

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра экономики

Афонасова М.А.

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ
Методические рекомендации по проведению практических занятий
и организации самостоятельной работы студентов

Томск 2012

СОДЕРЖАНИЕ

1	Введение.....	5
2	Особенности организации практических занятий и самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Планирование на предприятии».....	6
2.1	Цели и задачи методических рекомендаций по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов..	6
2.2	Учебно-методическая карта по самостоятельной работе студентов.....	7
2.3	Основные требования по составлению плана самостоятельной работы по каждой теме	8
2.4	Основные элементы самостоятельной работы студентов	9
2.5	Виды контроля в процессе выполнения студентами самостоятельной работы.....	9
3	Методические указания по отдельным темам дисциплины, вынесенным на практические занятия.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1	Сущность, роль и функции внутрифирменного планирования ...	11
3.2	Планирование производственной мощности предприятия	13
3.3	Планирование производства и сбыта продукции предприятия ...	15
3.4	Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия	17
3.5	Разработка плана по труду и заработной плате предприятия	19
3.6	Планирование издержек и результатов деятельности предприятия	22
3.7	Финансовое планирование на предприятии.....	24
3.8	Стратегическое планирование развития предприятия.....	27
3.9	Организация планирования на предприятии. Использование программных продуктов.....	29

4	Индивидуальные задания по дисциплине «Планирование на предприятии»	
	32	
4.1	Индивидуальное задание № 1	32
4.2	Индивидуальное задание № 2	33
4.3	Перечень вопросов и заданий для самостоятельного изучения...	34
5	Тесты для самоконтроля	37
6	Заключение	41

1 Введение

Методические рекомендации по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов являются важной составной частью учебно-методического комплекса по дисциплине «Планирование на предприятии». Основной целью рекомендаций является помощь в организации практической и самостоятельной работы студентов, а также закрепление знаний, полученных в ходе теоретического изучения дисциплины и выполнения практических работ.

Рекомендации раскрывают цели и основные задачи практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Планирование на предприятии», учебно-методическую карту данной учебной дисциплины, план практических занятий и самостоятельной работы по каждой теме, список литературы, вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы студентов, представленные в пособии, составлены на основе рекомендаций, методик и материалов, имеющихся в учебниках и учебных пособиях следующих отечественных и зарубежных авторов: Алексеевой М.М., Бухалкова М.И., Ильина А.И., Марковой В.Д., Хруцкого В.Е., Акоффа Р., Ансоффа И., Хасси Д. и др.

2 Особенности организации практических занятий и самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Планирование на предприятии»

2.1 Цели и задачи методических рекомендаций по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов

Основными целями методических рекомендаций по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Планирование на предприятии» являются:

- активизация самостоятельной работы студентов при изучении данной дисциплины;
- создание условий для оптимизации процесса изучения студентами данной учебной дисциплины в ходе практических занятий;
- организация внеаудиторной самостоятельной работы студентов;
- обеспечение контроля за ходом практической и самостоятельной работы студентов в процессе изучения учебной дисциплины и за ее результатами;
- управление познавательной деятельностью студентов в ходе изучения дисциплины «Планирование на предприятии».

Исходя из сформулированных выше целей, основными задачами методических рекомендаций по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов являются: обеспечение эффективной организации практических занятий и самостоятельной работы студентов в процессе изучения учебной дисциплины и помощь в освоении отдельных тем теоретического курса, вынесенных на практические занятия и самостоятельное изучение.

2.2 Учебно-методическая карта по самостоятельной работе студентов

Дисциплина «Планирование на предприятии» является одной из важнейших специальных дисциплин, которую студенты изучают на пятом курсе. На изучение курса «Планирование на предприятии» отводится 180 часов, в том числе 90 часов самостоятельных работ, 36 часов лекций, 18 часов практических занятий, и 18 часов лабораторных работ. На курсовую работу учебным планом предусмотрено отвести 18 часов аудиторных занятий.

Количество часов по основным темам курса, в т.ч. вынесенным на самостоятельную работу студентов, представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Количество часов и темы, включающие самостоятельную работу

Наименование тем, вынесенных на самостоятельное изучение	Всего часов	Самостоятельная работа
1. Виды планирования по уровням управления	8	8
2. Основные принципы внутрифирменного планирования	8	8
3. Планирование операционной деятельности предприятия	8	8
4. Структура и правила разработки годового плана	8	8
5. Методы прогнозирования, применяемые в планировании	8	8
6. Бюджетный метод планирования	10	10
7. Порядок формирования операционных бюджетов в планировании	10	10

8. Разработка бизнес-плана в системе Project Expert	12	12
9. Выполнение расчетной части курсовой работы, подготовка к ее защите	36	18
Итого	108	90

2.3 Основные требования по составлению плана самостоятельной работы по каждой теме

Задания для самостоятельной работы составляются по темам, по которым не предусмотрены аудиторные занятия, либо требуется дополнительная проработка и анализ рассматриваемого в объеме запланированных аудиторных часов материала.

Каждая тема, выносимая на самостоятельное изучение студентами, включает:

- цель и задачи выполнения задания;
- содержание задания;
- ссылки на разделы теоретического курса с указанием необходимой учебной литературы;
- список литературы.

