основе цели и миссии предприятия.

Четвертый этап. Обоснование стратегии развития с учетом миссии и концепции развития предприятия (организации).

Пятый этап. Тактическое планирование предполагает выработку решения об оптимальном распределении ресурсов предприятия (организации) для достижения стратегических целей (достижения параметров развития, определенных в стратегическом плане).

Шестой этап. Разработка оперативных планов (краткосрочных на срок от 10 дней до 1 года).

Единство технологии разработки планов разных временных границ предполагает учет специфических признаков их обоснования. Основные отличительные признаки стратегического и оперативного планирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Признаки стратегического и тактического планирования

Признаки	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Иерархические ступени управления	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы

1	2	3
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные, а также на среднесрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Используемая информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка, конкурентные преимущества и т.д.)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 10-32; 4, 5].

Тема 2. Система планирования на предприятии

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Планирование в системе управления предприятием

Вопрос 2. Система планов предприятия

Вопрос 3. Классификация планов.

Вопрос 4. Показатели планов и их классификация

Методические указания по изучению темы 2

Вопрос 1. Планирование в системе управления предприятием

Система управления предприятием представляет собой единый замкнутый цикл, началом и завершением которого является планирование, как подсистема по конкретизации цели и путях развития предприятия. Поэтому, насколько будут обоснованы планы, а исходя из них управленческие решения, настолько эффективно, надежно и устойчиво будет функционировать предприятие. При этом план рассматривается не как догма, не как набор количественных и качественных показателей, которые обязательны к

выполнению, а как наиболее рациональный и эффективный путь развития при сложившихся внутренних и внешних условиях.

В системе управления планирование выполняет следующие функции:

- формализует и описывает процессы будущего развития предприятия с расчетом альтернативных вариантов изменения внешней среды и способов наиболее оптимальной адаптации предприятия к этим изменениям;

- обеспечивает синхронизацию привлечения и использования внутренних и внешних ресурсов, исходя из эффективной потребности в них;

- снижает риск потерь от формирования неблагоприятных условий внешней среды за счет разработки на стадии планирования адекватных действий при наступлении этих условий;

- учитывает специфику сезонных колебаний (особенно характерных для сферы услуг) и обеспечивает меры по снижению потерь от этих колебаний (дополнительное привлечение клиентов рекламой, снижение цен и т. д.);

- формирует условия действенного контроля и оценку последствий принимаемых решений за счет конкретизации, формализации и четкого представления оптимального развития предприятия.

Вопрос 2. Система планов предприятия

Система планов – это:

- совокупность множества планов, существующих на предприятии;

- взаимосвязь между ними;

- наличие единой цели и ориентация всех планов на достижение этой цели;

- развитие элементов (планов) системы за счет их синхронизации и взаимообусловленности.

Система планирования производства состоит из пяти основных уровней:

- 1) Стратегический бизнес-план;

- 2) План производства (план продаж и операций);

- 3) Главный календарный план производства;

- 4) План потребности в ресурсах;

5) План закупок.

У каждого уровня своя продолжительность во времени и свои задачи. Основные аспекты, содержащиеся в планах различных уровней: цель плана; горизонт планирования – промежуток времени от текущего момента до того или иного дня в будущем, на который рассчитан план; уровень детализации – детализация необходимых для выполнения плана изделий; цикл планирования – периодичность пересмотра плана.

На каждом уровне необходимо ответить на три вопроса:

1. Каковы приоритеты – что требуется произвести, в каком количестве и когда?
2. Какие производственные мощности имеются в нашем распоряжении – какие у нас есть ресурсы?
3. Как можно урегулировать несоответствия между приоритетами и производительностью?

Вопрос 3. Классификация планов.

Планы как документ можно классифицировать по различным признакам. Основные признаки классификации и виды планов представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация планов

Классификационный признак	Виды планов
<i>1</i>	<i>2</i>
по времени	- стратегические - долгосрочные - среднесрочные - краткосрочные - оперативные
по объектам хозяйствования	- государственные - внутрифирменные
по степени определения параметров	- детерминированные (с четко определёнными параметрами) - вероятностные ("от" и "до")
по признаку временной ориентации	- реактивные, закрепляющие достижения прошлого - инактивные, инертные по планируемым действиям - преактивные, существенные преобразования деятельности

<i>1</i>	<i>2</i>
по директивности	- директивные, обязательные для выполнения - индикативные, рекомендательные - избирательные
по конкретной установке	- целевые - общехозяйственные - социально ориентированные
по масштабности	- общегосударственные - региональные - корпоративные - внутрифирменные - индивидуальные
по видам деятельности	- по выполняемым функциям внутри предприятия (планы по реализации, по маркетингу, по труду и заработной плате и т. д.) - инновационные и инвестиционные планы

Классификация планов позволяет лучше понять природу обоснования тех или иных плановых показателей, выделить приоритетные признаки и в соответствии с этим адекватно формировать методику их обоснования, определять значимость тех или иных планов в принятии управленческих решений.

Вопрос 4. Показатели планов и их классификация

Показатели планов – числовые величины, характеризующие различные стороны развития деятельности экономического субъекта на перспективу.

В системе планов используются различные показатели, которые отображают как качественные, так и количественные параметры развития.

Показатели, используемые в плановых расчётах, целесообразно классифицированы по различным признакам, представленным в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели планов по их видам в укрупненном разрезе

Виды планов	Основные показатели
<i>1</i>	<i>2</i>
Объем реализации продукции и услуг	1. Выручка (руб.) 2. Продажа отдельных видов товаров 3. Структура продаж (%) 4. Темп изменения выручки по периодам (%)
Объем производства	1. Количество предлагаемых к реализации продукции, услуг (единиц) 2. Структура производства по видам товаров (услуг) в единицах, долях 3. Уровень загрузки производственных мощностей (%)

1	2
Маркетинг	1. Затраты на рекламу по видам рекламных мероприятий и другим видам продвижения товаров и услуг (руб.) 2. Рост объема выручки, доходов от рекламных мероприятий (руб.) 3. Затраты на подготовку конъюнктурных обзоров (руб.) 4. Емкость рынка и доля предприятия на рынке
Издержки и себестоимость	1. Сумма затрат в целом и по основным статьям (руб.) 2. Уровень издержек, в том числе условно-переменных (%) 3. Структура затрат (%) 4. Себестоимость единицы продукции (услуг) (руб./ед.) 5. Сумма затрат по основным структурам и подразделениям предприятия (руб.)
План по труду и заработной плате	1. Плановая численность персонала в целом и по основным категориям, профессиям, квалификационному составу (единиц) 2. Производительность труда, в том числе производственного персонала, обслуживающего персонала (руб./чел.) 3. Фондовооруженность труда и темпы ее изменения (руб./чел.) 4. Фонд оплаты труда (руб.) 5. Среднемесячная заработная плата персонала (руб.)
План по прибыли и доходам	1. Совокупный валовый доход (руб.) 2. Прибыль до налогообложения (руб.) 3. Чистая прибыль (руб.) 4. Уровень рентабельности (%)
Инвестиционный план	1. Собственные инвестиции (руб.) 2. Заемные инвестиции (руб.) 3. Капитальные вложения (руб.)
План по налогам и сборам	1. Налогооблагаемые показатели (руб.) 2. Налоги по видам (руб.)

Каждый из показателей обосновывается во взаимосвязи с другими показателями, что обеспечивает их взаимоподдержку и формирует единый целостный план развития предприятия, выраженный системой показателей

Показатели планов доводятся в виде заданий до структурных единиц предприятия, сотрудников.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 33-45; 5].

Тема 3. Организация планирования на предприятии

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Информационное обеспечение процесса планирования.

Вопрос 2. Структура плановых органов.

Вопрос 3. Типы планирования.

Вопрос 4. Этапы организации и внедрения системы планирования на предприятии.

Методические указания по изучению темы 3

Вопрос 1. Информационное обеспечение процесса планирования

Информационное обеспечение планирования – это процесс сбора, обработки, формализации данных о развитии процессов на рынке товаров и услуг (среда функционирования предприятия); о состоянии и изменении нормативно-законодательной базы (условия деятельности предприятия); о динамике показателей деятельности предприятия и его состоянии, в прошлом и настоящем (развитие предприятия); об успешности усилий по повышению эффективности работы предприятия и другие.

Информационное обеспечение процесса планирования состоит из:

- сбора, обработки и передачи данных о внешней и внутренней среде предприятия;
- выбора и использования методов и приемов обобщения и анализа информации, в том числе с использованием программных средств;
- технического обеспечения передачи и обработки информационных потоков.

Источниками информации являются:

- законодательно-правовые документы, регламентирующие деятельность предприятия: Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, Положения по бухгалтерскому учету и т. д.;
- бухгалтерская и статистическая отчетность;
- интернет и другие средства информационных коммуникаций;
- реклама и другие сообщения рекламного характера;
- результаты выборочных обследований;
- литература: книги, журналы, официальные издания;
- бюллетени цен и конъюнктурные обзоры;
- аналитическая и статистическая информация, полученная по заказам.

Основные группы пользователей отчетной и плановой информацией представлены на рисунке 1.

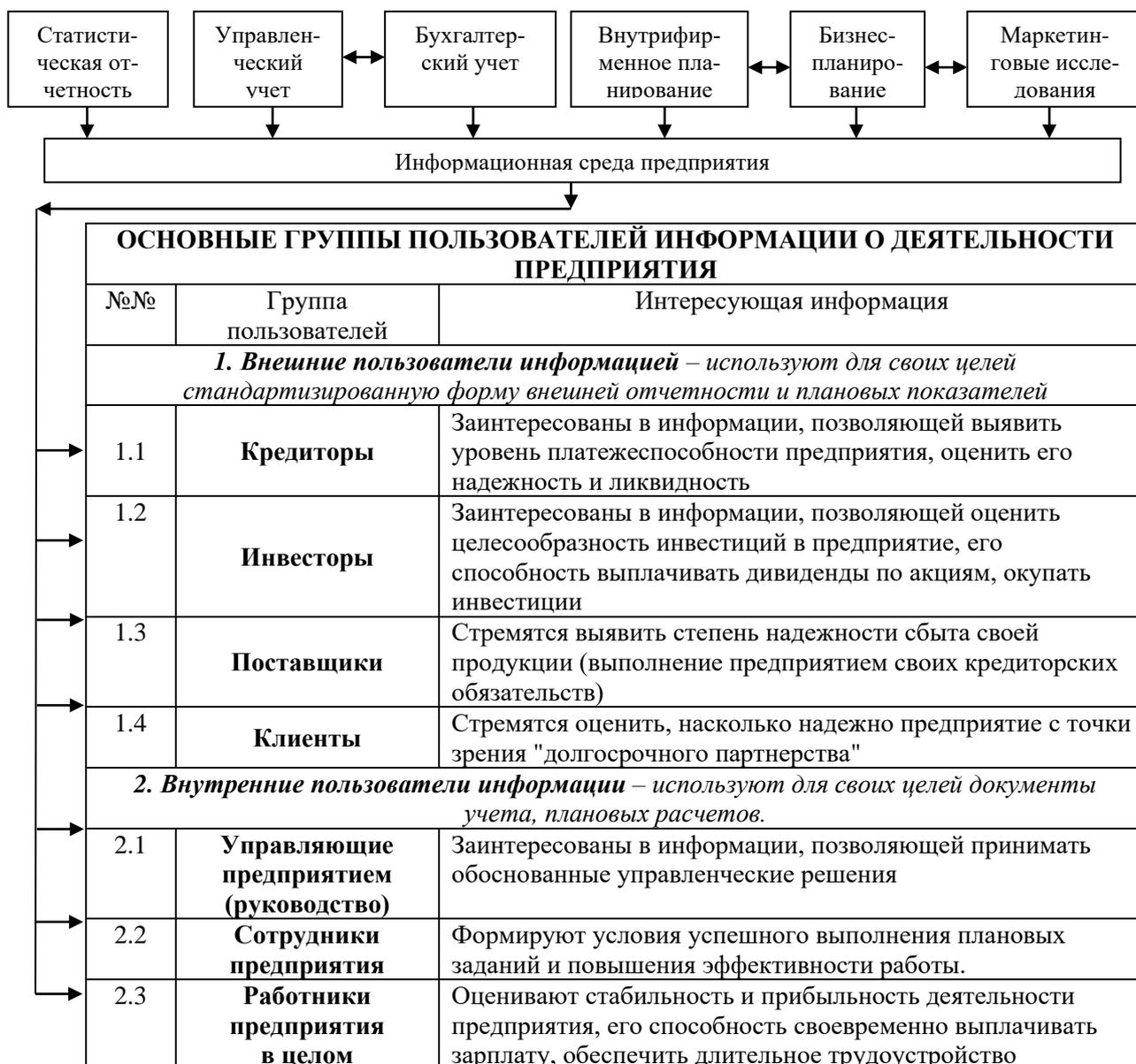


Рисунок 1 - Основные пользователи плановой информации

Пользователями плановой информации предприятия могут быть как внутренние структуры, которым доводятся планы для обеспечения их выполнения, так и внешние пользователи. Для внешних пользователей информация по планам носит адресный характер и предусматривает только те показатели, которые не составляют коммерческую тайну и могут быть полезны внешнему пользователю.

Вопрос 2. Структура плановых органов

Уровень организации внутрифирменного планирования во многом определяется структурой плановых органов управления конкретного предприятия и содержанием плановой работы. В процессе планирования принимают участие:

- высшее руководство компании;
- команда плановиков;
- руководители и специалисты подразделений.

Организация планирования на предприятии может быть построена или на принципах централизации, или децентрализации плановых расчётов и их объединения (интеграции) в единый план. При этом отдельные виды планов (как бизнес – план) целесообразно разрабатывать из центра (например, отдела планирования) с подключением соответствующих отделов для детализации разделов. Другие виды планов можно разрабатывать с учётом децентрализации, что определяется задачами, решаемыми предприятием.

В общем виде в каждом предприятии имеется центральный отдел планирования (или любой функциональный отдел с функциями планирования), на который возлагаются задачи или консультационного характера (методическое обеспечение процесса планирования по разделам, структурным подразделениям) или наделяется директивными полномочиями. Этот отдел может выполнять следующие функции:

а) формальные:

- распределение обязанностей между отделами, сотрудниками по планированию и контролю за ходом выполнения планов;
- составление графика разработки планов, их согласование;
- установление формальных требований к планово-контрольной документации;

б) содержательные функции:

- информационно-аналитическая поддержка процесса разработки планов, их реализации и контроля;

- координация составления разделов планов, разработка сводного плана и система корректировки планов с учётом внутренних и внешних изменений;

в) организационные функции:

- порядок и последовательность разработки того или иного плана;

- выбор приоритетной методики обоснования плановых показателей, форму представления планов и обеспечение доведения требований по планированию как до разработчиков планов, так и до исполнителей;

- систему сбора и обработки информации (отчётной, прогнозной; внутренней, внешней; оперативной или статистической);

- выделение основных разработчиков планов, обозначив их соподчинённость и документооборот между ними;

- определение последовательности и логики разработки планов и обоснования плановых показателей, доведения их до исполнителей;

- формы и порядок отчётности по выполнению плановых заданий, систему контроля и ответственности за выполнение планов.

Вопрос 3. Типы планирования.

Содержание планирования во многом определяется тем, какую идеологию используют менеджеры, участвующие в плановой работе предприятия. С позиции идеологии выделяют четыре типа планирования:

1) Реактивное планирование (нацелено только в прошлое);

2) Инактивное планирование (приспосабливается только к настоящему);

3) Преактивное планирование (смотрит только в будущее);

4) Интерактивное планирование (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Основной подход реактивного планирования – это генетический подход, то есть любая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Реактивное планирование осуществляется снизу вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений.

При инактивном планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и не нужно стремиться к движению вперед. Данный тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим – это отличная черта инактивизма.

Преактивное планирование ориентировано в основном на будущие изменения. Преактивисты стремятся ускорить изменения, поскорее приблизить будущее. Цели при данном типе планирования обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации. Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами. Во-первых, оно основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников компании. Во-вторых, предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

Вопрос 4. Этапы организации и внедрения системы планирования на предприятии.

Можно выделить пять основных этапов организации и внедрения системы планирования для любой фирмы.

1) Подготовка "команды" и обучение персонала. Обучение персонала и создание специальной службы (или расширение обязанностей уже существующей) необходимо определить приказом по предприятию.

2) Разработка рабочих форм и регламента движения плановых документов, запуск системы. Разработка документов должна совмещаться с запуском рабочих форм и их аналитической обработкой. При первоначальном запуске системы главной задачей является обеспечение ее непрерывной работы в течение нескольких месяцев.

3) Программное обеспечение плановой работы. В настоящее время существуют готовые пакеты программ, например БЭСТ, Project Expert, 1:С, Турбо, Галактика, Финансы без проблем и др., которые позволяют автоматизировать плановую деятельность

4) Анализ работы системы и разработка нормативной базы планирования. К этому этапу можно приступать после того, как система отработает 5-6 месяцев. Он должен заканчиваться разработкой нормативной базы предприятия.

