

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

В. А. Бескровная

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Практикум

Направление 38.03.01 «Экономика»

Санкт-Петербург

2020

УДК 338.2(076)

ББК 65.9(2)23я7

Б 532

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики ВШТЭ СПбГУПТД Атрушкевич Е. Б.

Бескровная В.А.

Б 532 Планирование на предприятии: практикум / В.А.Бескровная. – СПб.: ВШТЭ, ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2020. – 59 с.

Практикум содержит перечень заданий к практическим занятиям по дисциплине «Планирование на предприятии», терминологический аппарат, а также список необходимой для выполнения заданий литературы. Представлены вопросы для самоконтроля освоения модулей дисциплины.

Практикум разработан для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Рассмотрено на заседании кафедры ЭиОП ВШТЭ СПбГУПТД (протокол № 1 от 31.08.2020).

Рекомендовано к публикации на заседании методической комиссии ИУиЭ ВШТЭ СПбГУПТД (протокол № 1 от 01.09.2020).

© Бескровная В.А., 2020

© ВШТЭ ФГБОУВО «СПбГУПТД»,
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ	6
Тема 1. Сущность и функции планирования в управлении	6
Тема 2. Организация планирования, виды планов	11
Тема 3. Плановые расчеты и показатели. Нормативная база планирования ..	16
МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ	21
Тема 4. Система планов предприятия, их взаимосвязь	21
Тема 5. Стратегическое планирование развития предприятия	25
МОДУЛЬ 3. ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	35
Тема 6. Планирование потенциала предприятия	35
Тема 7. Научно-техническое развитие предприятия	38
Тема 8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия	46
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ	54
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	
ПРИЛОЖЕНИЕ	59

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины – сформировать компетенции обучающегося в области выбора и обоснования вариантов функционирования и развития предприятия.

Задачи дисциплины – дать теоретические знания в области методологии и методики планирования деятельности предприятия и его развития; сформировать практические навыки проведения технико-экономических расчетов и обоснования вариантов деятельности предприятия; обеспечить обучение новейших методологических разработок в области планирования в условиях рыночной экономики.

Дисциплина предполагает освоение компетенций ПК-1 – способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, ПК-3 – способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Предлагаемый практикум содействует формированию у обучающихся умений работы с экономической информацией: классификации, систематизации, подготовки информации к аналитической работе на основе использования современных методов обработки информации; использования приемов и методов экономического анализа для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

Также предполагается, что предлагаемые практические задания будут способствовать отработке у обучающихся умений по выполнению экономических расчетов для обоснования стратегии, цели и задач развития предприятия; разработке стратегических и оперативно-тактических планов развития предприятий; обоснованию и представлению результатов плановых

расчетов в соответствии с принятыми в организации стандартами; организации выполнения планов развития предприятия и контроля с целью повышения экономической эффективности и устойчивости их функционирования.

Практикум будет содействовать формированию навыков проведения экономических расчетов для разработки стратегических, тактических и оперативно-производственных планов; расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; самостоятельного овладения новыми знаниями по планированию на предприятии.

Практикум составлен в соответствии с рабочей программой и охватывает наиболее значимые темы курса «Планирование на предприятии», такие как: система планирования на предприятии, основы стратегического планирования, планирование производства и сбыта продукции, планирование материально-технического обеспечения производства, плана по труду и социальному развитию предприятия, особенности разработки бизнес-плана предприятия и др. По каждой теме курса приведён необходимый методический материал, предложены вопросы для дискуссий, темы рефератов, задачи и тестовые задания для самостоятельного решения.

Использование данного практикума в учебном процессе позволит студентам систематизировать и закрепить полученные знания, научиться самостоятельно производить расчёты плановых показателей, сформировать навыки оценки эффективности принимаемых управленческих решений

МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1. Сущность и функции планирования в управлении

Сущность и функции планирования в управлении. Задачи планирования на предприятии на современном этапе развития экономики. Принципы планирования: целевая направленность, гибкость согласования по времени, эффективность, комплексность, направленность. Методы планирования: программно-целевой, экономико-математического моделирования, нормативный, факторный.