Каждое из двух индивидуальных заданий, выполняемое студентом, может состоять из контрольных заданий, задач, примеров и т.п. в зависимости от специфики раздела изучаемой учебной дисциплины. Контрольные вопросы, предлагаемые студентам, носят обобщающий характер и должны способствовать развитию профессионального интереса и твор

2.4 Основные элементы самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа каждого студента по дисциплине «Планирование на предприятии» включает:

- выполнение двух индивидуальных заданий в течение семестра;
- подготовку к тестированию по соответствующим темам;
- подготовку к практическим занятиям по соответствующим темам;
- проработку дополнительного материала для расширения кругозора по теме;
- подготовку к написанию двух контрольных работ;
- выполнение творческих заданий (написание тезисов для участия в конференциях, участие в составе команд на олимпиадах и др.);
- выполнение курсовой работы;
- подготовку к выполнению лабораторных работ.

2.5 Виды контроля в процессе выполнения студентами самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов в вузе должна постоянно находиться в поле внимания преподавателя. Преподаватель выдает задания и устанавливает сроки представления результатов самостоятельной работы. Обычно они приурочиваются к срокам контрольных точек, фиксирующих накопленные знания и умения студентов по изучаемой дисциплине.

Виды и сроки выполнения заданий самостоятельной работы, а также максимальные балльные оценки по рейтингу представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Виды контроля и сроки выполнения заданий по дисциплине
«Планирование на предприятии»

Номер задания	Тема, содержание задания	Максимальная оценка в баллах	Срок сдачи задания
1.Индивидуальное задание № 1,	Тема 1. Планирование операционной деятельности предприятия – решение задач	12 баллов;	6-я неделя
2.Индивидуальное задание № 2,	Тема 1. Планирование ресурсного обеспечения и трудовых показателей – задача.	12 баллов	15-я неделя
	Всего	24 балла	
3.Тестирование	Тема 1. Виды планирования по уровням управления Тема 2. Основные принципы внутрифирменного планирования Тема 3. Разработка плана операционной деятельности предприятия Тема 4. Бюджетный метод планирования	Тестовое задание по каждой теме состоит из 10 тестовых вопросов. За каждый верный ответ начисляется 0,5 балла.	Через неделю после выдачи заданий по данной теме.
4. Контрольная работа № 1	Лекционные темы 1 – 4. Контроль теоретических знаний	Максимальное количество - 10 баллов	8-я неделя
5. Контрольная работа № 2	Лекционные темы 5 – 7. Контроль теоретических знаний	Максимальное количество - 10 баллов	16-я неделя

3 Методические указания по отдельным темам дисциплины, вынесенным на практические занятия

3.1 Сущность, роль и функции внутрифирменного планирования

Учебные цели:

- понять, что составляет предмет изучения курса «Планирование на предприятии»
- выявить характер связей и зависимостей между различными видами планов предприятия;
- изучить основные этапы и методы внутрифирменного планирования;
- изучить основные виды норм и нормативов, применяемых в процессе планирования деятельности предприятия.

Методические указания

Каждое предприятие в процессе своей деятельности сталкивается со множеством проблем, важнейшие из которых связаны, как правило, с качеством управления предприятием и, в первую очередь, с качеством внутрифирменного планирования.

Предприятие является сложной многоцелевой системой. Все его подсистемы (уровни, подразделения) взаимосвязаны и взаимозависимы. Чтобы деятельность предприятия была успешной, необходимо, чтобы все подсистемы предприятия были объединены единым планом, направленным на достижение поставленных целей.

Зная это условие, сформулируйте основные стратегические цели, которые стремится достигнуть любое предприятия независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности.

Обратите внимание на координирующую роль плана, которая состоит в четком структурировании целей предприятия, которое

дисциплинирует и текущую, и перспективную деятельность персонала, позволяет работать без сбоев.

Планирование представляет собой процесс, состоящий из целого ряда обязательных этапов. В процессе планирования деятельности предприятия, специалисты используют различные приемы и методы, а также множество показателей, которые могут быть классифицированы по разным критериям (признакам). Выясните цели и признаки классификации показателей, используемых в планировании.

Обратите внимание на методы планирования, их особенности и сферу применения в практике текущего и перспективного планирования. Выявите нормативную базу планирования, виды норм и нормативов, структуру важнейших видов норм.

Разберитесь с многообразием видов планов, используемых предприятием для планирования различных сторон своей деятельности.

Успешное изучение данной темы позволит научиться понимать сложные механизмы формирования планов предприятия и сформировать современный тип мышления, позволяющий верно принимать управленческие решения.

Ключевые вопросы:

1. В чем состоит основное отличие стратегических и тактических планов предприятия?
2. Каковы основные этапы внутрифирменного планирования?
3. Какие методы планирования используются на предприятии? В чем состоит ограниченность применения каждого из методов?
4. Чем отличаются плановые нормы и нормативы?

Рекомендуемая литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006.

2. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.
3. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учебное пособие / Л. П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и К°, 2006. - 398 с.

3.2 Планирование производственной мощности предприятия

Учебные цели:

- понять сущность и виды производственной мощности предприятия;
- выявить особенности планирования производственной мощности предприятия в современных условиях;
- провести анализ способов выявления «узких мест» предприятия;
- изучить методы планирования производственной мощности;
- выявить способы анализа и планирования уровня загрузки производственных мощностей.

Методические указания

В условиях конкуренции и ограниченности ресурсов для любого предприятия важнейшей проблемой является как можно более полное и эффективное использование производственных мощностей.