5) Совершенствование системы планирования. К этому этапу можно приступать после годового срока работы системы, так как реальные условия для совершенствования системы планирования применительно к новой ситуации появляются после перехода на нормативное планирование. Далее по мере накопления информации и анализа функций планирования и управления можно продолжить эту работу.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Пример бухгалтерской и статистической отчетности предприятия.

3) Типовая должностная инструкция экономиста планового отдела

4) Пример организационной структуры предприятия.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 52-55; 4, 5].

Тема 4. Плановые нормативы и нормы

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Понятие плановых нормативов и норм

Вопрос 2. Классификация и характеристика нормативов и норм

Вопрос 3. Трудовые нормативы, их виды и назначение

Вопрос 4. Материальные нормативы, их виды и применение

Вопрос 5. Методы разработки плановых норм и нормативов

Методические указания по изучению темы 4

Вопрос 1. Понятие плановых нормативов и норм

Норматив - это эталон расхода различных ресурсов на производство единицы продукции, значение которого должно соответствовать достигнутому уровню развития рыночных отношений при полной степени использования техники, передовой технологии, прогрессивной организации производства и требуемой квалификации персонала.

Сложившаяся на рынке величина норматива с точки зрения планирования характеризует конечный результат производства, а величина нормы - затраты экономических ресурсов на его осуществление в заданных условиях.

Норма - это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма устанавливает индивидуальное значение (величину) расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия, его подразделения или другого уровня.

Нормы, в отличие от нормативов, имеют конкретное отраслевое, внутрихозяйственное или внутрифирменное назначение. Они создаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности развития предприятия и изменения затрат экономических ресурсов при допустимых ограничениях в планируемые сроки их использования. Нормы разрабатываются обычно на краткосрочный, заранее установленный период их применения в заданных отраслевых или корпоративных условиях с учетом взаимодействия конкретных производственно-технических, организационно-экономических, социально-трудовых и многих других факторов.

Вопрос 2. Классификация и характеристика нормативов и норм

Система плановых нормативов и норм можно объединить в отдельные группы по следующим классификационным признакам.

Таблица 5 - Классификация норм и нормативов

Признак классификации	Характеристика нормативов и норм
По видам ресурсов	регулируют величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги
По времени действия	перспективные, годовые и текущие, условно-постоянные и временные, разовые и сезонные
По стадиям производства	нормативы текущих, страховых, технологических, транспортных и производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции, величина и динамика которых характеризуют процесс превращения материальных ресурсов в готовые товары, работы и услуги.
По выполняемым функциям	плановые, экономические, технические, организационные, социальные, трудовые, экологические, управленческие, правовые и др.
По сфере распространения	межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные или местные и др
По методам установления	научно обоснованные, расчетно-аналитические, экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др.
По форме выражения своих значений	табличные, графические и аналитические нормативы
По степени детализации	индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфицированные и сводные
По численным значениям	оптимальные, допустимые, максимальные, минимальные, средние
По целевому назначению	расходные и технические, оценочные и технико-экономические, оперативно-производственные и календарно-плановые и т. п.

Вопрос 3. Трудовые нормативы, их виды и назначение

Система трудовых нормативов - это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия или фирмы.

В планово-экономической деятельности повсеместно используются разнообразные трудовые показатели, в состав которых входят следующие нормы и нормативы.

1) Нормы времени - выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах (мин/шт., ч/шт.).

2) Нормы выработки - устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Величина нормы определяет в натуральных измерителях (штуках, метрах и других единицах) плановый результат работы за смену, час или иной отрезок времени.

3) Нормы обслуживания - характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала.

4) Нормы численности - определяют необходимое количество работников соответствующей категории для выполнения заданного объема работы или обслуживания производственных процессов.

5) Нормы управляемости - регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

При планировании объемов производства и продажи продукции, возможны два взаимосвязанных подхода к выбору оптимального варианта. Первый предполагает получение максимального результата при заданных затратах. Второй - использование минимальных ресурсов для достижения заданного результата. В связи с тесным взаимодействием затрат и результатов вытекает необходимость широкого применения этих нормативов в производственной деятельности предприятий.

Вопрос 4. Материальные нормативы, их виды и применение

Материальные нормативы - это важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятий и фирм, характеризующая в условиях рынка величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг с учетом действующих законов спроса и предложения.

В соответствии со структурой процесса производства к основным экономическим ресурсам и материальным нормативам, относятся нормы расхода предметов труда и средств производства.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство единицы продукции либо выполнение заданного объема работы.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся:

- режим работы оборудования,
- коэффициенты сменности и загрузки станков,
- нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов,
- коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования,
- нормы производительности станков и съема продукции с единицы производственной площади,
- коэффициенты обновления оборудования и использования станков по мощности,
- нормы простоя оборудования в ремонте и длительности межремонтных циклов и т.д.

Вопрос 5. Методы разработки плановых норм и нормативов

Основные методы разработки норм и нормативов:

1) Метод научного обоснования норм и нормативов - позволяет учитывать при их установлении комплекс технических, организационных, экономических, социальных и многих других факторов, оказывающих наибольшее влияние на величину разрабатываемых норм и нормативов. По своей сути этот метод позволяет в каждом конкретном случае находить оптимальное значение той или иной нормы при различных вариантах комбинирования используемых ресурсов.

2) Аналитически-расчетный метод основан на расчленении выполняемых работ и расходуемых ресурсов на составные элементы, анализе условий и состава работ и ресурсов, проектировании рациональных вариантов использования предметов труда, средств производства и рабочей силы и расчете потребности соответствующих ресурсов для конкретных условий предприятия.

3) Аналитически-исследовательский метод применяется для обоснования необходимых норм в условиях действующего производства на основе проведения наблюдений и экспериментов. По полученным данным разрабатываются соответствующие нормы. Этот метод позволяет собирать более широкую информацию для разработки и корректировки норм и нормативов.

4) Отчетно-статистический метод заключается в том, что нормы затрат производственных ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период. Основой таких норм обычно служат сложившиеся за отчетный период средние фактические затраты ресурсов

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 4, 5].

Тема 5. План производства и реализации продукции

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Назначение плана производства и реализации продукции

Вопрос 2. Планирование товарной продукции

Вопрос 3. Планирование реализуемой продукции

Вопрос 4. Планирование незавершенного производства и валовой продукции

Вопрос 5. Планирование нормативно-чистой продукции

Методические указания по изучению темы 5

Вопрос 1. Назначение и структура плана производства и реализации продукции

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.

В планах производства устанавливаются основные источники и размеры финансирования по каждому виду деятельности предприятия, предельно-допустимые затраты по этапу и виду работ, конечные результаты по отдельным подразделениям, видам потоков и сроком поступления денежных средств. В ходе внутрипроизводственного планирования каждое структурное подразделение, цех или отдел разрабатывают свои планы производственной деятельности, которые затем увязываются с общим планом предприятия.

По уровню управления производственные планы бывают: общими по предприятию, цеховыми, бригадными и т. д. На малых предприятиях разрабатывается, как правило, общий план производственно-хозяйственной деятельности.

В годовых планах производства и реализации продукции решают следующие основные задачи:

- определение основных плановых заданий каждому подразделению предприятия;
- выявление и устранение возникающих нестыковок в межцеховых планах;
- взаимодействие основных показателей долгосрочных и текущих планов производства;
- распределение производства ресурсов между подразделениями предприятия.

Объем производства предприятия в стоимостном выражении характеризуется показателями: товарной, реализуемой, валовой и нормативно – чистой продукции.

Вопрос 2. Планирование товарной продукции

Товарная продукция предприятия характеризует собой объем продукции, подготовленной для передачи потребителям. В состав товарной продукции включаются:

а) все виды полностью изготовленной, комплектной продукции и полуфабрикатов, предназначенных для реализации;

б) работы и услуги промышленного характера сторонним предприятиям (частичная обработка деталей и т. д.);

в) продукция вспомогательных цехов и хозяйств, предназначенная для реализации.

г) капитальный и средний ремонт оборудования и транспортных средств своего предприятия.

Изготовленная, но не отвечающая качественным требованиям (стандартам, ТУ) забракованная продукция, а также все виды непроизводственных услуг, в состав товарной продукции не включается.

Объем товарной продукции планируют в стоимостном выражении по действующим оптовым ценам по каждой номенклатурной позиции и определяют по формулам:

- для каждого вида изделия или услуг:

$$N_{Ti} = N_i C_{oi} \quad (1)$$

- по всему объему товарной продукции:

$$N_T = \sum_{i=1}^n N_i C_{oi} + S_{кр} + S_y, \text{ руб./год} \quad (2)$$

где N_{Ti} - товарная продукция по i -му изделию, тыс. руб.;

N_i - объем производства продукции i -го наименования в натуральном выражении, шт, т, м;

C_{oi} - оптовая цена i -го вида продукции, полуфабрикатов, руб.;

n - номенклатура изготавливаемых изделий и полуфабрикатов для

реализации на сторону;

S_y - стоимость производственных услуг сторонним предприятиям и капитальное строительство, руб.;

$S_{кр}$ - затраты на капитальные и средние ремонты оборудования и транспортных средств, руб.

Вопрос 3. Планирование реализуемой продукции

Реализуемая продукция в отличие от товарной включает продукцию, поставленную потребителем и оплаченную по счетам.

В плане объем реализованной продукции определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде готовых изделий, полуфабрикатов, производственных услуг и работ сторонним предприятиям.

При расчете объема реализуемой продукции N_p учитывают изменение остатков готовой продукции на складе на начало N_{pH} и конец N_{pk} планируемого периода по формуле:

$$N_p = N_T + (N_{pH} - N_{pk}), \text{ тыс. руб.}, \quad (3)$$

где N_p - объем реализованной продукции, тыс. руб.;

N_{pH} - остатки готовой продукции на складе на начало периода тыс. руб.;

N_{pk} - остатки готовой продукции на складе на конец периода тыс. руб.

Объем реализуемой продукции определяется по действующим оптовым ценам предприятия и нормативу чистой продукции.

Состав и объем товарной и реализуемой продукции на один и тот же период отличаются, так как последняя не учитывает складских остатков или продукцию, находящуюся в стадии реализации (товаропродвижение, транспортировка и расчеты).

Вопрос 4. Планирование незавершенного производства и валовой продукции.

Незавершенным производством называется выраженная в стоимостной форме, незаконченная в изготовлении продукция, находящаяся на различных стадиях производства в виде заделов, подлежащих дальнейшей обработке.

В состав незавершенной продукции входят заготовки, детали, сборочные единицы, комплекты, находящиеся на рабочих местах, в контрольных пунктах, в цеховых кладовых, на сборке и испытаниях, а также законченные изделия, но не прошедшие технической приемки и не сданные на склад или заказчику.

Незавершенное производство планируют в размерах минимальных, но достаточных для планомерного хода производства.

На предприятии с устойчивой номенклатурой и коротким циклом производства (до двух месяцев) уровень незавершенного производства не претерпевает существенных изменений и в плане не учитывается.

В условиях массового и крупносерийного производства изделий с длительными циклами производства уровень незавершенного производства на конец планируемого периода $W_{НК}$ зависит от среднедневного выпуска продукции $N_{гН}$ планируемого в последующем периоде и производственного цикла изготовления продукции.

В стоимостной форме планируемая величина незавершенного производства на конец периода определяется по формуле:

$$W_{НК} = N_{гН} T_{ц} S_{изд} K_{ц} K_{нз}, \text{ тыс. руб.}, \quad (4)$$

где: $W_{НК}$ - объем незавершенного производства на конец периода, руб.;

$N_{гН}$ - среднедневной выпуск продукции планируемого периода, ед./сут.;

$T_{ц}$ - продолжительность производственного цикла, дней;

$S_{изд}$ - себестоимость изделия, руб./ед.;

$K_{ц}$ - коэффициент, учитывающий соотношение цены и себестоимости;

$K_{нз}$ - коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве.

Валовой называется продукция, произведенная предприятием за планируемый период независимо от степени ее готовности. В состав валовой продукции входят товарная продукция и изменения остатков незаконченной продукции, полуфабрикатов, остатков незавершенного производства и запчастей к оборудованию своего производства.

$$N_{вал} = N_T + (W_{НК} - W_{НК}), \text{ руб.}, \quad (5)$$

где: $N_{\text{вал}}$ - объем валовой продукции, руб.;

$N_{\text{Т}}$ - объем товарной продукции, руб.;

$W_{\text{нк}}$ - остаток незавершенного производства на конец планового периода, руб.;

$W_{\text{нн}}$ - остаток незавершенного производства на начало планового периода, руб.

Вопрос 5. Планирование нормативно-чистой продукции

Объем *нормативно чистой продукции* отражает величину вновь созданной стоимости. Норматив чистой продукции ($S_{\text{нчл}}$) – это часть оптовой цены, состоящая из заработной платы, отчислений на социальные нужды и прибыли. Норматив чистой продукции утверждается по всей номенклатуре изделий, полуфабрикатов, запасных частей, по всем работам и услугам промышленного характера, реализуемых на сторону.

Заработная плата производственных рабочих определяется из калькуляции изделия как сумма основной и дополнительной заработной платы и отчислениями на социальные нужды.

Для промышленно-производственного персонала по обслуживанию и управлению она рассчитывается через коэффициент по формуле:

$$K_{\text{зн}} = \frac{(\Phi_{\text{зн}} - \Phi_{\text{знпр}})}{\Phi_{\text{знпр}}}, \quad (6)$$

где $\Phi_{\text{зн}}$ - годовой фонд основной и дополнительной заработной платы с отчислениями на социальные нужды, руб.;

$\Phi_{\text{знпр}}$ - годовой фонд основной и дополнительной заработной платы с отчислениями на социальные нужды производственных рабочих, руб.

Прибыль, включаемая в норматив, является нормативной и рассчитывается по нормативу рентабельности, которая определяется по каждой позиции и устанавливается по отношению к себестоимости за вычетом материальных затрат.

Норматив чистой продукции на изделие определяется по формуле:

$$S_{нчп} = l_{зппр} + K_{зн} l_{зппр} + П_{н}, \text{ руб./ед.}, \quad (7)$$

где $S_{нчп}$ - норматив чистой продукции, руб.;

$l_{зппр}$ - заработная плата производственных рабочих, руб.;

$П_{н}$ - прибыль, руб.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 4].

Тема 6. Производственная программа и производственная мощность предприятия

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Содержание и порядок разработки производственных программ цехов.

Вопрос 2. Производственная мощность предприятия.

Вопрос 3. Планирование технического развития производства.

Методические указания по изучению темы 6

Вопрос 1. Содержание и порядок разработки производственных программ цехов

Производственная программа цеха основного производства содержит детализированное номенклатурно-количественное задание, вытекающее из плана производства предприятия. Еще более детализируются плановые задания участкам.

Для полной увязки показателей плана предприятия с цеховыми плановыми заданиями их разрабатывают в порядке обратном ходу технологического процесса, т. е. от выпускающих (сборочных) цехов к заготовительным. При этом учитывается потребность цехов в восполнении заделов.

При составлении программы рассчитывают потребность предприятия (цеха, участка) в оборудовании (площадах) и характер загрузки с целью выявления и устранения диспропорций (перегруженных узких мест и недогруженных участков).

Такие расчеты называются объемными. Они выполняются по однотипным технологическим группам оборудования и содержат:

- 1) определение загрузки оборудования в нормо-часах;
- 2) определение пропускной способности (отдачи) оборудования в плановый период;
- 3) коэффициент загрузки оборудования.

Если коэффициент загрузки > 1 , то оборудование перегружено, "узкое место". При наличии "узких мест" в производстве предусматриваются мероприятия, позволяющие устранить их путем пересмотра технологических маршрутов и режимов обработки, совершенствования организации труда, введения дополнительных смен, модернизации оборудования, материального стимулирования работы.

Анализ выполнения производственной программы заключается в выполнении объема производства по его основным показателям (объем реализованной и товарной продукции, НЧП, незавершенное производство, ритмичность выпуска).

Вопрос 2. Производственная мощность предприятия.

Производственная мощность - максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусматриваемых планом при полном использовании наличного производственного оборудования и площадей с учетом применения прогрессивных технологий, организации производства и труда.

В общем виде производственная мощность оборудования M_{np} выражается зависимостью:

$$M_{np} = \Pi_{об} F_{\partial_0}, \text{ ед.}, \quad (8)$$

где: M_{np} - производственная мощность оборудования, ед./год;

$P_{об}$ - производительность оборудования в единицу времени, ед./ч;

$F_{до}$ - действительный фонд времени работы оборудования в год, ч.

Исходными данными для расчета производственной мощности служат номенклатурно-количественные задания по выпуску продукции, прогрессивные плановые нормы трудоемкости, состав наличного оборудования, производственные площади, методики расчетов по определению производственной мощности.

Различают производственные мощности на начало года – входную, которая определяется по наличию оборудования и действующим нормам труда, и выходную – на конец года, с учетом плана работ по модернизации оборудования, совершенствованию технологии, расширению парка оборудования и другим факторам.

В плановых расчетах используется показатель среднегодовой мощности, с учетом вводимого оборудования и выбывающего оборудования.

Вопрос 3. Планирование технического развития производства.