Контрольные вопросы по теме

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Назовите основные функции планирования.
3. Назовите основные принципы планирования.
4. Что дает знание принципов планирования?
5. В чем сущность принципа непрерывности планирования в современных условиях?
6. В чем сущность программно-целевого принципа планирования? Кто устанавливает цели предприятия?
7. Назовите основные методы планирования. В чем сущность и преимущества ситуационного планирования?
8. Перечислите виды планирования.
9. Назовите четыре типологии составления планов. Почему преактивное планирование является наиболее прогрессивным?
10. Какие внешние условия необходимо учитывать при разработке планов?

Задания по теме

Работа с таблицами

1. Выписать 10 определений планирования (плана), сделать сравнительную таблицу

Определение	Ключевые характеристики	Объект	Субъект	Примечание
Планирование – совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем	Системность, формирование и функционирование	Хозяйственная система	Носитель знаний о планировании	
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2. Проиллюстрируйте примерами методы планирования

Метод планирования	Пример
Опытно-статистический	<p>Определить норму (план) оборачиваемости товарных запасов в днях по фирме на II квартал планируемого года, используя данные оборачиваемости запасов (в днях) за аналогичные периоды прошлых лет.</p> <p>1-й год - 5,0 4-й год - 4,5 2-й год - 4,8 5-й год - 4,3 3-й год - 4,2 6-й год - ?</p> <p><i>Если учесть тенденцию сокращения оборачиваемости запасов в динамике последних лет, то норма оборачиваемости товарных запасов фирмы на II квартал планируемого года может составить 4,2 дня.</i></p>
Балансовый	
Нормативный	
Экономико-математический	

Тест

1. Дайте определение.

В качестве предмета науки планирования выступают...

2. Выделите ограничения возможностей планирования

- а) поясняет возникающие проблемы;
- б) масштабы деятельности фирмы;
- в) способствует более рациональному распределению ресурсов;
- г) улучшает координацию действий в организации;
- д) издержки планирования;
- е) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- ж) неопределённость рыночной среды;
- з) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- и) улучшает контроль в организации.

3. Установите соответствие

Принципы планирования:

- 1) принцип системности;
- 2) принцип участия;
- 3) принцип непрерывности;
- 4) принцип эффективности;
- 5) принцип точности.

Содержание принципа:

- а) Процесс планирования должен осуществляться постоянно, а разработанные планы должны сменять друг друга.

- б) Реализуется по вертикали путём интеграции и дифференциации, а по горизонтали путём координации планов структурных подразделений предприятия.
- в) Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.
- г) Затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения.
- д) Каждый работник предприятия должен быть в той или иной мере участником плановой деятельности.

4. Выделите преимущества, которые создаёт планирование деятельности:

- а) поясняет возникающие проблемы;
- б) неопределённость рыночной среды;
- в) улучшает контроль в организации;
- г) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- д) масштабы деятельности фирмы;
- е) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- ж) издержки планирования;
- з) улучшает координацию действий в организации;
- и) способствует более рациональному распределению ресурсов.

5. Укажите правильную последовательность этапов процесса планирования:

- а) разработка общих идей;
- б) определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- в) определение путей и средств их достижения;

- г) контроль за достижением поставленных целей путём сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

6. Укажите виды планов в соответствии с классификацией с точки зрения обязательности плановых заданий:

- д) индикативное;
- е) социально-трудовое;
- ж) административное;
- з) стратегическое;
- и) организационно-техническое;
- к) снабженческо-сбытовое;
- л) рыночное.

7. Установите соответствие.

Виды планирования:

1. Рыночное самопланирование;
2. Индикативное планирование;
3. Директивное планирование.

Содержание планов:

- а) основано на механизме свободных рыночных отношений, то есть на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги;
- б) представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Планы имеют, как правило, адресный характер и чрезмерно детализированы;
- в) носит направляющий, рекомендательный характер. На микроуровне используется при составлении перспективных планов.

8. Укажите виды планов в соответствии с классификацией по содержанию планов:

- а) индикативные;
- б) финансово-инвестиционный;
- в) социально-трудовой;
- г) административный;
- д) снабженческо-сбытовой;
- е) рыночный;
- ж) организационно-технический.