Зная сущность и содержание производственной мощности предприятия, определите исходные данные для расчета ее размеров.

Обратите внимание на неравномерность ввода и выбытия мощностей любого предприятия в течение года.

Изучая методику планирования и расчета производственной мощности предприятия, выделите специфику учета и устранения узких мест, наличие которых не должно снижать производственную мощность.

Выявите особенности расчета производственной мощности в условиях поточно-массового, серийного, мелкосерийного и единичного производства.

Обратите внимание на расчет общих и частных показателей степени использования производственной мощности предприятия. Изучите методику определения коэффициентов загрузки оборудования и использования среднегодовой производственной мощности предприятия.

Ключевые вопросы:

1. Как определяется среднегодовая мощность предприятия?
2. Каков механизм устранения «узких мест» на разных стадиях производственного процесса?
3. Какова специфика расчета производственной мощности в условиях различных типов производства?
4. Что такое баланс производственной мощности предприятия и для чего он используется?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006.- 330 с.
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.
4. Ильин А.П. Планирование на предприятии. Учебник для вузов/ 5-е изд., стереотип. - Минск: Новое знание, 2004. - 634 с.
5. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.

3.3 Планирование производства и сбыта продукции предприятия

Учебные цели:

- уяснить цели, задачи и последовательность планирования производства и сбыта продукции предприятия;
- выявить факторы, оказывающие влияние на объемы производства и сбыта продукции;
- ознакомиться с основными показателями, используемыми для планирования производственной программы предприятия;
- изучить алгоритм планирования производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражениях.

Методические указания

Важнейшей задачей планирования деятельности любого предприятия является планирование его производственной программы.

При изучении данной темы обратите внимание на понятия «номенклатура» и «ассортимент» продукции, которые характеризуют производство конкретных потребительных стоимостей, и поэтому необходимо их соответствие миссии, целям и стратегиям предприятия. Это обязательно должно быть учтено при разработке плана производства и реализации продукции.

Обратите внимание на то, что планирование производства продукции предприятия осуществляется на основе выявленной потребности рынка, имеющихся заказов потребителей, расчетов производственной мощности данного предприятия.

Следует иметь в виду, что план производства и реализации продукции в стоимостном выражении рассчитывается на основе плана выпуска продукции в натуральном выражении в неизменных ценах и тарифах по определенным показателям.

Для планирования объема продукции предприятия в стоимостном выражении используйте заводской метод, заключающийся в исключении из стоимости планируемых к выпуску готовых изделий и полуфабрикатов стоимости той их части, которая используется на производственные нужды самого предприятия.

Используя рекомендованную литературу, изучите показатели, используемые для планирования продукции в стоимостном выражении. Выявите сферу использования каждого показателя.

Подумайте над тем, от чего зависит объем незавершенного производства на предприятии, каковы основные факторы, влияющие на него.

Ключевые вопросы:

1. Как планируется объем производства и реализации продукции в стоимостном выражении?
2. Можно ли утверждать, что заводской метод является оптимальным для расчета объема производства продукции предприятия?
3. Какие показатели используются для определения планового объема производства и реализации продукции?
4. Как определяется норматив чистой продукции предприятия?
5. Можно ли утверждать, что объем незавершенного производства зависит от коэффициента нарастания затрат?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006.- 330 с.
3. Ильин А.П. Планирование на предприятии. Учебник для вузов/ 5-е изд., стереотип. - Минск: Новое знание, 2004. - 634 с.

4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.
5. Тарновская Л.И. Организация и планирование производства: методические указания к практическим занятиям. - Томск : ТУСУР, 2007. - 130 с.

3.4 Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия

Учебные цели:

- уяснить исходную базу планирования ресурсного обеспечения;
- изучить зависимость между объемом производства продукции и потребностью в материальных ресурсах;
- изучить основные методы планирования потребности предприятия в материальных ресурсах;
- изучить основные методы планирования потребности предприятия в топливе и энергии;
- изучить основные методы планирования потребности предприятия во вспомогательных ресурсах;

Методические указания

В условиях ограниченности ресурсов для любого предприятия важнейшей проблемой является эффективное планирование потребности в различных видах ресурсов, необходимых для его ритмичной бесперебойной работы и удовлетворения потребностей потребителей продукции в полном объеме.

Обратите внимание на то, что задачами плана ресурсного обеспечения предприятия являются не только определение потребностей предприятия в материально-технических ресурсах и изыскание источников

покрытия этих потребностей, но и осуществление контроля за правильным использованием этих ресурсов.

При анализе методики планирования потребности в материальных ресурсах обратите внимание на то, что различные виды сырья и материалов, неодинаковые условия их потребления определяют необходимость использования различных методов расчета потребности в разных видах ресурсов.

Изучая методы планирования потребности предприятия в материально-технических ресурсах, раскройте содержание метода прямого счета, метода расчета по аналогии и метода динамических коэффициентов.

Составной частью потребности предприятия в материальных ресурсах является потребность в создании переходящих производственных запасов сырья и материалов. Изучите виды производственных запасов и методы их определения.

Обратите внимание на практику составления балансов материально-технического обеспечения, в которых сопоставляется потребность в материальных ресурсах предприятия с источниками и размерами ее удовлетворения и определяется количество материалов, подлежащих заводу со стороны.