Планирование технического развития производства состоит из комплекса технических, организационных, планово-экономических и социальных мероприятий, направленных на повышение технического уровня производства, увеличение выпуска высококачественной продукции, роста производительности труда, улучшение использования основных фондов, производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, совершенствование внутризаводской системы управления, планирования, экономического стимулирования, улучшение условий труда.

Основными задачами данного раздела годового плана являются: определение основных направлений по освоению и выпуску наиболее прогрессивных видов продукции, совершенствование техники, технологии и применению передовых методов организации труда и производства, установление структурным подразделением предприятия задания по развитию и улучшению технико-экономических показателей работы предприятия,

определение экономического эффекта планируемых мероприятий и степени их влияния на технико-экономические показатели предприятия.

Структура плана технического развития:

- 1) Проектирование, освоение новой и повышение качества изготавливаемой продукции.
- 2) Планирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).
- 3) Планирование внедрения прогрессивной технологии механизации и автоматизации производства.
- 4) Планирование мероприятий по совершенствованию управления, систем планирования и организации производства.
- 5) План по научной организации труда (НОТ).
- 6) План по экономии материалов, топлива и энергии.
- 7) План модернизации и замены устаревшего оборудования, оснастки и инструмента.
- 8) План капитального ремонта основных фондов.
- 9) План использования производственных фондов.
- 10) План технико-экономического уровня производства и выпускаемой продукции.

Методические материалы к занятию

- 1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 53-58; 4].

Тема 7. Планирование основных фондов и оборотных средств

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Перспективное планирование потребности ресурсов.

Вопрос 2. Планирование капитальных вложений.

Вопрос 3. Планирование материального обеспечения предприятия.

Методические указания по изучению темы 7

Вопрос 1. Перспективное планирование потребности ресурсов

Перспективное планирование потребности различных ресурсов на каждом предприятии должно ориентироваться на удовлетворение имеющегося спроса на продукцию и соответствующего предложения с максимальной возможной эффективностью производства.

Существуют два подхода к совершенствованию перспективного планирования ресурсов:

- 1) необходимость применять в стратегическом планировании укрупненные методы определения потребности экономических ресурсов;
- 2) возможность использовать натуральные показатели (измерители) расхода производственных ресурсов.

В процессе планирования потребности ресурсов длительного пользования должны решаться следующие задачи:

- определение состава необходимых входных ресурсов и их группировка по видам, функциям, способам закупки, срокам хранения и другим признакам;
- установление обоснованных сроков закупки требующихся ресурсов;
- выбор основных поставщиков по видам необходимых предприятию ресурсов;
- согласование с поставщиками основных требований производства к качеству входных ресурсов;
- расчет потребных ресурсов, размера транспортных партий и числа поставок материалов и комплектующих изделий;
- определение издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов.

Вопрос 2. Планирование капитальных вложений.

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

- выполнение научно-исследовательских, экспериментальных, конструкторских, технологических организационных работ;

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

Таким образом, суммарную величину требуемых капитальных вложений в технологическое оборудование можно определить по следующей формуле:

$$K_{об} = C_e \times K_c + T_p + C_{смр} + A_{пл} + Z_{нпр} + Z_{пкр}, \text{ руб.} \quad (9)$$

где: $K_{об}$ - общая сумма капитальных вложений, руб.;

C_e - рыночная цена единицы оборудования, руб./ед.;

K_c - количество требуемых единиц оборудования, ед.;

T_p - транспортные расходы, руб.;

$C_{смр}$ - стоимость строительно-монтажных работ, руб.;

$A_{пл}$ - аренда (стоимость) производственной площади, руб.;

$Z_{нпр}$ - затраты на научно-исследовательскую работу, руб.;

$Z_{пкр}$ - затраты на проектно-конструкторские работы, руб.

Вопрос 3. Планирование материального обеспечения предприятия.

План материально-технического обеспечения разрабатывается на основе производственных программ, нормативов и норм расхода сырья, топлива, энергии, комплектующих изделий, мероприятий по экономии, остатков материалов на начало и конец года, связей кооперации, цен на все виды ресурсов.

С планом материально-технического обеспечения тесно связан процесс сбыта продукции.

Отдел маркетинга и сбыта осуществляет наблюдение за своевременной отгрузкой, качеством и комплектацией продукции, поставляемой потребителям, ускорению и удешевлению движения продаж от поставщика к потребителю.

Для планирования предприятие разрабатывает номенклатуру потребляемых материалов, определяет планово-расчетные цены на них, устанавливает технически обоснованные нормы расходов.

Номенклатура материалов – это систематизированный перечень материалов, применяемых на предприятии с указанием их основных свойств, размеров, технических характеристик и условных обозначений.

Планово-расчетная цена включает в оптовую цену поставщика, наценки сбытовых или снабженческих организаций, железнодорожный тариф или водный фрахт, погрузочно-разгрузочные работы и расходы на затаривание.

Нормы расхода материала устанавливаются методами: аналитико-расчетным, экспериментально-лабораторным, опытно-статистическим. Вспомогательные материалы нормируют либо расчетным, либо экспериментальным путем.

Норма запаса материалов служит для установления объема потребного завоза их на планируемый период порядка их поступления от поставщиков, а также для определения размера складских помещений и расчета потребностей в оборотных средствах.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 4, 5].

Тема 8. Планирование человеческих ресурсов

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Планирование производительности труда и трудоемкости продукции

Вопрос 2. Планирование численности

Вопрос 3. Планирование заработной платы

Вопрос 4. Планирование социального развития предприятия.

Методические указания по изучению темы 8

Вопрос 1. Планирование производительности труда и трудоемкости продукции

Производительность труда может быть выражена в абсолютном значении в виде показателя уровня производительности труда и в относительном – в виде процента роста ее к предыдущему периоду.

Уровень производительности труда характеризуют показателями:

- 1) товарной (иногда валовой) продукции приходящейся на одного среднесписочного работающего за единицу времени (год);
- 2) трудоемкостью единицы продукции;
- 3) объемом нормативно-чистой продукции, приходящейся на одного среднесписочного работающего.

Годовая производительность труда в общем виде определяется по формуле:

$$P_{ng} = N/R_{cc}, \text{ руб./чел}, \quad (10)$$

где N – общий объем, выполненный за год работы, руб.; R_{cc} – среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, чел.

Среднесписочная численность работающих определяется делением численности за каждый календарный день планируемого периода на число календарных дней.

Трудоемкость представляет собой сумму затрат труда на изготовление единицы продукции.

Нормируемая трудоемкость рассчитывается по затратам нормируемого времени, фактическая – по фактическим затратам труда.

По изменению трудоемкости продукции можно судить о динамике часовой производительности труда.

Нормируемая трудоемкость единицы продукции является основой для расчета трудоемкой производственной программы, которая используется при определении численности.

Вопрос 2. Планирование численности рабочих.

Методы расчета численности рабочих зависят от выполнения ими нормируемых или ненормируемых работ. На практике применяются два дополняющих друг друга метода: по нормам трудоемкости и по нормам обслуживания оборудования.

Расчет числа основных рабочих списочного состава $R_{сп}$ по нормам трудоемкости определяется по формуле:

$$R_{сп} = Q / F_{\partial} = \sum_{i=1}^m N_i \tau_i / F_{\partial}, \text{ чел.}, \quad (11)$$

где N_i - производственная программа в натуральном выражении, руб.; F_{∂} - действительный фонд времени в году, час.; Q - трудоемкость объема производства, час.; τ - плановая трудоемкость единицы продукции, час./ед.; m - число наименований работ, выполняемых группой рабочих, шт.

Необходимо различать списочное и явочное число рабочих.

В списочный состав включаются все рабочие, состоящие в группе промышленно-производственного персонала предприятия, в том числе находящиеся в отпуске, отсутствующие по болезни и др.

В явочный состав входят те рабочие, которые должны являться на работу ежедневно, для обеспечения нормального хода производства.

Среднесписочное число рабочих – это среднеарифметическая годовая численность.

Численность рабочих-повременщиков и вспомогательных рабочих устанавливается по штатным расписаниям, где показывается явочная численность, которая определяется по числу рабочих мест в соответствии с технологией производства, нормами обслуживания и сменности работ.

Численность рабочих – сдельщиков определяется путем деления производственной программы в нормо-часах на планируемый уровень выполнения норм в процентах и полезный фонд времени одного рабочего в часах.

Численность вспомогательных рабочих определяется по нормам обслуживания или наличию рабочих мест. Численность РСС (руководители, специалисты, служащие) осуществляется в соответствии с утвержденной структурой управления предприятия и разработанным штатным расписанием.

Сравнивая фактическую численность работников на начало планируемого периода и потребность по плану на его конец, определяют дополнительную потребность в кадрах. При этом учитывают нормальную убыль работников (переход на пенсию, призыв в армию и др.)

Вопрос 3. Планирование заработной платы.

Плановым фондом заработной платы называется сумма денежных средств, устанавливаемая предприятием для оплаты работающих в плановом периоде.

Заработная плата выплачивается сдельщикам по расценкам за выполненные работы и повременщикам по тарифным ставкам, соответствующим фонду тарифной заработной платы.

Доплаты к нему образуют часовой, дневной и месячный фонд.

Фонд заработной платы для вспомогательных рабочих рассчитывается методом средней заработной платы по плановой численности вспомогательных рабочих, данным о средней заработной плате за прошлые периоды, указаниям и предложениям о росте заработной платы.

Фонд заработной платы для РСС определяется по штатному расписанию. Полный фонд годовой заработной платы по предприятию складывается из фондов заработной платы всех категорий работающих.

Фонд заработной платы для РСС определяется по штатному расписанию. Полный фонд годовой заработной платы по предприятию складывается из фондов заработной платы всех категорий работающих.

В перспективных планах экономического и социального развития предприятия утверждаются долгосрочные нормативы заработной платы на 1 рубль продукции. По этому нормативу предприятия рассчитывают плановый фонд заработной платы.



Рисунок 2 - Структура заработной платы рабочих

Вопрос 4. Планирование социального развития предприятия

Основной задачей плана социального развития коллектива является разработка и осуществление системы мероприятий, обеспечивающей гармоничные и всесторонние повышения качества жизни персонала предприятия в быту и качества условий трудовой деятельности.

Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:

- непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;
- изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;
- анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;
- анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;
- социальный эксперимент, цель которого — проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;
- статистический анализ массовых данных.

Типовая структура плана социального развития коллектива предприятия включает четыре раздела: изменение социально-демографической структуры коллектива; повышение квалификации и образования кадров работающих; основные мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников; улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

Источники финансирования мероприятий плана социального развития разнообразны, но должны быть точно определены. В зависимости от характера мероприятий они могут финансироваться из фонда, выделяемого на реконструкцию, фондов освоения новой техники, развития производства, а также из кредитов банка, из части амортизационных отчислений, идущих на капитальный ремонт.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 153-173].

Тема 9. Планирование затрат на производство и реализацию продукции

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Классификация издержек производства

Вопрос 2. Планирование себестоимости продукции

Вопрос 3. Сметный метод составления сметы затрат на производство

Вопрос 4. Сводный метод составления сметы затрат на производство

Вопрос 5. Калькуляционный метод составления сметы затрат на производство.

Методические указания по изучению темы 9

Вопрос 1. Классификация издержек производства

С экономической точки зрения издержки представляют собой стоимость всех видов затрачиваемых материалов и выполняемых услуг. Все затраты ресурсов представляют собой альтернативные или вмененные издержки.

Альтернативные издержки использования ресурсов представляют собой применение ресурсов в лучшем из других способов их потребления. Альтернативные издержки принято называть экономическими.

В процессе планирования следует отличать экономические издержки от бухгалтерских. Издержки, определяемые бухгалтерами, не включают альтернативную стоимость факторов производства, являющихся собственностью предприятия или неявными издержками. Бухгалтерские издержки включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретенные ресурсы. Примером неявных издержек может служить альтернативная стоимость услуг труда руководителя – собственника предприятия, земли и т. д.

Для определения экономических издержек предприятия необходимо к бухгалтерским затратам добавить величину неявных расходов. Степень различия между экономическими и бухгалтерскими издержками зависит от объема и видов ресурсов, предоставленных предприятию её владельцами.

Производственные издержки являются основой себестоимости продукции. Они подразделяются на постоянные и переменные, общие и средние, предельные и удельные, кратковременные, долгосрочные и другие. Чтобы определить общие издержки производства различных видов продукции, необходимо знать суммарные затраты ресурсов и объем выпуска товаров. Как известно, в течение краткосрочного периода некоторые виды ресурсов, связанные с работой технологического оборудования, остаются неизменными, тогда как количество других ресурсов может изменяться. Отсюда следует, что в краткосрочном плановом периоде различные виды производственных издержек могут быть отнесены к постоянным или переменным издержкам.

Постоянными принято называть такие издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпуска продукции (арендная плата, расходы на освещение, отопление, оплата административно-управленческого персонала и т. д.).

Переменными считаются такие издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпуска продукции (сырье, материалы, заработная плата производственных рабочих, топливо и т. д.).

Общие или валовые издержки – это сумма постоянных и переменных расходов при каждом данном объеме выпуска продукции.

Средние издержки определяют величину производственных затрат в расчете на единицу продукции. Они служат для сравнения с рыночными ценами и являются мерой для обоснования оптимальных объемов выпуска разных видов продукции.

Предельные издержки определяют дополнительные или добавочные затраты, связанные производством еще одной единицы продукции. Предельные издержки определяют те итоговые расходы, которые придется понести

предприятию в случае производства последней единицы продукции. Они также показывают те затраты, которые могут быть сэкономлены в случае сокращения объема производства на эту последнюю единицу продукции.

Предельные издержки можно найти для каждой добавочной единицы продукции отношением прироста валовых издержек к соответствующему приросту количества произведенных товаров по формуле:

$$\text{Пр И} = \text{ДВИ}/\text{ДВп}, \text{ руб./ед.}, \quad (11)$$

где Пр И – показатель предельных издержек, руб./ед.; ДВИ – прирост валовых издержек, руб.; ДВп – прирост выпуска продукции.

Вопрос 2. Планирование себестоимости продукции

Себестоимость продукции является важным планово-экономическим показателем предприятия, обобщающим его издержки производства и реализации продукции, выполнение работ или услуг. Она представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыте товаров природных, производственных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

В общем виде плановую себестоимость продукции можно выразить в следующем виде:

$$\text{СП} = \text{Мз} + \text{Зо} + \text{Ос} + \text{Ао} + \text{Пр}, \text{ руб.}, \quad (12)$$

где СП – себестоимость продукции, руб.; Мз – материальные затраты, руб.; Зо – затраты на оплату труда, руб.; Ос – отчисление на социальные нужды, руб.; Ао – амортизация основных фондов, руб.; Пр – прочие затраты, руб.

В теории и практике планирования общепринятой является группировка всех затрат по двум основным признакам: экономическим элементам и калькуляционным статьям.

Группировка затрат по экономическим элементам предусматривает их объединение по признакам однородности независимо от того, где и на что они произведены. Такая группировка применяется при планировании сметы затрат на производство. Для планирования себестоимости единицы продукции

необходима группировка затрат по производственному назначению и месту возникновения, то есть по калькуляционным статьям.

Калькуляционные статьи затрат классифицируются по следующим признакам:

1) способу отнесения на себестоимость единицы продукции – прямое и косвенное;

2) характеру зависимости от объема производства – переменные и постоянные;

3) составу (степени однородности) – простые (элементные) и комплексные;

4) степени учета их в производственном процессе – основные (технологические) и накладные.

Прямые затраты - отдельные калькуляционные статьи, отнесенные на себестоимость продукции на основании первичных документов.

Косвенные затраты, в состав которых входят общепроизводственные и общехозяйственные затраты, учитываются сначала по местам возникновения, а в конце месяца распределяются по видам продукции, отражаясь в себестоимости отдельными статьями.

Вопрос 3. Сметный метод составления сметы затрат на производство

Сметный метод является наиболее распространенным на российских промышленных предприятиях. Порядок определения сметных затрат следующий.

1. Затраты на основные материалы, полуфабрикаты и комплектующие устанавливаются на основе плана годовой потребности материальных ресурсов. В смету включаются лишь те затраты, которые в течение планового периода будут израсходованы и подлежат списанию на производство продукции, т. е. потребность в материалах принимается без учета изменения остатков складских запасов.

2. Затраты на вспомогательные материалы также принимаются на основании годовых планов их потребности. В состав этих затрат принято

включать стоимость расходуемых в плановом периоде покупных инструментов и малоценного хозяйственного инвентаря.

3. Стоимость топлива в смете затрат планируется безотносительно к его использованию в технологических процессах или в хозяйственно-бытовых службах. Общие затраты устанавливаются без учета изменения остатков энергетических ресурсов.

4. Стоимость энергии включается в смету затрат отдельным элементом только в том случае, если предприятие покупает ее у внешних поставщиков. В состав этих затрат входят все виды расходуемой энергии: электрическая (силовая, осветительная), сжатый воздух, вода, газ и др. Если какой-то вид энергии вырабатывается на самом предприятии, то данные затраты относятся на соответствующие элементы сметы затрат (материалы, заработная плата и т. д.).