Тема 2. Организация планирования, виды планов

Виды планов, их характеристика и задачи. Система планов предприятия, их взаимосвязь. Долгосрочный, среднесрочный, текущий и оперативный планы. Структура планов, принципы их комплексной разработки. Целевые проекты и программы. Бизнес-план. Взаимосвязь различных видов планов предприятия. Организационные структуры планирования на предприятии. Этапы планирования. Программное обеспечение при плановых расчетах.

Контрольные вопросы по теме

1. Что выступает результатом планирования? Каковы задачи требования к планам предприятия в условиях рынка?
2. Какие виды планирования применяются на предприятии?
3. В чем отличие детерминированного планирования от вероятностного?
4. Как подразделяются планы предприятия по признаку временной ориентации идей планирования?
5. Что такое бизнес-план и в каких случаях он разрабатывается?

6. Из каких разделов состоит план развития экономического и социального развития предприятия? Как увязываются между собой планы предприятия?

7. Чем ТЭП отличается от ОПП?

Задания по теме

Используя типовую организационную структуру предприятия (Приложение А) выполните следующие задания:

- а) определите плановые органы предприятия;
- б) укажите: в чьем подчинении они находятся;
- в) опишите систему взаимосвязей планово-экономического отдела с другими службами предприятия.

Тест

1. Выделите функции высшего руководства в процессе планирования

- а) разработка оперативных планов, связанных с деятельностью отдельных функциональных подразделений;
- б) помощь в подготовке решений по планированию;
- в) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;
- г) выполнение методологических и основных исполнительных функций по всем этапам процесса планирования.

2. Выделите функции руководителей и специалистов подразделений в процессе планирования:

- а) контроль процесса планирования;
- б) выполнение методологических и основных исполнительных функций по всем этапам процесса планирования;

в) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;

г) советы в организации совещаний по планированию, помощь в подведении итогов совещаний;

д) разработка оперативных планов, связанных с деятельностью отдельных функциональных подразделений;

е) участие в оценке альтернативных стратегий, предложенных для предприятия.

3. Выделите функции внешних консультантов в процессе планирования:

а) выполнение методологических и основных исполнительных функции по всем этапам процесса планирования;

б) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;

в) контроль процесса планирования;

г) помощь в подготовке решений по планированию;

д) советы в организации совещаний по планированию, помощь в подведении итогов совещаний;

е) рекомендации по составлению плановой документации.

4. К элементам комплексной системы планов предприятия не относится:

а) стратегический план фирмы;

б) оперативные планы организации;

в) программы и проекты;

г) база данных конкурентов;

д) вспомогательные планы.

5. Центральным звеном технико-экономического планирования на уровне всего предприятия является:

а) планово-экономическое бюро;

- б) планово-диспетчерский отдел;
- в) планово-экономический отдел;
- г) производственный отдел.

6. Центральным звеном оперативно-производственного планирования на уровне предприятия является:

- а) планово-диспетчерское бюро;
- б) планово-диспетчерский отдел или производственный отдел;
- в) планово-экономический отдел;
- г) планово-экономическое бюро.

7. К обязанностям консультанта по планированию не относится:

- а) помощь в подготовке решений по планированию;
- б) принятие решений по планированию;
- в) обучение и консультирование высшего руководства по вопросам планирования;
- г) советы в организации совещаний по планированию, помощь в подведении итогов совещаний;
- д) рекомендации по составлению плановой документации.

8. К основным функциям планово-экономического отдела не относится:

- а) организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятия;
- б) контроль за выполнением цехами и службами предприятия планов и заданий;
- в) руководство материально-техническим обеспечением предприятия;
- г) методическое руководство, разработка форм и документации, порядка и сроков проведения работ по технико-экономическому планированию.

9. К основным функциям планово-экономического отдела не относится:

- а) внесение корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации;

- б) проведение маркетинговых исследований;
- в) организация разработки мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия;
- г) организация и руководство работой по анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

10. При организации разработки плана предварительно определяют:

- а) разработчиков плана;
- б) ожидаемый спрос на выпускаемые товары (услуги);
- в) кадровый потенциал;
- г) средства планирования;
- д) объекты планирования;
- е) порядок составления планов;
- ж) техническая и технологическая база;
- з) методы планирования.