Изучите основные источники и способы удовлетворения потребности предприятия в материально-технических ресурсах. построения линий «цена-потребление» и «доход-потребление».

Ключевые вопросы:

1. Каковы основные этапы разработки плана материально-технического обеспечения предприятия?
2. На основании чего определяется потребность в материальных ресурсах по отдельным видам производств?
3. Могут ли кривые безразличия пересекаться?

4. Раскройте суть метода расчета потребности в материальных ресурсах «по аналогии»?

5. Какие виды производственных запасов формируются на предприятии и каковы методы их расчета?

6. Каковы особенности планирования потребности предприятия в топливе и энергии?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.

2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.

3. Ильин А.П. Планирование на предприятии. Учебник для вузов/ 5-е изд., стереотип. - Минск: Новое знание, 2004. - 634 с.

4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.

3.5 Разработка плана по труду и заработной плате предприятия

Учебные цели:

– уяснить определяющую роль персонала предприятия и необходимость планирования трудовых показателей предприятия;

– изучить структуру баланса рабочего времени одного работающего;

– выявить роль и значение производительности труда как важнейшего показателя эффективности деятельности предприятия;

– изучить методы планирования повышения производительности труда на предприятии по факторам;

– изучить методику планирования численности персонала по отдельным категориям работающих;

– научиться рассчитывать среднесписочную численность персонала и плановый фонд заработной платы персонала предприятия.

Методические указания

Любое производство связано с использованием трудовых ресурсов при создании товаров и производстве работ и услуг. План по труду составляется с целью обеспечения потребности предприятия в кадрах необходимой квалификации, наиболее полного использования трудовых ресурсов и неуклонного повышения производительности труда на предприятии.

Изучите процедуру разработки баланса рабочего времени одного работающего, виды планируемых неявок на работу, методы расчета календарного, номинального и полезного фондов рабочего времени.

Плановым показателем производительности труда на предприятии является выработка продукции за единицу времени в расчете на одного среднесписочного работника персонала основной деятельности.

Планирование производительности труда на уровне предприятия заключается в определении темпов ее роста.

При расчете темпов роста производительности труда используйте метод прямого счета и метод корректировки базисной производительности. Обратите внимание на отдачу (растущую, убывающую, постоянную) одного из факторов производства при неизменном количестве другого фактора и содержание закона убывающей предельной отдачи.

Анализируя факторы, влияющие на динамику производительности труда, исследуйте их основные группы и изучите алгоритм (этапы) расчета их влияния на рост производительности труда.

Изучите исходную базу и особенности расчета численности персонала по каждой категории работающих.

Научитесь рассчитывать планируемую величину фонда заработной платы персонала предприятия двумя методами: традиционным и нормативным.

Обратите внимание на то, что для расчета показателей средней заработной платы работников предприятия, необходимо планирование структуры фонда заработной платы. По своей структуре фонд заработной платы делится на виды: тарифный фонд, фонд часовой, дневной и месячной заработной платы.

Изучите состав каждого вида фонда заработной платы по элементам и методы определения их плановых размеров. Научитесь определять показатели среднечасовой, среднедневной и среднемесячной заработной платы работников предприятия.

Ключевые вопросы:

1. Каковы основные задачи разработки плана по труду на предприятии?
2. Почему темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы на предприятии?
3. Какие основные методы расчета темпов роста производительности применяются в практике планирования?
4. Как планируется численность персонала по каждой категории работающих?
5. Как рассчитывается среднесписочная численность работающих и доля прироста объема производства за счет роста производительности труда?
6. Какие исходные данные используются для планирования фонда заработной платы персонала?
7. Какова структура фонда заработной платы персонала предприятия?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.

3.6 Планирование издержек и результатов деятельности предприятия

Учебные цели:

- выявить основные задачи разработки плана по себестоимости продукции;
- уяснить роль и значение показателя себестоимости продукции предприятия;
- изучить методику планирования снижения себестоимости продукции за счет основных технико-экономических факторов;
- изучить процедуру разработки смет комплексных расходов;
- выявить особенности классификации затрат предприятия по экономическим элементам и по калькуляционным статьям;
- научиться рассчитывать плановые показатели рентабельности и прибыли предприятия.

Методические указания

Показатель себестоимости продукции наиболее полно отражает все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Исходя из роли и значения этого показателя, определите основные задачи разработки плана по себестоимости продукции и его основные разделы.

Выделите три показателя, используемые для планирования и анализа динамики затрат предприятия. Проанализируйте основные

группы технико-экономических факторов, оказывающих влияние на себестоимость продукции.

Научитесь определять экономию затрат предприятия по отдельным технико-экономическим факторам.

Изучите процедуру разработки смет комплексных расходов предприятия: сметы расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, сметы общезаводских и цеховых расходов, сметы затрат на производство, сметы транспортно-заготовительных и других расходов.

Обратите внимание на методы расчета прибыли предприятия от реализации продукции, от реализации основных фондов и другого имущества предприятия и доходов от внереализационных операций. Уясните, как взаимосвязаны показатели прибыли и рентабельности предприятия.

Изучите способы планирования показателей рентабельности продукции и рентабельности вложений в имущество предприятия.

Важное значение для предприятия имеет планирование капитальных вложений. Обратите внимание на исходные данные и методику составления плана капитальных вложений предприятия.