5. Основная и дополнительная заработная плата всех категорий персонала определяется по действующим тарифным ставкам и окладам с учетом сложности и трудоемкости выполняемых работ, численности и квалификации работников. Сюда же включается и фонд заработной платы нечислочного состава работающих, который обычно относится на счет основного производства.

На общий фонд заработной платы промышленно-производственного персонала планируются начисления на социальные нужды по действующим в плановый период ставкам.

6. Амортизационные отчисления, размер которых зависит от существующих норм амортизации, срока службы оборудования и первоначальной стоимости основных производственных фондов.

7. Прочие денежные расходы включают затраты, не предусмотренные в предыдущих статьях сметы производства. По каждой из статей прочих расходов необходимо обосновать величину соответствующих затрат по существующим нормам или опытным данным.

Разработанная смета затрат на производство должна также соответствовать запланированному объему реализации товаров и услуг. При необходимости допускается корректировка планируемых расходов с учетом изменения норматива складских запасов готовой продукции, незавершенного производства, материальных запасов, затрат будущих периодов и т. п.

Вопрос 4. Сводный метод составления сметы затрат на производство

Сводный метод составления сметы затрат на производство предусматривает предварительную разработку и свод в единую систему общих затрат по цехам основного и обслуживающего производства. В цеховую смету затрат включаются две группы расходов:

1) прямые издержки данного цеха на материальные ресурсы и комплектующие детали, основная и дополнительная заработная плата, начисления на зарплату, амортизационные отчисления и прочие денежные расходы;

2) комплексные расходы на услуги других цехов, а также цеховые расходы и пр.

Сводная смета затрат предприятия составляется путем суммирования цеховых смет с последующим исключением из общей суммы внутреннего оборота и корректировкой имеющихся производственных запасов.

Смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования включает следующие статьи затрат: содержание машин, оборудования и транспортных средств; затраты на ремонт основных средств; эксплуатация машин и оборудования; внутрихозяйственное перемещение грузов; арендная плата за машины и оборудование; износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов; прочие затраты; всего по смете.

Общая сумма расходов на содержание оборудования и цеховых расходов составляет смету общепроизводственных или общецеховых расходов. В смету цеховых расходов входят статьи затрат на содержание аппарата управления цехом, амортизацию зданий и сооружений, аренду производственных

помещений, содержание и ремонт зданий, охрану труда, научные исследования и изобретательство, износ малоценных предметов и прочие цеховые издержки.

Смета общехозяйственных или общезаводских расходов разрабатывается на отечественных предприятиях по следующим статьям затрат: расходы на содержание аппарата управления; служебные командировки и перемещения; содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны; амортизация основных средств общехозяйственного назначения; затраты на ремонт основных средств; содержание зданий, сооружений и инвентаря общехозяйственного назначения; производство испытаний, проведение исследований и содержание общехозяйственных лабораторий; охрана труда; подготовка кадров; арендная плата за помещения общехозяйственного назначения; налоги, сборы и прочие обязательные отчисления; потери от простоев по внешним причинам; информационные, аудиторские и консультационные услуги; недостачи и потери материальных ценностей на складах предприятия; прочие расходы; всего по смете.

Вопрос 5. Калькуляционный метод составления сметы затрат на производство

Калькуляционный метод предполагает за основу сметы брать калькуляции себестоимости всех товаров, работ и услуг, которые будут производиться в планируемом году согласно плану производства. При этом должны быть учтены остатки незавершенки и изменения расходов будущих периодов (РБП). Чтобы в элементы затрат были включены все калькуляционные статьи затрат, необходимо составить шахматную ведомость. После этого данные по шахматной ведомости суммируются и переходят в смету затрат на производство продукции. При этом методе подсчитывается себестоимость только ТП. Для того чтобы подсчитать сумму всех затрат, себестоимость ТП необходимо скорректировать на остатки незавершенки, РБП, резервов предстоящих расходов и на не включенные в себестоимость ТП затраты.

После составления шахматной таблицы затрат разрабатывается уточненная общая, или сводная смета расходов, планируемых предприятием на

предстоящий период. Для получения полной себестоимости готовой продукции из общей сметы исключаются расходы на работы и услуги, не связанные с производством валовой продукции, а также добавляются внепроизводственные расходы и учитывается изменение расходов будущих периодов.

Себестоимость валовой продукции при однопродуктовом производстве может служить основой для уточнения издержек на изготовление одного изделия по формуле:

$$C_{и} = C_{вал} / N_r, \text{ руб./ед.}, \quad (13)$$

где N - годовой объем производства товаров.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Образец шахматной таблицы затрат на производство.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 175-200; 4].

Тема 10. Финансовое планирование

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Система финансовых планов

Вопрос 2. Расчёт точки самоокупаемости и запаса финансовой прочности

Вопрос 3. Формирование и распределение прибыли на предприятии

Вопрос 4. План денежных поступлений и выплат

Вопрос 5. Сводный финансовый план

Методические указания по изучению темы 10

Вопрос 1. Система финансовых планов

Финансовое планирование – это система действий по составлению комплекса планов, обеспечивающих оптимизацию управления финансовыми ресурсами в перспективе, их формирование и использование.

В финансовом отношении каждое предприятие выполняет две основные функции: потребляет экономические ресурсы и делает возможным потребление готовой продукции.

Максимизация прибыли или доходов является определяющей конечной целью всех видов планирования на предприятии.

Финансовое планирование в плановой системе предприятия занимает доминирующее положение, так как от качества разработки финансовых планов зависит жизнеспособность предприятия. В соответствии с этим при финансовом планировании необходимо обеспечить взаимосвязку показателей и планов по горизонтали и по вертикали. В таблице 6 приведены основные подсистемы планирования и виды финансовых планов.

Таблица 6 – Подсистемы финансового планирования

Подсистемы	Виды разрабатываемых финансовых планов	Период планирования
Перспективное финансовое планирование	Прогноз баланса доходов и расходов прибыльности; План по источникам и использованию инвестиций; Прогноз движения денежных средств (если реализуются инвестиционные проекты); Прогноз объема деятельности;	3-5 лет
Текущее финансовое планирование	План объема деятельности; План доходов и расходов по видам операционной деятельности; План поступления и расходования денежных средств (баланс наличности); Плановый баланс; План по источникам; План по источникам и использованию финансовых ресурсов (сводный финансовый план)	1 год
Оперативное финансовое планирование	Платежный календарь; Кассовый план План выручки (оборота, доходов) Производственная программа; План по затратам (видам, статьям)	декада, месяц, квартал

В процессе финансового планирования предприятие должно дать экономически обоснованные ответы на вопросы:

- 1) Следует ли планировать производство данного товара на предстоящий период?
- 2) Какое количество продукции необходимо планировать к выпуску?
- 3) Какая прибыль или убыток будут получены при выполнении плановых работ?

Правила финансового планирования:

1) Предприятие получает прибыль до тех пор, пока цена превышает средние валовые издержки;

2) Максимальная прибыль достигается, если цена больше минимума средних валовых издержек предприятия;

3) Нулевая прибыль соответствует точке равновесия цены продукции предельным издержкам на ее производство;

4) Предприятие будет иметь убыток, если средние валовые издержки становятся выше цены продукции;

5) Наименьшие убытки возникают на предприятии, если цена меньше минимума средних валовых издержек, но больше минимума средних переменных издержек;

6) Производство продукции прекращается, если цена стала ниже минимума средних переменных издержек.

Вопрос 2. Расчёт точки самокупаемости и запаса финансовой прочности

Точка самокупаемости (порог рентабельности, точка безубыточности) – это такой объём продаж, который обеспечивает безубыточную работу предприятия, но не приносит прибыли (в этой точке прибыль равна 0).

Расчёт точки самокупаемости имеет следующий вид:

$$T_e = \frac{\sum \text{плановых постоянных затрат}}{(c_i - \text{Пер}_i) \times K_i + \dots (c_i - \text{Пер}_i) \times K_i}, \text{ ед.}, \quad (12)$$

где c_i – цена единицы i -ой продукции или услуги, руб./ед.; Пер_i – переменные затраты (прямые) на единицу i -й продукции или услуги, руб./ед.; K_i – доля выручки от реализации каждого вида продукции или услуги в общем объёме реализации; T_e – критическое число единиц продажи продукции или услуги, обеспечивающей безубыточную работу предприятия, ед.

Рассчитанный таким образом минимально допустимый объём реализации продукции и услуг в точке безубыточности сравнивается с планом реализации (плановой выручкой или валовыми доходами) и определяется запас финансовой прочности (в %):

$$Z_{\text{фн}} = \frac{\text{плановый объём реализации} - \text{точка самокупаемости} \times 100}{\text{плановый объём реализации}}, \% \quad (13)$$

Полученный процент означает: на сколько процентов можно снизить плановый (фактический) объём реализации продукции и услуг, оставаясь в зоне прибыльности (т. е. предприятие работает без убытков).

При этом необходимо рассчитать, как будет изменяться прибыль при уменьшении объёма реализации, для чего используется формула "производственного рычага" (производственного левеиджа ПЛ):

$$ПЛ = \frac{\text{выручка} - \text{переменные затраты}}{\text{выручка} - (\text{переменные затраты} + \text{постоянные затраты})}. \quad (14)$$

Вопрос 3. Формирование и распределение прибыли на предприятии

Механизм формирования прибыли содержится в "Отчете о финансовых результатах".

Чистая прибыль является главным целевым показателем баланса доходов и расходов, исходя из которого, строится процесс оптимизации отдельных статей баланса. Норма чистой прибыли (отношение чистой прибыли к нетто-выручке – ВД) должна составлять не менее 20-25 %, так как из неё погашаются кредиты (долгосрочные и среднесрочные), выплачиваются дивиденды, пополняется собственный капитал, решаются социальные задачи.

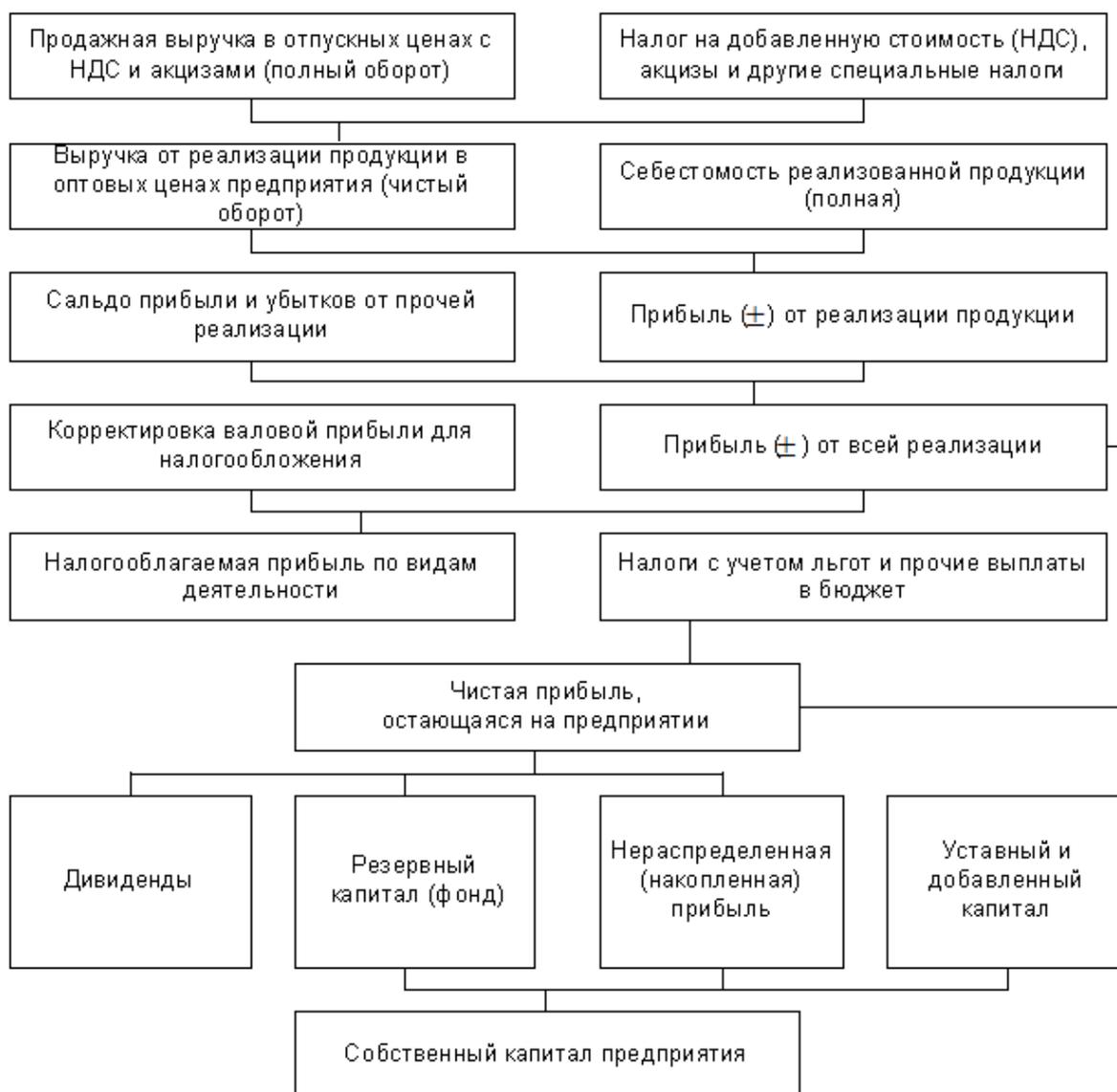


Рисунок 3 – Планирование и распределение прибыли

Вопрос 4. План денежных поступлений и выплат

План денежных поступлений и выплат разрабатывается на основе плана объема деятельности, плана по затратам и себестоимости, плана по источникам и использованию инвестиций и другим. В нём отражается поступление и расходование наличных и безналичных денег с расчётного счёта и по кассе.

Таблица 7 - План денежных поступлений и выплат на год по предприятию

Источники поступления наличности	Сумма	Направления использования наличности	Сумма
1. Остаток денежных средств в кассе и на расчетном счёте на начало планового периода		1. Заработная плата и приравненные к ней платежи	
2. От реализации продукции, товаров и услуг		2. Платежи в бюджет по направлениям	

3. Погашение просроченной дебиторской задолженности		3. Платежи по направлениям единого социального налога	
4. От реализации ценных бумаг и валюты		4. Оплата счетов за товарно-материальные ценности	
5. Полученные авансы от покупателей и заказчиков		5. Погашение просроченной кредиторской задолженности	
6. Поступление денежных средств от неторговых операций		6. Оплата счетов за услуги сторонних организаций (коммунальные, за транспорт и т.д.)	
7. Средства, поступающие в счёт оплаты уставного капитала		7. Оплата счетов подрядчиков за выполненные работы	
8. Целевые поступления денежных средств		8. Погашенные ссуды банку и выплата процентов за кредит	
9. Прочие поступления денежных средств		9. Арендная плата	
Всего поступлений наличности		10. Платежи в счёт оплаты ценных бумаг	
		11. Выплаты дивидендов и процентов	
		12. Прочие выплаты	
		13. остаток (лимит) денежных средств в кассе и на расчётном счёте на конец планового пери-ода	
		Итого расходов наличности	
Сумма необходимого займа		Свободный остаток денежных средств	

Вопрос 5. Сводный финансовый план

Сводный финансовый план разрабатывается на основе обобщения планов: баланса дохода и расходов, источников и использования инвестиций, денежных поступлений и выплат. При этом используются внутренние и внешние нормы и нормативы распределения прибыли, условия и стоимость получения и возврата займов.

Таблица 8 - Сводный финансовый план на год

Источники поступления финансовых ресурсов	Сумма	Направления использования финансовых ресурсов	Сумма
Прибыль от реализации		Платежи в бюджет из прибыли	
Прибыль от внереализационных операций		Отчисления в резервный фонд	
Начисленная амортизация		Отчисления в фонды: - накопления - потребления	
Долгосрочные кредиты и займы		Выплачиваемые дивиденды	
Ссуды на пополнение оборотных средств		Долгосрочные реальные инвестиции	
Целевое финансирование и поступление:		Долгосрочные финансовые вложения	

- из бюджета; - из внебюджетных фондов			
Дополнительная эмиссия акций и облигаций		Погашение долгосрочных ссуд и выплата по ним процентов	
Безвозмездная финансовая помощь		Пополнение оборотных средств	
Прочие финансовые поступления		Прочие расходы финансовых ресурсов	
Итого поступлений финансовых ресурсов		Итого расходов финансовых ресурсов	

Основная цель разработки этого плана – обеспечение сбалансированности потребности в финансовых ресурсах и источниках их получения, выработки мер по их оптимизации и эффективному использованию (на основе принятой инвестиционной политики и управления активами). В соответствии с этим в сводном финансовом плане предприятия отражается движение всех финансовых ресурсов по источникам и направлениям использования.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Бланк отчета о финансовых результатах.

3) Бланк отчета о движении денежных средств.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 208-245; 5].