11. Основу разработки плана составляют:

- а) техническая и технологическая база;
- б) ожидаемый спрос на выпускаемые товары (услуги);
- в) объекты планирования;
- г) кадровый потенциал;
- д) средства планирования;
- е) мощность предприятия;
- ж) методы планирования;
- з) нормы и нормативы.

12. Перечислите схемы организационных работ по составлению планов.

13. Пакет прикладных программ, который является автоматизированной системой планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков, называется:

- a) Microsoft Access;
- б) Project Expert;
- в) Outlook Express;
- г) Microsoft Excel.

14. Система «Project expert» может использоваться:

- a) только на стадии разработки проекта;
- б) только при реализации проекта и организации последующей эксплуатации;
- в) как а), так и б).

Тема 3. Плановые расчеты и показатели. Нормативная база планирования

Плановые расчеты и показатели как инструмент и количественное выражение результатов планирования. Нормативная база планирования.

Контрольные вопросы по теме

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

7. Что понимается под нормированными производственными заданиями? Какое значение они имеют в планировании производства?

8. Какие нормы относятся к результатам труда? Как связаны между собой нормы затрат и результатов труда?

9. Какие существуют нормативы материальных затрат? Что характеризует коэффициент использования материалов?

10. Как определяется норма расхода материалов на единицу продукции?

11. Какими методами разрабатываются плановые нормативы и нормы?

В чем состоит сущность научного обоснования нормативов?

12. Что представляет собой аналитически-исследовательский метод установления нормативов? Какие условия необходимо создать для его практического применения?

13. Какая взаимосвязь существует между нормативами и плановыми показателями на предприятии?

14. Какие плановые показатели выступают в качестве конечных в условиях рынка? Как улучшить основные конечные показатели предприятия?

15. Как достигается равновесие планов производства и потребления товаров и услуг? Как улучшить сбалансированность этих планов?

Задания по теме

Задача 1. По плану завод должен был выпустить в отчётном периоде товарной продукции на 12 млн. руб. при средней численности работающих 400 человек. Фактически выпуск товарной продукции составил в этом периоде 13,1 млн руб. при средней списочной численности работающих 410 человек.

Определите:

- 1) относительную величину выполнения плана по выпуску товарной продукции;
- 2) относительную величину выполнения плана по численности работающих;

3) показатель изменения фактической выработки продукции по сравнению с планом.

Решение:

Относительная величина выполнения плана определяется в данном случае как процентное отношение фактически достигнутой в отчётном периоде абсолютной величины уровня к абсолютной величине уровня планового задания. Формула относительной величины выполнения плана имеет вид:

$$\text{ОВВП(\%)} = \frac{\text{фактическое выполнение}}{\text{плановое задание}} * 100 \text{ \%}.$$

1) Найдём относительную величину выполнения плана по выпуску товарной продукции:

$$\text{ОВВП(\%)} = \frac{13,1}{12} * 100\% = 109,2 \text{ \%}.$$

Таким образом, плановое задание по выпуску товарной продукции перевыполнено на 9,2 %.

2) Рассчитаем процент выполнения плана по численности работающих:

$$\text{ОВВП(\%)} = \frac{410}{400} * 100\% = 102,5 \text{ \%}.$$

Выполнения плана по численности работающих составил 102,5 %.

3) Расчёт выработки продукции одним рабочим выполним по формуле:

$$W = \frac{Q}{T} ,$$

где Q – стоимость выпущенной продукции;

T – численность работающих.

$$W_{\text{пл.}} = \frac{12000000}{400} = 30 \text{ тыс. руб.}$$

$$W_{\text{факт.}} = \frac{13100000}{410} = 31,951 \text{ тыс. руб.}$$

Определим изменение фактической выработки продукции по сравнению с планом:

$$\Delta W = W_{\text{факт.}} - W_{\text{пл.}} = 31,951 - 30 = 1,951 \text{ тыс. руб.}$$

Фактическая выработка превысила плановую на 1,951 тыс. руб.

Задача 2 (для самостоятельного решения)

По плану ООО «НОРД» должно выпустить в 2020 году товарной продукции на 10 млн. руб. при средней численности работающих 300 человек. Фактически выпуск товарной продукции составил в этом периоде 11,1 млн руб. при средней списочной численности работающих 310 человек.