Ключевые вопросы:

1. Каковы основные задачи планирования себестоимости продукции (услуг) предприятия?
2. Верно ли утверждение, что на всех предприятиях есть резервы снижения себестоимости продукции?
3. Какие методы определения себестоимости продукции (услуг) вы знаете?
4. Какие показатели используются для установления динамики затрат на предприятии?
5. Какие основные факторы влияют на себестоимость продукции?

6. Какие плановые сметы комплексных расходов составляются на промышленных предприятиях?

7. Какие показатели используются для планирования прибыли и рентабельности производства?

8. Что такое план капитальных вложений и для чего он разрабатывается на предприятии?

Рекомендуемая литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 330 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.
3. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник – М.: Высшее образование, 2008. – 368 с.
4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.
5. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии – М.: Издательский дом Дашков и К, 2008. – 219 с.

3.7 Финансовое планирование на предприятии

Учебные цели:

- выяснить цели и особенности финансового планирования на предприятии;
- усвоить основные этапы разработки финансового плана;
- выявить факторы, оказывающие влияние на величину финансовых средств предприятия;
- изучить практику разработки баланса доходов и расходов предприятия;

- изучить методы прогнозирования основных финансовых показателей предприятия;
- выявить отличия процессов традиционного финансового планирования и бюджетирования.

Методические указания

Приступая к любому виду хозяйственной деятельности, фирма должна иметь четкое представление о количестве необходимых ей финансовых ресурсов. Финансовое планирование охватывает все важнейшие стороны деятельности предприятия.

Определите содержание процесса финансового планирования на предприятии, выявите структуру финансового плана.

Выясните исходную базу для составления баланса доходов и расходов предприятия, форму этого документа и основные этапы его разработки.

Работу по составлению финансового плана следует начинать с раздела «Доходы и поступления средств». Здесь надо определить общие размеры планируемых к поступлению средств, их структуру, а также темпы изменения доходов в сопоставлении с предшествующим периодом.

В процессе составления раздела «Расходы и отчисления средств» необходимо сопоставлять планируемые суммы расходов с источниками покрытия их соответствующими доходами и поступлениями финансовых средств.

Обратите внимание на роль и значение финансовых прогнозов, как способа выявления оптимальных действий руководства предприятия. Уясните наиболее распространенные на практике методы прогнозирования финансовых показателей: методы экспертных оценок, методы обработки временных и пространственных совокупностей и методы ситуационного анализа.

Рассмотрите структуру и содержание финансового плана как составной части бизнес-плана предпринимательского проекта. Освойте методику составления прогноза движения денежных средств, прогноза получения прибыли и анализа безубыточности предпринимательского проекта.

Выявите сущность и содержание внутрифирменного бюджетирования, его отличия от финансового планирования.

Ключевые вопросы:

1. Каковы исходные данные для формирования финансового плана предприятия?

2. Какие факторы оказывают влияние на величину необходимых финансовых ресурсов предприятия?

2. Какова методика разработки баланса доходов и расходов предприятия?

3. Как формируется раздел финансового плана «Доходы и поступления средств»?

5. Как формируется раздел финансового плана «Расходы и отчисления средств»?

6. Какие методы прогнозирования основных финансовых показателей предприятия Вы знаете?

7. Каковы особенности составления финансового плана в процессе бизнес-планирования?

8. Какие виды корпоративных бюджетов составляются на предприятии? Каковы основные этапы составления бюджета?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.

2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.

3. Плешков В.П., Покрашинская Н.В.. Планирование на предприятии: Сб.задач и метод. указания для студ. спец.060800. СПб, СПбГУНиПТ, 2009
- 4.Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии. / И. А. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 432 с.
5. Сухова Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия – М.: Дело. – 2005 . – 178 с.

3.8 Стратегическое планирование развития предприятия

Учебные цели:

- выяснить отличие стратегического планирования развития предприятия от текущего и оперативного планирования;
- освоить методику разработки стратегических целей развития предприятия;
- уяснить особенности разработки стратегии развития предприятия;
- изучить основные подходы к составлению стратегических планов предприятия;
- выявить условия, необходимые для достижения стратегических целей предприятия;
- выявить состав показателей стратегического плана предприятия.

Методические указания

Концепция стратегического планирования в российской экономике получила широкое развитие в 90-х годах двадцатого века как элемент системы стратегического управления. Стратегия развития предприятия – это совокупность его главных целей и основных способов их достижения.

Определите содержание понятий «миссия», «цели» и «задачи» развития предприятия. Выясните, как они связаны между собой.

Выявите факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на достижение основных целей предприятия.

Рассмотрите основные этапы формирования стратегии развития предприятия. Выделите различные аспекты планово-экономических работ, которые необходимо использовать на каждом этапе составления планов.

Обратите внимание на то, что выработка стратегических целей является функцией линейных руководителей высшего уровня управления.

Выясните различие между стратегическими и тактическими планами предприятия. Если в стратегическом планировании решается вопрос: ЧЕГО хочет добиться предприятие, то тактическое планирование сосредоточено на том, КАК именно предприятие может достигнуть поставленных целей (желаемого состояния).

Ознакомьтесь с составом показателей стратегического плана развития предприятия и с организацией их разработки.