Тема 11. Планирование мероприятий по охране труда

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Регламентация мероприятий по охране труда

Вопрос 2. Перечень мероприятий по охране труда

Вопрос 3. Последовательность планирования мероприятий по охране труда

Методические указания по изучению темы 11

Вопрос 1. Регламентация мероприятий по охране труда

Мероприятия по охране труда регламентированы Приказом Минздравсоцразвития России от 29 октября 2021 г. № 771н "Об утверждении

Типового перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков".

В Приказе № 771н приведены все возможные мероприятия по охране труда, поэтому их называют типовыми. Условно их можно разделить на организационные, санитарные и технические.

Вопрос 2. Перечень мероприятий по охране труда

Правовые мероприятия – обеспечение документацией, которая включает в себя нормативные акты и локальную документацию по охране труда организации. Это заключение индивидуальных договоров сотрудников, списков, приказов, положений и т. д.

Социально-экономические мероприятия – включают возмещение сотрудникам по несчастным случаям, обязательное страхование, выплата трудовых пособий работникам, с которыми расторгнут трудовой договор, обеспечение льготами работников, работающих на вредном производстве и проч.

Организационно-технические мероприятия – создание системы управления охраной труда (СУОТ).

Санитарно-гигиенические мероприятия – обеспечение снижения уровня воздействия опасных и вредных факторов на работников предприятия, создание благоприятных условий труда.

Лечебно-профилактические мероприятия – медицинские осмотры и психиатрическое освидетельствование, обеспечение должным питанием работников, задействованных во вредном производстве.

Реабилитационные мероприятия – обеспечение скорейшего восстановления работоспособности сотрудника, с которым произошел несчастный случай, или который получил профзаболевание.

Вопрос 3. Последовательность планирования мероприятий по охране труда

Разработка плана мероприятий по охране труда — это процедура, реализуемая в рамках системы управления охраной труда (СУОТ). В свою очередь, СУОТ является обязательным мероприятием для каждой организации в России (ст. 212 ТК РФ).

Последовательность действий:

1. Составление списка мероприятий на основе Приказа 181н "Типовой перечень мероприятий".

2. Проведение анализа затрат на мероприятия текущего года, для того, чтобы точнее спрогнозировать мероприятия на следующий год

3. Проведение анализа численности и состава персонала и планов по приему персонала для того, чтобы спрогнозировать мероприятия по ним (обучение, инструктажи, медосмотры и т. д.).

4. Оценка потребностей подразделений в области охраны труда произошли (износилась спецодежда, увеличились профриски и т. д).

5. Изучение документов, в которых реализуются мероприятия по охране труда: профриски, карты спецоценки, предписания надзорных органов и т. д.

6. Составление итогового списка мероприятий по степени важности.

7. Составление сметы расходов по охране труда:

Все организации, за исключением государственных, обязаны тратить на мероприятия по охране труда не менее 0,2 % суммы затрат на производство своей продукции. (ст. 226 ТК РФ).

8. Утверждение плана мероприятий по охране труда на основе перечня мероприятий и сметы расходов. Согласно типовому положению 438н о СУОТ, в плане должны быть предусмотрены:

- результаты условий труда;
- перечень мероприятий;
- ответственные лица;
- сроки каждого мероприятия и какие результаты ожидаются.

Штраф за отсутствие плана мероприятий по охране труда составляет от 30 до 90 тыс. руб., либо приостановление деятельности предприятия на срок до 90 дней (ст. 5.27 КоАП)

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Приказ Минздравсоцразвития России от 29 октября 2021 г. № 771н "Об утверждении Типового перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 5].

Тема 12. Оперативно-производственное планирование

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Содержание и задачи оперативно-производственного планирования

Вопрос 2. Оперативно–производственное планирование единичного производства

Вопрос 3. Оперативно–производственное планирование серийного производства

Вопрос 4. Оперативно–производственное планирование массового производства.

Методические указания по изучению темы 12

Вопрос 1. Содержание и задачи оперативно-производственного планирования

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом внутризаводского планирования, при котором разработка плановых заданий производственным подразделением сочетается с организацией их выполнения.

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

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

ОПП складывается из календарного планирования и оперативного регулирования хода производства.

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

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

Вопрос 2. Оперативно–производственное планирование единичного производства

Единичное производство характеризуется большим количеством заказов на изготовление разнообразной продукции единицами и малыми не повторяющимися партиями.

В единичном производстве оперативное руководство осуществляется по заказной системе, при которой планируемой единицей является заказ на изделие или сборочное соединение.

Оперативное планирование в единичном производстве включает: расчет производственного цикла по каждому заказу и расчет потребного числа рабочих мест по формулам:

$$C_{pm} = \frac{t_3}{F_{до}}; \quad (15)$$

$$T_{цз} = \frac{t_3}{(C_{pm} \cdot F_{до})} \quad (16)$$

где C_{pm} - потребное числа рабочих мест, ед.;

$T_{цз}$ - производственный цикл по каждому заказу, час.;

t_3 - трудоемкость данного вида работ по заказу, час./ед.;

$F_{до}$ - действительный фонд времени работы оборудования, час.

На основе таких расчетов и с учетом возможного межоперационного пролеживания деталей формируется по каждому заказу объемно-календарный график выполнения заказа (рисунок 4):

Группы рабочих мест	Объем нормо- часов	Число рабочих мест	Сменность	Календарное распределение общего объема загрузки заказа			
				февраль	март	апрель	май
Механический №1	910	2	2				
Механический №2	840	2	2				
Сборочный	2660	4	1				

Рисунок 4 - Объемно-календарное планирование выполнения заказа

Вопрос 3. Оперативно-производственное планирование серийного производства

Под серией понимается число изделий, одинаковых по конструкции и технической характеристике. Для серийного производства характерна обработка деталей и сборочных единиц партиями.

Под партиями понимается планируемое и учитываемое число одинаковых деталей или сборочных единиц, одновременно запускаемых в производство и обрабатываемых с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

Размер партии определяется по формуле:

$$n = \frac{t_{пз}}{t_m \alpha}, \text{ ед.}, \quad (18)$$

где n - размер партии, ед.;

$t_{пз}$ - подготовительно-заключительное время, час.;

T_m - норма времени на операцию, час./ед.,

α коэффициент допустимых потерь на переналадку и равен 0,03 для крупносерийного и 0,01 для мелкосерийного производства.

Величина партий деталей, узлов и изделий предопределяет периодичность процессов производства при данной программе и таким образом создает своеобразный ритм серийного производства, что существенно отличает его от единичного, в котором подобная периодичность отсутствует.

Величина партий деталей, узлов и изделий предопределяет периодичность процессов производства при данной программе и таким образом создает своеобразный ритм серийного производства, что существенно отличает его от единичного, в котором подобная периодичность отсутствует.

Периодичность повторения партий в производстве определяется по формуле:

$$R = \frac{nT}{N}, \text{ час}, \quad (19)$$

где N - программа выпуска за период; n - размер партии деталей; T - планируемый период.

Вопрос 4. Оперативно–производственное планирование массового производства

В массовом производстве оперативное планирование проводится по каждой детали. С ритмом выпуска изделий цехом окончательной сборки согласованы ритмы остальных поточных линий.

Нормативно-календарные расчеты включают установление регламента работы поточных линий, цикла изделий и нормы незавершенного производства в виде внутрилинейных и межлинейных заделов.

Межлинейные заделы обеспечивают начальную операцию смежных поточных линий и по своему назначению подразделяются на транспортные, оборотные, страховые.

Транспортный межлинейный задел необходим для своевременной подачи деталей с одной поточной линии на следующую или из цеха изготовителя в цех-потребитель и представляет собой запас деталей, находящихся на транспортном устройстве, связывающем две смежные линии или склад с поточной линией.

Для переменного-поточной линии составляется стандарт-план (рисунок 5).

№ детали	Задание на месяц, шт.	Трудоемкость месячного задания	Период загрузки R, смены	Рабочие дни каждого месяца												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
А	5000	4	30	■												
Б	7000	7	30			■										
В	6000	6	30										■			
др.													

Рисунок 5 - Стандарт-план участка

Для бесперебойной работы поточной линии большое значение имеет поддержание заделов на заданном уровне и их незамедлительное восстановление, а также поддержание оборудования и инструментов в постоянной готовности к эксплуатации.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 250-260; 4].

Тема 13. Экономическая оценка планов

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Показатели эффективности плановой деятельности

Вопрос 2. Анализ и оценка качества планов

Методические указания по изучению темы 13

Вопрос 1. Показатели эффективности плановой деятельности

Наиболее важными планово-экономическими показателями являются эффект и эффективность, стоимость и доходность. Эффект показывает степень достижения некоторого заданного результата и в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативами) и фактическими значениями показателя. Относительный показатель эффективности показывает соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата.

Разработка и обоснование наилучшего варианта будущего плана производственной деятельности предприятия в рыночных условиях предполагают правильный выбор критерия экономической эффективности, под которым в первую очередь понимаются максимально возможная прибыль и наибольший совокупный доход. Поэтому в рыночной экономике общепринятым критерием эффективности является максимальная прибыль.

Дополнениями к этому показателю в качестве оценочных критериев эффективности, как плановых, так и фактических, применяются следующие:

1) Чистый дисконтированный доход представляет собой общую сумму эффекта на весь планируемый или расчетный срок действия проекта производства товаров и услуг, приведенную к начальному периоду времени;

2) Индекс доходности характеризует отношение суммы приведенных эффектов к общей величине капитальных вложений;

3) Внутренняя норма доходности определит такую норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна величине приведенных капиталовложений;

4) Срок окупаемости проекта устанавливает минимальный временной интервал со дня осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект имеет положительное значение.

В условиях рынка теоретическая норма эффективности находится, как правило, в диапазоне между среднегодовым уровнем инфляции (нижний предел) и среднегодовой учетной ставкой за кредит (верхний предел).

В процессе внутрипроизводственного планирования, помимо рассмотренных критериев эффективности, могут быть использованы для установления и выбора оптимальных значений планируемых показателей частные критерии: себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность, безубыточность, объем продаж, доход акционеров и т. д.

Выбор тех или иных экономических показателей в качестве оценочных критериев эффективности зависит от конкретных производственных условий.

Вопрос 2. Анализ и оценка качества планов

Для оценки качества планов необходимо разработать систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д.

Коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном (например, научно обоснованные или оптимальные плановые показатели).

Коэффициент напряженности K_n определяется по формуле:

$$K_n = \frac{A_{пл}}{A_э}, \quad (20)$$

где $A_{пл}$ – планируемый или фактический показатель плана; $A_э$ – эталонный или нормативный показатель.

Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов.

На передовых российских предприятиях машиностроительного производства за основу эталонных нормативов могут быть взяты следующие стандарты:

- 1) коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия – 0,95;
- 2) показатель загрузки технологического оборудования и рабочих мест – 0,8;

3) удельный вес новой продукции в годовом плане производства и реализации – 0,25;

4) уровень проектной производственной мощности предприятия – 1.

Сравнивая соответствующие плановые и фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень риска плановой деятельности. Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценивать как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных на 10 %, высокую – 20 %, чрезмерную – 40%, недопустимую – свыше 50 %.

Общим показателем качества планов могут служить также некоторые важнейшие плановые показатели – годовой объем, производство или реализация продукции, совокупный доход, прибыль и др.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 284-292].

Тема 14. Контроллинг в системе планирования

Форма занятия – лекция

Вопрос 1. Сущность контроллинга и место в системе планирования

Вопрос 2. Элементы и функции контроля

Вопрос 3. Виды контроля

Методические указания по изучению темы 14

Вопрос 1. Сущность контроллинга и место в системе планирования

Контроллинг – система управления предприятием на основе интеграции планирования, регулирования и контроля процесса достижения конечных целей с учетом оптимизации результатов работы предприятия (т.е. управление по результатам, что её роднит с системой бюджетирования).

В таблице 9 представлены фазы и особенности стратегического и оперативного контроллинга.

Таблица 9 - Фазы стратегического и оперативного контроллинга

Фазы контроллинга	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг	
		3	4
Цели	Стратегический потенциал	Рентабельность	Финансовая стабильность
Задачи	Решение проблем клиентов. Завоевание рынков. Клиенты. Преимущества в конкурентной борьбе.	Оборот. Издержки. Прибыль Использование Ресурсов.	Ликвидность. Устойчивое финансирование. Структура Баланса.
Базовые меры	Анализ потенциала, возможностей его изменения в перспективе	Расчет результата с проведением сравнения плана-факта и формулированием выводов (корректирующих мероприятий)	Плановый баланс. План о прибылях и убытках. Согласование планов по вертикали и горизонтали.
Методы	Оценка конкурентной ситуации. Прогнозирование структуры бизнеса. Оценка изменения окружающей среды. Стратегическое планирование основных результатов. Стратегическая калькуляция.	Расчет издержек по местам их возникновения. Расчет маржинальной прибыли. Клиенты. Полная и частичная калькуляция издержек. Проектные расчеты. Расчет рентабельности.	Планирование Ликвидности. Средне- и краткосрочное финансовое планирование. Баланс движения средств. Плановый баланс активов и пассивов.

1	2	3	4
Результат	Стратегический План.	План оптимальных результатов хозяйственно-финансовой деятельности (эффективности)	Оптимальные показатели ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности

Вопрос 2. Элементы и функции контроля

В контроллинге система планирования и контроля понимается как целеориентированная совокупность процессов планирования и контроля, между которыми существуют специфические связи. Эта система включает в себя:

1. Процессы планирования и контроля в отношении конкретных объектов, характеризующихся специфическими признаками:

- методами планирования и контроля;
- входной информацией о развитии внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- плано-контрольной информацией (выходной информацией);
- субъектами планирования и контроля (службы контроллинга).

2. Специфические структуры планов и отчётов, обусловленные предметом планирования:

- ориентированность планов всех структур на финансово-экономические результаты и ликвидность плано-контрольных расчетов;
- максимизация прибыли и стоимости капитала предприятия при постоянном сохранении определённого уровня ликвидности;
- превалирование стратегических целей и планов при выработке конкретных решений (планов) в текущем периоде.

Управление предприятием на основе контроллинга предполагает создание специальных структурных подразделений, которые призваны реализовать следующие функции:

- методологическую (разработка ключевых показателей эффективности, методики планирования, учёта, мотивации, контроля);
- контрольную (достоверность учётной, аналитической и вторичной информации и оценка процессов и последствий принимаемых решений);
- аналитическую (фиксация и анализ отклонений, выявления причин, обоснование предложений руководству);
- информационную (информационное обеспечение процесса планирования и корректировки планов с учётом изменяющихся условий внешней и внутренней среды).

Вопрос 3. Виды контроля планов

Контроль – это система действий по обеспечению выполнения плановых заданий и формированию информации о ходе реализации и достижения намеченных целей.

Процесс контроля в системе контроллинга состоит из:

- определения контролируемых величин, объектов и субъектов контроля;
- измерение фактически достигнутого результата по сравнению с плановыми величинами;
- анализ отклонений и проведение необходимой корректировки или управленческих действий или плановых расчётов.

Таблица 10 - Виды контроля планов

Вид контроля	Цель контроля	Содержание
Контроль результатов: Контроль за выполнением планов.	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты.	Анализ объемов продаж, рыночной доли, отношения объемов продаж и затрат. Финансовый анализ. Оценка реализации инвестиций
Контроль прибыли	Проверить, где предприятие получает и теряет доходы.	Определение прибыльности в разрезе продуктов и услуг, отдельных структур, видов бизнеса.
Контроль эффективности	Оценить и повысить эффективность	Оценка эффективности мер по стимулированию сбыта, использованию ресурсов, продуктовой и ценовой стратегии и тактики
Стратегический контроль	Оценить использование и формирование ресурсного потенциала	Уровень инновационности процессов на предприятии; качественные параметры ресурсного потенциала; капитализация предприятия.

Классификация видов контроля по признаку решаемых задач в системе управления представлена в таблице 10.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 272-192].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Сущность, принципы и методы планирования

Форма занятия - семинар.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Цель семинара - обсудить роль и место финансовой политики в системе управления финансами современного предприятия, а также определить особенности различных видов финансовой политики.

При подготовке к семинарскому занятию можно выделить два этапа:

- 1) Организационный.
- 2) Закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу. Для этого следует внимательно изучить задание, определить круг вопросов, выносимых на семинар. Далее следует определить список необходимой литературы и источников, используя список, предложенный в рабочей программе дисциплины. Затем студент составляет план самостоятельной работы, поскольку именно оставление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи

с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана и конспекта по изучаемому материалу (вопросу). План позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Конспект составляется в свободной форме. Однако, рекомендуется оставлять рабочие поля для дополнений, замечаний и др.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Видеокурс "Финансовая политика" по ссылке <https://stepik.org/104537>.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 10-32; 4].

Тема 2. Система планирования на предприятии

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Целевая установка – студент должен получить представление о системе планов, знать систему качественных и количественных показателей по видам планов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть выполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Примеры тестовых заданий по теме:

1. Принцип планирования, предполагающий возможность корректировки установленных плановых показателей, – это:

- а) принцип необходимости;
- б) принцип единства;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип гибкости.

2. Классификация планирования по сфере применения, - это:

- а) рыночное, индикативное, административное;
- б) стратегическое, тактическое, оперативное, нормативное;
- в) межцеховое, внутрицеховое, бригадное, индивидуальное;
- г) краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное.

3. Сколько сил конкуренции выделил М. Портер:

- а) 3;
- б) 5;
- в) 4;
- г) 6.

4. Принцип планирования, предполагающий увязку всех сторон деятельности предприятия – это:

- а) принцип научности;
- б) принцип комплексности;
- в) принцип оптимальности;
- г) принцип холизма.

Пример практических заданий:

Задание 1. На основании данных таблицы 11 прокомментировать суть каждого показателя, проанализировать показатели проекта плана социального развития коллектива университета в таблице, дополнить его недостающими показателями и предложить мероприятия, улучшающие эти показатели.

Таблица 11 – Проект плана социального развития коллектива организации

Показатель	Рекомендуемое или max значение	Плановое значение	Отклонение	Предлагаемые мероприятия
Штатная численность персонала, чел.	1000	1000		
Средний возраст сотрудников, лет	45	55		
Коэффициент соответствия уровня образования	0,9	1,0		
Уровень зарплаты в сравнении с региональной	1,5	1,2		
Коэффициент обеспеченности санитарно-гигиеническими помещениями (туалеты)	0,6	1,0		
Коэффициент условий производственного быта	0,3	1,0		
Коэффициент обеспеченности сотрудников жильем	0,8	1,0		
Коэффициент обеспеченности сотрудников спортивными сооружениями	0,5	1,0		
Коэффициент обеспеченности сотрудников лечебно-оздоровительными услугами	0,5	1,0		

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 33-45; 2, 5].

Тема 3. Организация планирования на предприятии

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Целевая установка – студент должен знать состав информационного обеспечения системы планирования, место службы планирования в системе

менеджмента организации, функциональные обязанности специалиста-плановика.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Тестирование.
- 2) Кейс-задания.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Примеры тестовых заданий

1. Что означает термин "инактивное планирование":

- а) перспективность;
- б) возврат к прошлому;
- в) инертность.
- г) вероятность.

2. Какие периоды времени охватывает долгосрочное планирование:

- а) от 3 до 5 лет;
- б) от 7 до 10 лет;
- в) от 10 до 25 лет;
- г) от 25 до 30 лет.

3. Что означает термин "преактивное планирование":

- а) перспективность;
- б) возврат к прошлому;
- в) инертность
- г) вероятность.

4. Что является целью разработки стратегического плана предприятия:

а) разработка мероприятий, обеспечивающих максимальную прибыль;

б) развитие производства;

в) определение условий функционирования предприятия в будущем;

г) подготовка мероприятий, направленных на реализацию

инвестиционного плана.

Пример практических заданий

Задание 1.

По данным таблицы 12 рассчитать структуру затрат и плановое изменение показателей.

Таблица 12 – Структура затрат и плановое изменение показателей

Элементы затрат	Факт, тыс. руб.	План, тыс. руб.	Структура затрат, %		Плановое изменение		
			Факт	План	Абсолютное	Относительное, %	Структуры, %
1. Материальные затраты	1190	1050					
2. Затраты на оплату труда	560	550					
3. Страховые взносы							
4. Амортизационные отчисления	345	390					
5. Прочие затраты	125	130					
6. Итого							

Сделать выводы.

Задание 2.

Показатели, характеризующие деятельность предприятия, приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели деятельности предприятия

Продукция	По отчету прошлого года		По плану на отчетный год	
	Объем производства, т. руб.	Численность, чел.	Объем производства, т. руб.	Численность, чел.
А	800	400	880	400
Б	200	200	360	300
В	100	79	150	125

Определите плановый и базисный (по отчету прошлого года) уровень

производительности труда.

Алгоритм:

1. Уровень производительности труда определяется как выработка продукции за год в расчете на одного рабочего (руб./чел).

2. Объем выпуска продукции определяется как сумма объемов производства по всем видам продукции (руб.).

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Пример бухгалтерской и статистической отчетности предприятия.

3) Типовая должностная инструкция экономиста планового отдела.

4) Пример организационной структуры предприятия.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 52-55; 2, 4, 5].

Тема 4. Плановые нормативы и нормы

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Целевая установка – знать отличие нормативов и норм, научиться классифицировать нормативы и нормы, ознакомиться с методикой определения плановых норм и нормативов. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

1) Опрос по материалам лекции.

2) Работа с тестом.

3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Метод разработки плановых норм и нормативов, основанный на проведении наблюдений и экспериментов, - это:

- а) аналитически-расчётный;
- б) аналитически-исследовательский;
- в) экспериментальный (опытный);
- г) отчётно-статистический.

2. Классификация норм по видам ресурсов - это:

- а) нормы плановые, организационные, управленческие, экономические, финансовые, правовые, социальные;
- б) нормы затрат средств труда, предметов труда, рабочей силы;
- в) нормы страховых, текущих, технологических, транспортных, производственных запасов материалов, незавершённого производства, готовой продукции;
- г) расходные, оценочные, оперативно-производственные.

3. К функциям оперативно-производственного планирования относятся:

- а) расчеты календарно-плановых нормативов организации производственного процесса;
- б) разработка календарных графиков;
- в) оперативное регулирование, учет и контроль выполнения плановых заданий;
- г) все выше названное;

4. Норма, определяющая необходимый ассортимент и объём работ, которые должны быть выполнены работником или бригадой за данный отрезок времени, - это:

- а) норма численности;
- б) норма выработки;
- в) нормированное задание;

г) норма обслуживания

Пример практических заданий:

Задание 1.

В плане предприятия на следующий год предусматривается рост средней заработной платы на 2 %, а рост производительности труда – на 5 %.

Норматив заработной платы, установленный предприятием, на 1 руб. товарной продукции в отчетном году был равен 0,22 руб. Объем производства товарной продукции в отчетном году составил 29 360 тыс. руб., в планируемом году должен составить 30 241 тыс. руб.

Определите: плановый фонд заработной платы; прирост (снижение) планового фонда заработной платы к уровню отчетного года.

Алгоритм:

1. Определяем плановый норматив заработной платы.
2. Определяем плановый фонд заработной платы.
3. Определяем фонд заработной платы в отчетном году.
4. Определяем прирост планового фонда заработной платы.

Задание 2.

Определите первоначальную стоимость оборудования, а также остаточную на конец года, если оно было приобретено 15 августа по цене 450 тыс. руб. Затраты по доставке и наладке составили 12 тыс. руб. Срок полезного использования – 5 лет.

Алгоритм:

1. Определяем первоначальную стоимость с учетом транспортных расходов.
2. Рассчитываем годовую норму амортизации в соответствии со сроком использования оборудования.
3. Рассчитываем ежемесячную сумму амортизационных отчислений.
4. Определяем остаточную стоимость оборудования.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4, 5].

Тема 5. План производства и реализации продукции

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Целевая установка – овладеть методикой расчета показателей плана производства и реализации продукции. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Стоимость всей промышленной продукции предприятия по плану, - это:

- а) товарная продукция;
- б) реализованная продукция;
- в) валовая продукция;
- г) чистая продукция.

2. При планировании производственной программы предприятия используется мощность:

- а) установленная;

- б) рабочая;
- в) эксплуатационная;
- г) введенная.

3. Показателем плана сбыта продукции является:

- а) товарная продукция;
- б) валовая продукция;
- в) объем продаж;
- г) производственная мощность.

4. При расчёте этого показателя учитывают остатки готовой продукции на складах предприятия на конец и начало планируемого периода:

- а) товарная продукция;
- б) реализованная продукция;
- в) валовая продукция;
- г) чистая продукция.

Пример практических заданий

Задание 1. В плане предприятия имеются следующие данные о производстве и реализации продукции на месяц.

Таблица 14 - План производства и реализации продукции

Продукция	Объем	Остаток нереализованной продукции, нат. ед.		Цена, руб./ед.
		На начало месяца	На конец месяца	
А, шт.	510	90	100	450
В, м ³	1000	250	150	130
С, м ₂	240	10	50	800

Определите:

1. Объем производства каждого вида продукции, нат. ед.;
2. Стоимость товарной продукции за месяц, тыс. руб.

Алгоритм:

1. Определяем объем производства каждого вида продукции в натуральных единицах с учетом остатков на начало и конец месяца по видам продукции.

2. Определяем стоимость товарной продукции в денежном выражении методом прямого счета.

Задание 2.

Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. руб. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 % и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

1. Объем товарной продукции по плану на год;
2. Процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

Решение

1. Определяем производительность труда рабочих по отчету прошлого года .
2. Определяем плановый уровень производительности труда с учетом запланированного роста.
3. Определяем плановую численность рабочих.
4. Определяем плановый объем товарной продукции.
5. Определяем процент роста планового объема товарной продукции.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4].

Тема 6. Производственная программа и производственная мощность предприятия

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Целевая установка – получить представления о структуре производственной программы, знать методику определения производственной мощности оборудования предприятия, уметь определять направления технического развития производства.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Стоимость всей промышленной продукции предприятия по плану, - это
 - а) товарная продукция;
 - б) реализованная продукция;
 - в) валовая продукция;
 - г) чистая продукция.
2. При планировании производственной программы предприятия используется мощность:
 - а) установленная;
 - б) рабочая;
 - в) эксплуатационная;
 - г) введенная.
3. Показателем плана сбыта продукции является:

- а) товарная продукция;
- б) валовая продукция;
- в) объем продаж;
- г) производственная мощность.

4. При расчёте этого показателя учитывают остатки готовой продукции на складах предприятия на конец и начало планируемого периода:

- а) товарная продукция;
- б) реализованная продукция;
- в) валовая продукция;
- г) чистая продукция.

Пример практических заданий:

Задание 1. Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 50 станков, время работы одного станка по плану на год предусмотрено в среднем 500 смен, трудоемкость 1 изделия составляет 1,25 станко-смены.

Производственная программа по плану на год – 17 000 изделий.

Алгоритм:

1. Определяем производственную мощность как произведение количества станков на время работы станка с учетом трудоемкости изделия.
2. Определяем коэффициент использования производственной мощности как отношение расчетной мощности к плановому значению.

Задание 2. Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г – 4000 пачек.

Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г – 290 руб.

Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало планируемого периода составляют 2530 тыс. руб.

Готовая продукция, отгруженная потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб.

Остатки нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб.

Определите планируемый объем реализованной продукции

Алгоритм:

1. Определяем стоимость произведенной продукции по видам бумаги как произведение объема выпуска на цену единицы.

2. Определяем совокупный объем выпуска как сумму рассчитанных по видам продукции.

3. Определяем планируемый объем реализованной продукции на конец года с учетом остатков готовой продукции, отгруженной продукции и нереализованной продукции прошлого периода.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 53-58; 2, 4]

Тема 7. Планирование основных фондов и оборотных средств

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Целевая установка – получить представления о методах определения потребности в оборотных средствах и расчета объема капитальных вложений.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи

между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Запас, установленный в плане материально-технического снабжения и предназначенный для бесперебойного обеспечения производства в период между двумя поставками, - это:

- а) производственный;
- б) текущий;
- в) подготовительный;
- г) страховой.

2. Классификация норм по видам ресурсов - это:

- а) нормы плановые, организационные, управленческие, экономические, финансовые, правовые, социальные;
- б) нормы затрат средств труда, предметов труда, рабочей силы;
- в) нормы страховых, текущих, технологических, транспортных, производственных запасов материалов, незавершённого производства, готовой продукции;
- г) расходные, оценочные, оперативно-производственные.

3. Капитальные вложения включают:

- а) инвестиции в основные и оборотные фонды;
- б) инвестиции в реновацию производственных мощностей;
- в) инвестиции в прирост (наращивание) производственных мощностей.

4. Что из перечисленного относится к незавершенному производству?

- а) предметы труда, которые еще не вступили в производственный процесс;

б) предметы труда, которые уже вступили в производственный процесс, но еще находятся в стадии производства;

в) затраты, связанные с подготовкой производства новых видов продукции и их освоением.

5. Какой элемент оборотных средств не нормируется предприятием?

- а) производственные запасы;
- б) дебиторская задолженность;
- в) расходы будущих периодов.

Пример практических заданий:

Задание 1.

План выпуска изделий на квартал установлен в размере 4 500 шт. Норма расхода стали на одно изделие – 12 кг. Сталь поступает на предприятие каждые 10 дн. Среднее время задержки поставки стали – 4 дн.

Определите: 1) плановую потребность стали на квартал; 2) общий запас стали на складе, т.

Алгоритм:

1. Определяем плановую потребность стали нормативным методом.
2. Определяем текущий запас стали на складе.
3. Определяем страховой запас стали на складе.
4. Определяем общий запас стали на складе.

Задание 2.

На станкостроительном заводе выпускают изделие А, чистый вес которого составляет 1 380 кг. По плану предусмотрен выпуск этого изделия в количестве 180 000 шт. Коэффициент использования материала – 0,8. Определите плановую потребность материала на выпуск изделий А.

Алгоритм:

1. Определяем расход материала на единицу продукции по плану.
2. Определяем потребность материала на годовую программу.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4, 5].

Тема 8. Планирование человеческих ресурсов

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8

Целевая установка – получить представления о методах определения потребности в человеческих ресурсах, освоить методику расчета производительности труда, численности персонала, затрат на оплату труда.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Норма, определяющая необходимый ассортимент и объём работ, которые должны быть выполнены работником или бригадой за данный отрезок времени, - это:

- а) норма численности;
- б) норма выработки;

в) нормированное задание;

г) норма обслуживания.

2. Эффективный фонд рабочего времени в плановом балансе рабочего времени одного среднесписочного рабочего - это:

а) количество календарных дней в году за вычетом праздничных и выходных дней;

б) количество номинальных дней в году за минусом дней планируемых неявок;

в) количество календарных дней в году за минусом неявок по болезни;

г) количество календарных дней в году за минусом прогулов и целодневных простоев.

3. Какая система оплаты труда применяется, в основном, для оплаты труда вспомогательных рабочих:

а) прямая;

б) косвенная;

в) сдельная;

г) повременная.

4. Какой из показателей является стоимостным показателем производительности труда по плану:

а) затраты времени на производство единицы продукции;

б) стоимость произведенной продукции, приходящаяся на единицу оборудования;

в) стоимость произведенной продукции, приходящаяся на одного среднесписочного работника;

г) чистая прибыль, приходящаяся на одного среднесписочного работника.

Пример практических заданий

Задание 1.

По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 руб., а служащего – 15 246 руб. Численность

персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %.

Определите: 1) годовой фонд заработной платы рабочих; 2) годовой фонд заработной платы служащих; 3) годовой фонд заработной платы персонала предприятия.

Алгоритм:

1. Определяем численность по категориям: рабочих и служащих.
2. Определяем среднюю зарплату с мая по категориям.
3. Определяем среднюю зарплату с октября по категориям.
4. Определяем плановый фонд зарплаты по категориям.
5. Определяем плановый фонд заработной платы всего персонала предприятия.

Задание 2.

Рассчитать плановую среднесписочную численность и плановый сдельный фонд заработной платы основных производственных рабочих сдельщиков на линии производства натуральных консервов консервного цеха по следующим исходным данным: Эффективный (полезный) плановый фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего по плановому балансу рабочего времени составит 1700 час. Нормы времени на единицу продукции представлены в таблице 15. Средняя часовая тарифная ставка одного рабочего сдельщика 100 руб. Коэффициент выполнения норм времени по плану составит 1,2.

Таблица 15 - Расчет трудоемкости и сдельного фонда заработной платы по плану на год

Ассортимент продукции	Кол-во туб по плану производства на год	Норма времени на 1 туб., нормо-час.	Трудоемкость производственной программы, нормо-час.	Сдельная расценка за 1 туб., руб.	Сдельный фонд заработной платы, руб.
Скумбрия натуральная в б. № 8	16800	30,855			
Ставрида натуральная в	22000	30,567			

б. № 8					
Итого	38800				

Алгоритм:

1. Определяется сдельная расценка за 1 туб. в рублях;
2. Определяется сдельный фонд заработной платы в тыс. руб.;
3. Определяется трудоемкость производственной программы в норма-
часах;
4. Определяется среднесписочная численность рабочих сдельщиков.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 153-173; 2].

Тема 9. Планирование затрат на производство и реализацию продукции

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9

Целевая установка – получить представления о структуре затрат на производство и реализацию продукции, освоить методы составления сметы затрат на производство продукции.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Плановая смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования включает в себя:

- а) амортизацию и текущий ремонт производственного и подъемно-транспортного оборудования;
- б) затраты на рационализацию и изобретательство;
- в) расходы на подготовку и переподготовку кадров;
- г) проценты за банковский кредит.

2. Объединение всех плановых затрат по признаку однородности вне зависимости от того, где и на что они были произведены, характерно для:

- а) группировки затрат по экономическим элементам;
- б) группировки затрат по калькуляционным статьям;
- в) накладных расходов;
- г) косвенных расходов.

3. Какой плановый метод калькулирования себестоимости применяется на предприятиях, выпускающих однотипную продукцию:

- а) нормативный;
- б) позаказный;
- в) балансовый;
- г) попередельный.