Ключевые вопросы:

1. Почему проблему разработки качественного стратегического плана считают основополагающей в достижении успеха компанией?
2. Каковы основные типы стратегий предприятий, каковы критерии выбора типа стратегии?
3. Что является основным мотивом для разработки стратегического плана развития предприятия?
4. Какие факторы внешней и внутренней среды необходимо учитывать в процессе разработки стратегического плана предприятия?
5. Каков состав основных показателей стратегического плана развития предприятия?
6. В чем заключается проблема согласования стратегического и тактического планов предприятия?

Рекомендуемая литература

1. Афонасова М.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Томск: ТУСУР, 2004. – 140с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2006.- 330 с.
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.
4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 127 с.
5. Литвак Б.Г. Практические занятия по управлению: Мастер-класс. – М.: Экономика, 2004. – 356 с.

3.9 Организация планирования на предприятии. Использование программных продуктов

Учебные цели:

- выяснить состав и структуру плановых служб предприятия;
- изучить функции и структуру коммуникаций плановых служб предприятия;
- уяснить иерархию в системе принятия решений относительно будущего предприятия;
- выяснить способы обмена информацией между плановыми подразделениями предприятия;
- ознакомиться с современными специализированными программными продуктами, используемыми в процессе внутрифирменного планирования.

Методические указания

Устойчивое целенаправленное развитие предприятия в заданном направлении обеспечивают специалисты, занимающиеся стратегическим планированием и прогнозированием предприятия, а также тактическим и текущим (оперативно-календарным) планированием деятельности всех его подразделений. Необходимость формирования специализированных

плановых служб обусловлена ростом неопределенности внешней среды и повышением конкурентного давления рынка.

Обратите внимание на возрастание роли и значения служб, занимающихся стратегическим планированием развития предприятия.

Изучите организационную структуру управления плановой деятельностью ведущих фирм и корпораций (отечественных и зарубежных).

Выясните содержательную сторону деятельности плановых служб крупных предприятий.

Разберитесь со способами передачи и защиты стратегической информации.

Выясните особенности применяемых в планировании пакетов прикладных программ COMFAR, PROPSPIN, а также отечественных пакетов «Альт-Инвест» и «Project Expert» .

Охарактеризуйте факторы, обусловившие успех российского пакета «Project Expert» - автоматизированной системы планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

Уясните возможности и преимущества «Project Expert» перед другими пакетами прикладных программ, используемыми в процессе планирования деятельности предприятия.

Ключевые вопросы:

1. Каковы причины возрастания роли плановых служб предприятия?
2. Каковы основные функции и должностные обязанности работников плановых служб предприятия?
3. Как осуществляется обмен информацией между различными уровнями управления?
4. Каковы основные методы преодоления асимметрии (искажения) информации, используемой в процессе планирования?

5. Какую роль играют специализированные пакеты прикладных программ, используемых в планировании?

6. Каковы основные преимущества пакета «Project Expert» ?

Рекомендуемая литература

1. Жданчиков П.А. Как научиться строить бизнес-план в Project Expert. / П. А. Жданчиков. – М.: НТ Пресс, 2009. – 208 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : Учебник для вузов. - 3-е изд., испр. - М. : Инфра-М, 2008. - 415с.
3. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки 75 реальных образцов бизнес-планов. / В. А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2009. – 1120с.

4 Индивидуальные задания по дисциплине «Планирование на предприятии»

4.1 Индивидуальное задание № 1

Задача 1

В I квартале текущего года предприятие реализовало 5 000 изделий по цене 80 руб. за единицу, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70 000 руб., удельные переменные — 60 руб. Во II квартале изготовлено и реализовано 6 000 изделий. В III квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со II кварталом.

Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%?

Задача 2

Себестоимость произведенной продукции предприятия в предыдущем периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде планируется повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату - на 4%. Планируется также рост объема производства на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции составляет 23%, а постоянных расходов — 20%.

Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

Задача 3

В I квартале предприятие произвело 10 тыс. изделий по цене 70 руб. за единицу. Постоянные расходы составили 160 000 тыс. руб., удельные переменные расходы — 50 руб. Во II квартале планируется повысить прибыль на 8%.

Сколько необходимо дополнительно произвести продукции, чтобы увеличить прибыль на 8%.

4.2 Индивидуальное задание № 2

Задача 1

Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60-80 часовой рабочей неделе (рисунок 4.1).

Какие вы можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя?

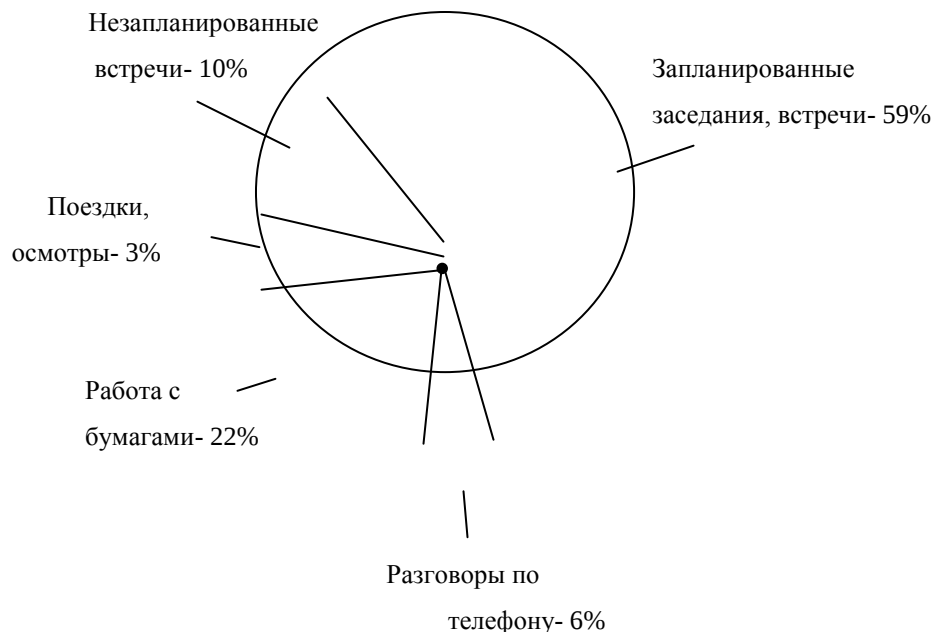


Рисунок 4.1 Схема расходования рабочего времени руководителем.