4. Классификация норм по видам ресурсов, - это:

- а) нормы плановые, организационные, управленческие, экономические, финансовые, правовые, социальные;
- б) нормы затрат средств труда, предметов труда, рабочей силы;
- в) нормы страховых, текущих, технологических, транспортных, производственных запасов

материалов, незавершённого производства, готовой продукции;

г) расходные, оценочные, оперативно-производственные.

Пример практических заданий:

Задание 1.

Планом предприятия предусмотрена выручка от реализации продукции в сумме 2 890 тыс. руб. Затраты на 1 рубль реализованной продукции – 0,80 руб. Средняя цена реализации – 578 руб.

Определите:

- 1) себестоимость объема реализованной продукции;
- 2) себестоимость единицы продукции.

Алгоритм:

1. Определяем себестоимость всего объема реализованной продукции;
2. Определяем объем реализованной продукции;
3. Определяем себестоимость единицы продукции.

Задание 2.

Согласно плановой смете затрат на производство, затраты на материалы составили 2 180 тыс. руб., расходы на оплату труда – 540 тыс. руб., амортизационные отчисления – 135 тыс. руб., отчисления на социальные нужды – 30 %, прочие расходы – 87 тыс. руб., коммерческие расходы составляют 2 % от производственной себестоимости. Стоимость товарной продукции планируется в сумме 4 025 тыс. руб. Средняя цена одного изделия – 805 руб.

Определите: 1) производственную и полную себестоимость всего объема продукции; 2) себестоимость одного изделия; 3) затраты на 1 рубль товарной продукции.

Алгоритм:

1. Определяем производственную себестоимость всей продукции.
2. Определяем полную себестоимость всей продукции.

3. Определяем объем выпуска продукции в штуках.
4. Определяем полную себестоимость единицы продукции.
5. Определяем затраты на 1 р. товарной продукции.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Образец шахматной таблицы затрат на производство.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 175-200; 2, 4].

Тема 10. Финансовое планирование

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10

Целевая установка – получить представления о системе финансовых планов, овладеть методикой расчета точки безубыточности, знать порядок формирования прибыли.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Определите порядок (последовательность) расчёта в плане: 1) прибыль балансовая (до налогообложения), 2) прибыль чистая, 3) прибыль налогооблагаемая, 4) прибыль от основной деятельности:

- а) 1, 3, 2, 4;
- б) 4, 1, 3, 2;
- в) 3, 1, 2, 4; б) 4, 1, 3, 2;
- г) 2, 1, 4, 3.

2. Нижний предельный объём выпуска продукции, при котором плановая прибыль равна нулю:

- а) порог рентабельности;
- б) маржа безопасности;
- в) критический объём производства;
- г) запас финансовой прочности.

3. Плановая смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования включает в себя:

- а) амортизацию и текущий ремонт производственного и подъёмно-транспортного оборудования;
- б) затраты на рационализацию и изобретательство;
- в) расходы на подготовку и переподготовку кадров;
- г) проценты за банковский кредит.

4. В каких случаях при планировании прибыли применяется метод прямого счета на предприятии:

- а) при большом ассортименте выпускаемой продукции;
- б) при небольшом ассортименте выпускаемой продукции;
- в) при диверсификации производства;
- г) при применении процедуры банкротства.

Пример практических заданий

Задание 1. Имеются следующие данные по предприятию на планируемый год: выручка от реализации продукции – 3 680 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 2 760 тыс. руб., выручка от реализации имущества – 95 тыс. руб., балансовая стоимость реализуемого имущества – 120 тыс. руб., износ реализуемого имущества – 40 %, внереализационные расходы – 63 тыс. руб., налог на прибыль – 20 %.

Определите:

1. Балансовую прибыль;
2. Чистую прибыль.

Алгоритм:

1. Определяем прибыль от реализации продукции;
2. Определяем прибыль от прочей реализации (реализация имущества);
3. Определяем балансовая прибыль;
4. Определяем налог на прибыль;
5. Определяем чистую прибыль.

Методические материалы к занятию

- 1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".
- 2) Бланк отчета о финансовых результатах.
- 3) Бланк отчета о движении денежных средств.

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 208-245; 2, 5].

Тема 11. Планирование мероприятий по охране труда

Форма занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 11

Целевая установка – получить представления об информационном обеспечении планирования мероприятий, освоить последовательность планирования мероприятий по охране труда.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть выполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Охрана труда - это:

а) система законодательных актов, направленных на сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда;

б) система социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств;

в) система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, направленных на сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда;

г) система организационных мероприятий и технических способов, предотвращающих или уменьшающих воздействие на работающих вредных производственных факторов.

2. Что понимают под управлением охраной труда:

а) подготовку, принятие и реализацию мероприятий по обеспечению охраны труда;

б) обеспечение безопасности;

в) контроль за состоянием охраны труда;

г) деятельность функциональных служб и структурных подразделений предприятия по обеспечению безопасных и здоровых условий труда.

3. К основным затратам в сфере охраны труда не относятся:

а) затраты по обеспечению выполнения нормативных требований по условиям труда;

в) затраты на организацию питания персонала;

б) затраты на компенсации за работу во вредных и опасных условиях труда;

в) затраты, связанные с несчастными случаями на производстве.

4. Работодатель обязан выделять на мероприятия по улучшению условий труда каждый год не менее ___ 0,2 % от всех затрат на производство:

а) 0,3%;

б) 0,2%;

в) 0,5%;

г) 1,0%.

Пример практических заданий

Определить экономическую эффективность профилактических мероприятий, направленных на снижение травматизма, заболеваемости, улучшение условий труда для предприятия, где за год произошло 2 травмы, длительность нетрудоспособности составила 160 дней. Средняя дневная зарплата ИТР 200 руб., годовая выработка составляет 7968 тыс. руб., средняя месячная зарплата рабочих 3500 руб., дневная – 180 руб. На предприятии трудится 62 человека, из них 20 – в неблагоприятных условиях. Продолжительность дополнительного отпуска для работающих во вредных условиях – 8 дней, доплаты – 12 %.

Алгоритм:

1. Определим потери предприятия, связанные с необходимостью доплат за неблагоприятные условия труда;

2. Определим потери, связанные с необходимостью предоставления дополнительного отпуска;

3. Определим общие материальные затраты на производстве без учета травматизма и заболеваемости;

4. Определим потери, связанные с выплатами по больничным листкам;

5. Определим потери, связанные с затратами на расследование травм;

6. Определим потери, связанные с недополученной продукцией, предварительно рассчитав выработку на одного работника;

7. Определим общие материальные потери;

8. Примем, что при улучшении условий труда производительность повысится на 6 %.

9. Определим экономический эффект от повышения производительности труда;

10. Определим экономический эффект при сокращении отпуска;

11. Определим экономический эффект при снижении травматизма и заболеваемости на 7 %;

12. Определим общий экономический результат от улучшения условий труда за счет повышения производительности труда и снижения травматизма и заболеваемости.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

2) Приказ Минздравсоцразвития России от 29 октября 2021 г. № 771н "Об утверждении Типового перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков".

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 5].

Тема 12. Оперативно-производственное планирование

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 12

Целевая установка – получить представления об особенностях оперативно–производственного планирования единичного, серийного и массового производства.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. К функциям оперативно-производственного планирования относятся:

- а) расчеты календарно-плановых нормативов организации производственного процесса;
- б) разработка календарных графиков;
- в) оперативное регулирование, учет и контроль выполнения плановых заданий;
- г) все выше названное.

2. На внутрицеховом уровне посредством оперативно-календарного планирования разрабатываются задания производственным участкам:

- а) на месяц;
- б) на месяц, декаду, сутки (смену);

в) на сутки;

г) на смену.

3. В каких случаях при планировании прибыли применяется метод прямого счета на предприятии:

а) при большом ассортименте выпускаемой продукции;

б) при небольшом ассортименте выпускаемой продукции;

в) при диверсификации производства;

г) при применении процедуры банкротства.

4. При каком из типов производства при оперативно-календарном планировании рационально использовать в качестве планово-учетной единицы условное изделие?

а) единичном;

б) мелкосерийном;

в) среднесерийном;

г) массовом.

Пример практических заданий

Задание 1.

Производственная линия должна выпускать 1000 единиц продукции в месяц. Прогноз продаж приведен в таблице 16. Рассчитайте прогнозируемый объем материально-производственных запасов в конце каждого периода, заполнив таблицу. Начальный объем материально-производственных запасов составляет 500 единиц. Во всех периодах равное количество рабочих дней.

Таблица 16 – Прогноз продаж

Период		1	2	3	4	5	6
Прогноз продаж, ед		800	900	1200	1500	1000	800
Запланированный производства, ед.	объем	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Запланированный объем МПЗ, ед	500						

Задание 2.

Небольшая типография выполняет индивидуальные заказы. Поскольку каждый раз требуется выполнять разную работу, спрос прогнозируется как

количество часов в неделю. Компания ожидает, что в ближайшие пять недель спрос будет составлять 100 часов в неделю. Портфель заказов на данный момент составляет 100 часов, и по истечении этих пяти недель компания хочет сократить его до 80 часов.

Сколько часов работы в неделю потребуется для сокращения портфеля заказов? Каким будет портфель заказов в конце каждой недели? Решение оформить в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет портфеля заказов

Период		1	2	3	4	5
Прогноз продаж, ед		800	900	1200	1500	1000
Запланированный производства, ед.	объем	1000	1000	1000	1000	1000
Прогнозируемый портфель заказов, ед	500					

Алгоритм:

1. Определим суммарный объем производства;
2. Определим еженедельный объем производства;
3. Определим портфель заказов на каждую неделю можно рассчитать по

формуле:

Прогнозируемый портфель заказов = старый портфель заказов + прогноз – объем производства.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 250-260; 2, 4].

Тема 13. Экономическая оценка планов

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 13

Целевая установка – получить представления качественных и количественных методах экономической оценки планов, освоить методику

расчета базовых показателей оценки планов. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?

- а) через систему натуральных и финансовых показателей;
- б) через систему натуральных и стоимостных показателей;
- в) через систему базисных и индексных коэффициентов.

2. Методика планирования позволяет:

а) разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль;

б) изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения;

в) выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения.

3. Какую цель преследует бизнес-план?

- а) привлечь денежные средства;
- б) расширить ассортимент продукции;
- в) выпустить запланированный объем продукции.

4. Какой раздел плана развития предприятия принято считать основным?

- а) маркетинговый и сбытовой план;

- б) производственная программа;
- в) план технического развития.

Пример практических заданий

Задание 1

Определите показатели рентабельности, если выручка от реализации продукции на плановый год составит 8 750 тыс. руб. Плановая прибыль от реализации продукции – 1370 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных фондов – 2 400 тыс. руб. Средняя стоимость оборотных средств составляет 375 тыс. руб. Прибыль от прочей реализации – 150 тыс. руб.

Алгоритм:

1. Определяем себестоимость реализованной продукции;
2. Определяем балансовая прибыль;
3. Определяем рентабельность продукции, продаж, предприятия, основных фондов.

Задание 2.

Определите рентабельность единицы продукции, если в плане производства предусмотрен выпуск 2 000 ед. продукции на сумму 436 тыс. руб. Плановая себестоимость продукции – 192 руб.

Алгоритм:

1. Определим средняя цена единицы продукции;
2. Определим прибыль на единицу продукции;
3. Определим рентабельность единицы продукции (изделия).

Методические материалы к занятию

- 1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 284-292].

Тема 14. Контроллинг в системе планирования

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 14

Целевая установка – получить представления видах и этапах контроля, знать объекты контроля, систему показателей для различных видов контроля.

Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть выполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

План занятия:

- 1) Опрос по материалам лекции.
- 2) Работа с тестом.
- 3) Решение практических заданий.

Пример тестов по теме

1. Инструментами стратегического контроллинга являются:

а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;

б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия;

в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со "слабыми" и сильными" сигналами";

г) нет правильного ответа.

2. Инструментами оперативного контроллинга являются:

а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;

б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный С-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия;

в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со "слабыми" и "сильными" сигналами";

г) нет правильного ответа;

3. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга:

а) бюджетирование;

б) информационное обеспечение;

в) операционный С-V-P анализ;

г) калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

4. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:

а) планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия;

б) отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга; выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления;

в) учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений;

г) нет правильного ответа.

Пример практических заданий

Задание 1. Компания изучает вопрос введения в производство нового вида продукции, дополняющего уже существующую линию продукции данного вида. Целевая цена калькулятора составляет 75 д. е., годовой объем продаж продукции нового вида ожидается на уровне 500 000 единиц.

Требуется определить целевые затраты на один калькулятор, если целевая рентабельность продаж установлена на уровне 15 %.

Алгоритм:

1. Определяем ожидаемый доход от реализации новой продукции.
2. Определяем плановую себестоимость в соответствии с целевым уровнем рентабельности.

Задание 2.

Президент компании хочет установить, достигает ли один из менеджеров продуктовой линии компании целевой рентабельности продаж в целом по компании в 45 %. Президент только что получил данные из новой системы калькуляции себестоимости относительно подразделения данного менеджера – объем продаж составит 300 000 изделий, средняя цена реализации – 500 д. е., суммарные расходы – 90 000 000 д. е.

Определите, соответствует ли коэффициент рентабельности продаж рассматриваемого подразделения целевому показателю всей компании. Как оценить работу менеджера данной продуктовой линии? Обоснуйте свой ответ.

Алгоритм:

1. Определяем полученный подразделением доход.
2. Определяем объем прибыли, полученной подразделением.
3. Определяем уровень рентабельности продаж подразделения.
4. Сравниваем с целевым показателем рентабельности продаж компании и делаем вывод.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины рабочей программы элективного модуля "Производственный менеджмент".

Рекомендуемые источники по теме: [1, с. 272-192].

3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы

3.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных

Цель выполнения курсовой работы - систематизация и углубление полученных знаний, приобретение практических навыков самостоятельного решения конкретных задач в области управления финансами организации.

Курсовая работа выполняется в 8 семестре студентами очной и очно-заочной форм обучения.

В процессе выполнения курсовой работы студент должен проявить свои знания и способности к проведению исследований и решению прикладных проблем, выдвигаемых хозяйственной практикой.

Ключевым требованием при подготовке курсовой работы выступает умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, письменно излагать свои мысли.

Курсовая работа состоит из 2-х частей: теоретической и расчетной. Теоретическая часть включает рассмотрение 2-х вопросов и может состоять из структурных компонентов, имеющих персональные заголовки и являющихся законченным решением конкретной задачи. Расчетная часть выполняется по исходным данным, которые представлены в таблице 19.

Расчетная часть курсовой работы включает выполнение следующих практических заданий:

- 1) составление сметы затрат на производство и реализацию продукции;
- 2) составление калькуляции;
- 3) ценообразование;
- 4) расчет экономии предприятия от снижения себестоимости продукции;
- 5) расчет показателей финансовых результатов деятельности предприятия;
- 6) расчет капиталовложений предприятия в развитие производства;
- 7) расчет срока окупаемости проекта.

Таблица 18 - Порядок определения варианта для выполнения курсовой работы

Номер студента в зачетной ведомости	Теоретический вопрос № 1	Теоретический вопрос № 2	Номер варианта практического задания
1 (16)	1	16	1
2 (17)	2	17	2
3 (18)	3	18	3

4 (19)	4	19	4
5 (20)	5	20	5
6 (21)	6	21	6
7 (22)	7	22	7
8 (23)	8	23	8
9 (24)	9	24	9
10 (25)	10	25	10
11 (26)	11	26	11
12 (27)	12	27	12
13 (28)	13	28	13
14 (29)	14	29	14
15 (30)	15	30	15

3.2 Задания для курсовой работы

Варианты теоретических вопросов

1. Сущность и функции планирования в управлении
2. Понятие, задачи, основные принципы и методы планирования
3. Система планов предприятия и их взаимосвязь
4. Организация планирования на предприятии
5. Функции и структура плановых служб на предприятии
6. Плановые трудовые нормативы и методы их разработки
7. Плановые материальные нормативы и методы их разработки
8. Прогнозирование в системе стратегического планирования
9. Планирование производства и реализации продукции
10. Планирование товарной продукции
11. Планирование использования производственной мощности основных фондов
12. Планирование производительности труда
13. Планирование численности персонала предприятия
14. Планирование фонда оплаты труда персонала на предприятии
15. Планирование трудоёмкости производственной программы
16. Планирование социального развития коллектива
17. Планирование научно-технического развития предприятия
18. Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия
19. Планирование издержек и результатов деятельности предприятия

20. Финансовое планирование на предприятии
21. Планирование цен на предприятии в условиях рыночной экономики
22. Планирование маркетинговых исследований
23. Планирование внешнеэкономической деятельности фирмы
24. Инвестиционное проектирование на предприятии
25. Планирование инновационной деятельности предприятия
26. Бизнес-план предприятия и его элементы
27. Планирование ассортимента продукции предприятия
28. Прогнозирование производства конкурентоспособной продукции предприятия
29. Планирование мероприятий по охране труда
30. Планирование мероприятий по охране окружающей среды

3.3 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы

После выбора темы курсовой работы студент осуществляет поиск источников информации. Ими могут быть:

- 1) научные и научно-популярные книги;
- 2) словари, статистические сборники, справочники и энциклопедии;
- 3) книги классиков (по рассматриваемой проблеме);
- 4) документы и источники;
- 5) иностранная литература;
- 6) депонированные рукописи и диссертации;
- 7) интернет - источники;
- 8) библиографические указатели.