Задача 2

Производственная мощность позволяет предприятию производить только один вид продукции. Определить по приведенным данным управленческого учета, какой вид продукции ему следует запланировать к производству (при условии, что все три вида продукции пользуются

спросом). В качестве критерия использовать показатель рентабельности продукции (окупаемости издержек).

Экономические показатели	Ед.измер.	Продукция А	Продукция Б	Продукция В
Затраты материалов на единицу продукции	Д.е.	35	32	37
Заработная плата на единицу продук	Д.е.	29	31	28
Амортизация оборудования за период	Д.е.	24000	24000	24000
Рыночная цена за единицу продукции	Д.е.	128	134	131
Выпуск продукции за период	штук	800	600	1000
Заработная плата менеджеров за период	Д.е.	16000	13200	20500

Задача 3

Предприятие производит 17 000 изделий в год по себестоимости 540 руб. Планом на предстоящий год предусмотрено увеличить выпуск продукции на 10% и снизить ее себестоимость на 5%. Цена изделия — 600 руб. *Определите фактический и плановый уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, а также изменение его в процентах по сравнению с отчетным периодом*

4.3 Перечень вопросов и заданий для самостоятельного изучения

1. В чем вы видите трудности развития внутрифирменного планирования в современных условиях? Предложите, что нужно сделать для их преодоления.

2. Опишите уровни планирования в компании. Раскройте содержание задач каждого уровня. Укажите, кто именно, на ваш взгляд, должен заниматься данными задачами?

3. В чем, на ваш взгляд, заключаются проблемы коммуникаций в области внутрифирменного планирования? Предложите программу развития коммуникаций в компаниях.

4. Какие конфликты интересов возможны между плановыми службами и другими функциональными службами компании? Предложите возможные подходы к их разрешению.

5. Предложите классификацию внутрифирменных планов крупной компании, раскройте суть каждого плана. Какие проблемы возникают при разработке и согласовании этих планов?

6. Предложите подходы к оценке степени развития внутрифирменного планирования в компании (спланируйте программу управленческого аудита в области планирования).

7. Всем ли российским компаниям нужны стратегические планы? Обоснуйте свой ответ.

8. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности организации стратегического планирования в российских компаниях?

9. Как, на ваш взгляд, на практике осуществить взаимосвязь стратегического и тактического планирования?

10. Опишите свое видение функций менеджера по планированию товарного ассортимента. С какими трудностями он сталкивается?

11. Какая маркетинговая информация используется в процессе стратегического планирования? Предложите формы ее представления и способы передачи менеджерам компании (способы коммуникации).

12. Маркетинговый план является частью корпоративного плана компании. Опишите взаимосвязи плана маркетинга с другими планами компании: какая информация нужна на входе плана маркетинга, какие

выходы маркетингового плана используются в других планах компании, какие данные согласовываются и с кем и т.д.

13. Зачем компаниям нужен бизнес-план? Опишите основные ситуации, в которых требуется составление бизнес-плана. Есть ли различия в требованиях к бизнес-плану в этих ситуациях?

14. Сравните формат бизнес-плана с другими планами компании (корпоративный план, план маркетинга, финансовый план).

15. Какие, на ваш взгляд, методы прогнозирования продаж необходимо использовать российским компаниям? Обоснуйте свой ответ, обратив внимание на субъективные и объективные сложности использования каждого метода.

16. В чем вы видите проблемы организации финансового планирования (бюджетирования) в российских компаниях? Предложите программу (этапы и мероприятия) развития бюджетирования в компании.

17. К какому уровню и типу планов относится финансовое планирование (бюджетирование)? Обоснуйте свой ответ.

18. Какие типы моделей могут быть использованы при моделировании производственной программы компании? В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности использования модельного аппарата во внутрифирменном планировании? Как можно преодолеть эти трудности?

19. Почему, на ваш взгляд, в российских компаниях отсутствуют информационные системы поддержки внутрифирменного планирования? Предложите программу создания такой системы (этапы и мероприятия).

20. В чем вы видите сложности реорганизации системы внутрифирменного планирования в российских компаниях?

21. Кто, по вашему мнению, несет ответственность за организацию внутрифирменного планирования в компании?

5 Тесты для самоконтроля

Методические аспекты и организация внутрифирменного планирования

1. Внутрифирменное планирование служит для:

- А. Информирования внешних пользователей о планах компании.
- Б. Информационной поддержки управленческих решений менеджеров компании.
- В. Определения целей компании, необходимых для достижения поставленных целей путей и ресурсов.

2. Цели разработки внутрифирменных планов:

- А. Привлечение инвестиций.
- Б. Эффективное управление.
- В. Мотивация персонала
- Г. Все ответы верны.

3. Процесс планирования начинается с:

- А. Формулирования целей
- Б. Определения лица, ответственного за принятие решений
- В. Сбора информации о ситуации
- Г. Анализа внешней среды

4. При составлении планов компании следует проводить анализ состояния дел в предшествующий период:

- А. Да.
- Б. Нет.

5. Планирование – это:

- А. Важнейшая функция менеджмента.
- Б. Система управленческих решений.
- В. Процесс составления плана.

Г. Все ответы верны.

6. Укажите основные принципы планирования.

А. Единство, непрерывность, участие, мотивация.

Б. Единство, непрерывность, единоначалие, участие.

В. Единство, непрерывность, гибкость, точность, участие.

Г. Нет верного ответа.

7. Бизнес-план относится к:

А. Регулярным планам.

Б. Уникальным планам.

8. План маркетинга относится к:

А. Регулярным планам.

Б. Уникальным планам.

9. Планирование не предполагает выполнение следующих функций:

А. Анализ внешней среды, формирование и оценка альтернативных вариантов плана.

Б. Анализ деятельности компании, формирование плановых заданий.

В. Формирование плановых заданий, их корректировка.

Г. Анализ деятельности компании, формирование плановых заданий, мотивация персонала.

10. Функция внутрифирменного планирования может реализовываться:

А. В планово-экономическом отделе.

Б. В отделе развития.

В. Топ-менеджментом.

Г. Всеми названными звеньями управления.

Временной аспект и функциональное планирование

1. Видение (vision) организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования

А. Да

Б. Нет

2. Миссия деловой организации – это формулировка интересов ее собственников

А. Да

Б. Нет

3. Миссия это:

А. Увеличение прибыли/доли рынка от деятельности организации

Б. Основная идея бизнеса

В. Слоган рекламной кампании

4. Компания формулирует цели маркетинга на предстоящий год.

Какая из целей указана некорректно?

А. Поддержание 10% нормы прибыли на собственный капитал

Б. Увеличение рыночной доли до 15%

В. Рост продаж на 20%

Г. Создание дилерской конторы в г.Москве

Д. Проведение рекламной кампании на телевидении

5. Маркетинговый план компании наиболее стратегически значим для уровня:

А. Корпорации.

Б. Бизнес единицы.

В. Маркетинговой службы.

Г. На всех без исключения уровнях управления организацией

6. Бизнес-план предназначен:

А. Собственникам

Б. Менеджерам

В. Кредиторам, инвесторам

Г. Все ответы верны

7. Какой должна быть очередность составления бизнес-плана?

- А. Цели - анализ производственных возможностей - планирование
- Б. Цели – анализ внешней среды и внутренних возможностей - планирование
- В. Анализ внешней среды – планирование - продвижение
- 8. Сколько маркетинговых разделов должно быть в бизнес-плане?**
- А. Два
- Б. Один
- В. Таких разделов там нет
- 9. Различие инвестиционного бизнес-план и бизнес-плана для внутреннего использования состоит в следующем:**
- А. Во внутреннем бизнес-плане больше разделов
- Б. Разная степень детализации расчетов
- В. В инвестиционном плане больше разделов
- Г. Эти планы одинаковы
- 10. Для получения инвестиционного кредита необходимо предоставить кредитору:**
- А. Маркетинговое обоснование
- Б. Бизнес-план и обеспечение кредита
- В. Финансовую информацию о деятельности предприятия
- Г. Бизнес-план
- 11. Отправной точкой составления финансового плана является:**
- А. План производства продукции предприятия
- Б. Смета расходов
- В. Прогноз продаж продукции предприятия
- Г. Смета коммерческих расходов
- 12. Основными задачами раздела «Рынок и конкуренция» в бизнес-плане являются**
- А. Показать важность продукции предприятия
- Б. Показать знание конкуренции на рынке

В. Продемонстрировать знание потребителей

Г. Продемонстрировать знание потребителей и конкурентов

13. В разделе «Стратегия маркетинга» бизнес-плана должны быть освящены следующие вопросы:

А. Стратегия работы на рынке, ценовая и сбытовая политика предприятия

Б. Стратегия развития предприятия, сбыт и продвижение продукции на рынок

В. Стратегия развития предприятия, ценовая политика, сбыт и продвижение продукции

Г. Стратегия развития предприятия, цены и политика продвижения продукции

14. Одним из разделов бизнес-плана является производственный план. Всегда ли его следует разрабатывать?

А. Да.

Б. Нет.

6. Заключение

Методические рекомендации по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Планирование на предприятии» разработаны в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта, утверждённого Министерством образования и науки РФ, и рабочей программой по указанной дисциплине.

Настоящие рекомендации предназначены для закрепления основных тем теоретического курса, а также для овладения навыками самостоятельной проработки материала по дополнительным темам, для решения типовых задач. Они предоставляют возможность студентам организовать свою самостоятельную работу по данной дисциплине посредством выполнения определенных заданий, знакомства с дополнительной литературой и решения задач.

Методические указания предназначены для студентов экономических специальностей всех форм обучения, выполняющих практические работы и самостоятельные задания по дисциплине «Планирование на предприятии».

Список рекомендуемой литературы приведен после методических указаний по выполнению практических заданий по каждой теме дисциплины.