Общие правила выбора источников – соответствие теме работы и актуальность (новизна). Следует отметить, что отличие документов от источников состоит в следующем. Источник – текст, который необходимо исследовать, объект исследования (текст исследуемого автора, законодательство и другие нормативные документы). Документ в данном случае представляет собой исследовательский текст, что предполагает необходимость грамотного его цитирования.

Выполнение курсовой работы включает:

- изучение и анализ учебной, методической, статистической и научной литературы в объеме, необходимом для раскрытия темы работы;
- изучение истории выбранной темы, ее практическое применение с учетом правоприменительных, нормативных и других ограничений;
- проведение опытно-экспериментальных, расчетных и других видов работ в рамках целей и задач исследования;
- обобщение результатов и оформление выводов исследования;
- выработка практических рекомендаций по применению результатов и выводов работы;
- оформление текста работы в соответствии с требованиями;

Таблица 19 – Исходные данные для выполнения расчетной части курсовой работы

Показатели	Ед. изм.	Варианты														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Выпуск продукции А	шт./кв.	1900	2300	3100	4600	1200	6200	3300	5600	2900	2100	1900	2200	3000	2200	1900
Выпуск продукции Б	шт./кв.	2700	2200	1300	2800	6700	850	1700	3800	1500	2000	900	3200	1600	1950	2700
Показатели по изделию А																
Нормы расхода на изделие:																
Материалов	т./шт.	0,16	0,07	0,08	0,06	0,04	0,11	0,09	0,04	0,05	0,06	0,05	0,06	0,05	0,04	0,15
Топлива	т./шт.	0,05	0,08	0,15	0,92	0,81	0,24	0,60	0,14	0,15	0,25	0,22	0,18	0,28	0,31	0,04
Э/энергии	кВтч/шт ..	110	640	90	70	290	240	260	160	270	250	210	210	300	225	100
Сдельные расценки	руб./шт.	210	260	230	220	350	260	710	205	290	280	240	320	240	200	210
Рентабельность	%	15	8	10	11	21	13	6	19	13	5	12	17	20	14	14
Показатели по изделию Б																
Нормы расхода на изделие:																
Материалов	т./шт.	0,32	0,41	0,24	0,34	0,29	0,65	0,15	0,35	0,62	0,60	0,13	0,71	0,43	0,55	0,30
Топлива	т./шт.	0,02	0,01	0,04	0,05	0,03	0,07	0,06	0,13	0,14	0,18	0,15	0,11	0,1	0,13	0,02
Э/энергии	кВтч/шт..	350	130	60	80	90	150	170	145	250	175	225	145	255	220	330
Сдельные расценки	руб./шт.	330	110	60	80	150	200	100	190	70	85	50	200	80	40	320
Рентабельность	%	18	16	11	19	24	10	32	7	15	28	14	21	9	12	17
Показатели производства по предприятию																
Объем потребляемых материалов	т.	130	90	160	310	100	110	140	1350	1000	60	900	120	135	85	140
Цена приобретения материалов для потребления и перепродажи	руб./т	2900	2350	2600	3300	2300	2900	2500	2900	2950	3250	3100	2700	3100	3150	3000
Объем материалов, реализуемых на сторону	т.	130	90	160	280	110	125	100	125	75	80	65	135	80	70	120
Цена материалов, реализуемых на сторону	руб./т.	3400	2850	2900	3900	2700	3500	2900	3400	3350	3550	3700	3300	3500	3750	3500
Объем потребляемого топлива	т.	90	88	93	81	84	92	83	105	115	85	85	95	115	125	95
Тариф на топливо для потребления	руб./т.	1950	1950	1800	1750	1850	2100	1900	1770	1820	1610	1880	1920	1970	1740	1900

Окончание таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Объем энергии для потребления	млн. кВтч	2,3	1,4	2,7	3,1	3,2	2,2	2,4	2,8	2,7	2,3	2,2	3,4	2,7	3,3	2,2
Тариф на энергию для потребления	руб./кВтч	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Стоимость зданий и сооружений	млн. руб.	42	48	86	45	34	56	87	28	66	58	52	47	58	37	40
Норма амортизации зданий и сооружений	%	6	5	2	5	7	3	2	8	2	3	4	4	3	6	5
Стоимость машин и оборудования	млн. руб.	220	110	55	104	112	132	143	138	141	86	55	114	123	135	210
Норма амортизации машин и оборудования	%	8	13	16	14	12	12	10	11	11	15	17	13	14	10	8
Ставка НДС	%	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Прочие расходы, включаемые в себестоимость	тыс. руб./кв.	265	310	270	620	500	360	280	400	490	470	380	410	360	390	270
Численность работников	чел.	220	110	290	260	250	240	180	210	220	180	300	220	170	180	210
Среднемесячная зарплата работника	руб./мес	12,0	16,1	14,8	17,0	16,5	16,2	15,8	15,5	14,7	16,0	14,0	18,0	13,4	13,6	13,5
Ставка отчислений на соц. нужды	%	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Доход от аренды	руб./мес	42	44	50	52	48	24	82	45	36	40	22	60	28	42	40
Дивиденды по ценным бумагам и депозитам	руб./кв.	140	110	120	160	88	36	48	75	62	81	45	65	44	90	135
Ставка налога на прибыль	%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ставка налога на доходы по ценным бумагам и депозитам	%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Экономические санкции (штрафы)	руб./год	14	13	9	5	7	6	15	27	10	8	18	22	5	1	10

- подготовка к защите курсовой работы.

Выполняя теоретическую часть, студент должен продемонстрировать умения:

- систематизировать и обобщать фактический материал;
- самостоятельно обосновывать полученные результаты (в форме выводов);
- четко проводить аргументацию и доказательства.

Объем теоретической части курсовой работы должен составлять 10-20 страниц (без учета приложений).

Расчетная часть выполняется по исходным данным, которые представлены в таблице 19.

Расчетная часть курсовой работы состоит из нескольких разделов:

- 1) составление сметы затрат на производство и реализацию продукции;
- 2) составление калькуляции;
- 3) ценообразование;
- 4) расчет экономии предприятия от снижения себестоимости продукции;
- 5) расчет показателей финансовых результатов деятельности предприятия;
- 6) расчет капиталовложений предприятия в развитие производства;
- 7) расчет срока окупаемости проекта.

В заключении курсовой работы в повествовательной форме излагаются обоснование и мотивированные итоги всему написанному выше.

3.4 Защита курсовой работы

Главное требование успешной защиты курсовой работы - свободное владение материалом по курсовой работе, что невозможно без предварительной подготовки.

Оценка за защиту учитывает: 1) своевременность представления работы, 2) качество оформления, 3) качество содержания работы, 4) уровень владения

студентом материалом работы, 5) риторический уровень доклада, б) уровень ответов на дополнительные вопросы.

Этапы процедуры защиты:

1) подписанную студентом и руководителем работу студент передаёт преподавателю (комиссии), который осуществляет приём курсовых работ,

2) студент делает доклад в течение 6-7 минут,

3) студент отвечает на вопросы преподавателя (членов комиссии), всех присутствующих,

4) выступления преподавателя (членов комиссии), желающих из числа присутствующих, по теме работы,

5) по результатам защиты преподаватель (комиссия) определяет общую оценку работы по пятибалльной системе: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно".

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Контроль и оценка знаний студентов является неотъемлемой составной частью учебного процесса. Экзамен – это метод проверки знаний учащихся по полному курсу учебной дисциплины, произведенный путем постановки устных и письменных вопросов. Он дает объективную официально фиксируемую оценку успехов студентов за определенный отрезок времени.

Экзамен преследуют многогранную цель: во-первых, это – проверка знаний студента; во-вторых, он сам по себе является важным звеном в овладении наукой; в-третьих, это продолжение учебного процесса; наконец, он имеет большое значение как фактор стимулирования глубокого изучения предмета.

Подготовка к экзамену состоит из двух взаимосвязанных этапов.

Первый – систематический труд на протяжении учебного периода изучения дисциплины, охватывающий все формы учебного процесса: лекции, изучение и конспектирование рекомендованной литературы, активное участие

в семинарских занятиях, выполнение заданий на практических занятиях, ведение самостоятельной работы по предложенным темам.

Второй – подготовка непосредственно перед экзаменом. Она позволяет студентам за сравнительно короткий отрезок времени охватить всю перспективу изученного материала и лучше понять основные понятия и технологии. Важнейшим учебным пособием на этом этапе работы студента является собственный конспект прослушанных лекций, самостоятельно проработанных тем курса.

Самостоятельная подготовка студентов к экзамену является одной из важнейших форм учебного процесса. Особенно сложно проводится подготовка к экзамену по специальным дисциплинам, таким как "Планирование производства", где от студента требуются не только теоретические знания, но и практические умения.

Условиями допуска к экзамену являются положительные результаты промежуточных аттестаций.

На экзамен выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой модуля.

Экзамен проводится в интерактивной форме по билетам, утвержденным на заседании кафедры. В процессе подготовки к экзамену кафедра организует предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

Комплект материалов для оценки сформированности умений и знаний представлен в виде экзаменационных билетов. Экзаменационный билет включает в себя два теоретических вопроса. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, размещенных в данном методическом пособии.

Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

Получив билет, студент должен хорошо продумать содержание поставленных вопросов. Значительное число неудачных ответов объясняется

неясным пониманием поставленной проблемы. При подготовке к ответу на билет нужно составить развернутый план по каждому вопросу.

От экзаменуемого требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа.

Ответ должен занимать 7-10 минут.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- получившие положительную оценку по контрольной работе "зачтено" (для студентов заочной формы обучения).

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения магистром тем дисциплины.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") выставляется в соответствии с критериями, указанными в таблице 20.

Таблица 20 – Система и критерии оценивания экзаменационного тестирования

Критерий \ Система оценок	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Вопросы для проведения экзамена по дисциплине "Планирование производства"

1. Понятие и сущность планирования производства.
2. Методы планирования.
3. Основные принципы планирования.
4. Планирование реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное.
5. Стратегическое и тактическое планирование.
6. Этапы процесса планирования.
7. Стратегический план, общефирменный план, оперативный план, текущий план, программа, проект.
8. Понятие центра ответственности или стратегического хозяйственного центра.
9. Функции и структура службы планирования, ее связь с другими службами.
10. Бизнес-план предприятия.
10. Структура плана производства и реализации продукции предприятия рыбной промышленности.
11. Производственная программа предприятия.
12. Понятие производственной мощности предприятия.
13. План по товарной продукции.
14. План по валовой продукции.
15. План по реализованной продукции.
16. Структура плана повышения конкурентоспособности и эффективности производства, его основные разделы.
17. Плановые технико-экономические нормативы и нормы.
18. Классификации нормативов и норм.
19. Методики планирования норм и нормативов.
20. Планирование капитальных вложений.
21. Планирование материально-технического снабжения.

22. Балансы материальных ресурсов и основные источники покрытия потребности в материальных ресурсах.

23. План по труду и заработной плате, структура, основные разделы.

24. Планирование роста производительности труда по основным технико-экономическим факторам.

25. Планирование баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

26. Планирование численности рабочих-сдельщиков по нормам времени, нормам выработки, на основе производительности труда.

27. Планирование численности рабочих-повременщиков по нормам обслуживания, рабочим местам и штатному расписанию.

28. Планирование основного и дополнительного фонда оплаты труда рабочих-сдельщиков.

29. Планирование основного и дополнительного фонда оплаты труда рабочих-повременщиков.

30. Планирование численности и фонда оплаты труда специалистов.

31. План по прибыли, издержкам производства и рентабельности, его структура и последовательность расчета.

32. Классификация затрат на производство. Статьи затрат. Элементы затрат.

33. Планирование затрат на сырье, основные материалы, тару и энергетические ресурсы.

34. Планирование и распределение общепроизводственных затрат по управлению и обслуживанию цехов основного производства.

35. Планирование и распределение общепроизводственных затрат по содержанию и эксплуатации оборудования цехов основного производства.

36. Планирование и распределение расходов на продажу, общехозяйственных расходов.

37. Планирование сметы затрат на производство по экономическим элементам.

38. Планирование и калькулирование себестоимости заготовки сырья и материалов собственными силами.

39. Калькулирование себестоимости продукции.

40. Планирование сметы затрат на производство по экономическим элементам.

41. Планирование прибыли от реализации продукции.

42. Планирование балансовой и налогооблагаемой прибыли.

43. Планирование использования прибыли.

44. Планирование социального развития и управленческой культуры организации.

45. Планирование мероприятий по охране труда.

46. Трудовые нормативы, их виды и назначение.

47. Материальные нормативы, их виды и назначение.

48. Планирование технического развития производства.

49. План денежных поступлений и выплат.

50. Сводный финансовый план

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов представляет собой совокупность аудиторных и внеаудиторных занятий и работ, обеспечивающих успешное освоение образовательной программы высшего образования в соответствии с требованиями образовательных стандартов.

Самостоятельная работа – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, вне контактной работы обучающегося с преподавателем.

Одной из форм самостоятельной работы студентов, не рассмотренной в настоящем пособии, можно считать доклад. В рамках учебного процесса проводятся студенческие конференции, участие в которых предполагает подготовку доклада.

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Доклад может быть как письменным, так и устным. Устное выступление должно хорошо восприниматься на слух, то есть быть интересно поданным для аудитории.

Для представления устного доклада полезно составить тезисы – опорные пункты выступления докладчика (обоснование актуальности, описание сути работы, выводы), ключевые слова, которые помогают логически стройному изложению темы, схемы, таблицы и т. п. Во время выступления можно опираться на пояснительные материалы, представленные в виде слайдов, таблиц и пр., которые относятся к рассматриваемой теме. Это поможет не только вам ярко и четко изложить материал, но и слушателям наглядно представить и понять проблему, о которой идет речь в докладе.

Как правило, структура доклада выглядит следующим образом:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более семи минут. Для успешной работы над докладом следует выполнить следующее: серьезно отнестись к выбору темы, освоить навыки подбора литературы, методы работы с источниками. С выполненной самостоятельной работой студент должен публично выступить на семинарском занятии или студенческой конференции.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учеб. / Р. В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2018. – 320 с.

Дополнительные

2. Гусарова, Т. А. Практикум по планированию производства: учеб. пособие для студентов вузов напр. 080200.62 Менеджмент (профиль "Произв. менеджмент") и экон. специальностей / Т. А. Гусарова. - Калининград: КГТУ, 2012. - 136 с.

3. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., доп. - Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. - 22 с.

4. Непомнящий, Е. Г. Планирование на предприятии: конспект лекций / Е. Г. Непомнящий. - Таганрог: ТИУиЭ, 2011.

5. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Т. Н. Бабич [и др.] – Москва: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

6. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 367 с.

Периодические издания:

Журнал "Вопросы экономики"

Журнал "Менеджмент в России и за рубежом"

Журнал "Проблемы теории и практики управления"

Информационные технологии, программное обеспечение и интернет-ресурсы дисциплины

Правовые базы данных

КонсультантПлюс - www.consultant.ru

Гарант - www.garant.park.ru

Сайты государственных органов:

Официальная Россия - www.gov.ru

Министерство финансов Российской Федерации - www.minfin.ru

Федеральная налоговая служба - www.nalog.ru

Федеральная служба государственной статистики - www.gks.ru

Институт проблем рынка РАН - www.cemi.rssi.ru

Научная электронная библиотека - www.elibrary.ru

Финансовая электронная библиотека - www.mirkin.ru

Банк России - www.cbr.ru

Министерство экономического развития РФ - www.economy.gov.ru

Федеральное казначейство - www.roskazna.ru

Федеральная служба по финансовым рынкам - www.fcsm.ru

Ресурсы Калининградского региона

Официальный сайт Администрации Калининградской области -

<http://www.gov.kaliningrad.ru/>

**Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ курсовой работы
(для варианта 1 из таблицы 27)**

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	2
1	Сущность и функции планирования в управлении	5
1.1	Планирование как функция управления	5
1.2	Система планов предприятия	9
2	Планирование социального развития коллектива	13
2.1	Социальное развитие коллектива как объект планирования	13
2.2	Методы планирования социального развития коллектива	17
3	Расчетная часть	21
3.1	Составление сметы затрат на производство	21
3.2	Составление калькуляции себестоимости изделия	23
3.3	Определение цены изделия	25
3.4	Расчет экономии предприятия от снижения себестоимости продукции	27
3.5	Расчет показателей финансовых результатов деятельности предприятия	29
3.6	Расчет капиталовложений предприятия в развитие производства	31
3.7	Расчет срока окупаемости проекта	32
	Заключение	34
	Список использованных источников	36
	Приложение А	38

Локальный электронный методический материал

Ирина Антоновна Крамаренко

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 8,9 Печ. л. 7,9

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1