Определите:

- 1) относительную величину выполнения плана по выпуску товарной продукции;
- 2) относительную величину выполнения плана по численности работающих;
- 3) показатель изменения фактической выработки продукции по сравнению с планом.

Задача 3 (составить и решить самостоятельно, по аналогии с предыдущими).

Тест

1. Выберите верное утверждение:

- а) показатель – это количественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество качественных значений;
- б) показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений;
- в) нет верного утверждения;
- г) варианты а) и б) верны.

2. Выберите верное утверждение:

- а) норма – мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов и т.д. в абсолютном измерении на производство единицы продукции (работы, услуги) при заданных нормальных средних условиях;
- б) норма – относительный показатель степени использования средств производства при современной технике и технологии, прогрессивной организации труда и высокой квалификации персонала;
- в) нет верного утверждения;
- г) варианты а) и б) верны.

3. Выберите количественные показатели:

- а) объем производства валовой продукции;
- б) снижение затрат;
- в) численность работающих;
- г) повышение производительности труда;
- д) объём производства товарной продукции;
- е) объём прибыли;
- ж) прирост эффективности.

4. Выберите качественные показатели:

- а) снижение затрат на электроэнергию;

- б) цеховая себестоимость детали N;
- в) трудоёмкость изготовления детали N;
- г) увеличение выработки цеха № 2 за ноябрь;
- д) увеличение цеховой себестоимости детали N;
- е) производственная мощность предприятия по выпуску деталей N.

5. Техническая обоснованность норм заключается:

- а) в обеспечении равной и оптимальной напряженности норм;
- б) в учете влияния факторов на продолжительность выполнения работ при среднем уровне умения работника и интенсивности труда;
- в) в соответствии регламенту труда и отдыха, санитарно-гигиеническим условиям.

6. Физиологическая обоснованность норм заключается:

- а) в соответствии регламенту труда и отдыха, санитарно-гигиеническим условиям;
- б) в обеспечении равной и оптимальной напряженности норм;
- в) в учете влияния факторов на продолжительность выполнения работ при среднем уровне умения работника и интенсивности труда.

МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ

Тема 4. Система планов предприятия, их взаимосвязь

Система планов предприятия, их взаимосвязь. План организационно-хозяйственного устройства предприятия. Текущие планы предприятия. Оперативные планы предприятия. Оперативный учет и его роль в разработке планов и контроле за их выполнением.

Контрольные вопросы по теме

1. Какие планы можно выделить по их содержанию, уровню управления?
2. В чем сущность предварительного плана?
3. Опишите основные технологии составления планов (реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное)
4. Выделите достоинства и недостатки интерактивного планирования
5. Дайте характеристику текущих планов предприятия
6. Что в себя включают оперативные планы?
7. Значение оперативного учета в системе планирования на предприятии.

Задания по теме

Тест

1. Основной задачей оперативно-производственного планирования считается обеспечение:

- а) ритмичной работы предприятия;
- б) непрерывности производственного процесса;
- в) равномерной загрузки оборудования;
- г) верно а, б, в.

2. Главная цель оперативно-производственного планирования заключается:

- а) в разработке календарных графиков запуска-выпуска изделий;
- б) в координации работы цехов, участков и рабочих мест по срокам выполнения задания;
- в) в установлении оперативных заданий производственным подразделениям;
- г) верно а, б, в.

3. По сфере действия оперативно-производственное планирование делится:

- а) на оперативно-календарное планирование;
- б) на оперативное управление производством;

в) на межцеховое и внутрицеховое планирование;

г) верно а, б, в.

4. Основной функцией оперативно-производственного планирования является:

а) оперативное регулирование, учет и контроль выполнения плановых заданий;

б) расчет календарно-плановых нормативов;

в) выполнение объемных расчетов по подразделениям предприятия;

г) верно а, б, в.

5. Главным элементом системы оперативно-производственного планирования является:

а) планово-учетная единица;

б) состав календарно-плановых-нормативов;

в) порядок оформления документации;

г) верно а, б, в.

6. В зависимости от планово-учетной единицы различают систему оперативно-производственного планирования:

а) по опережениям;

б) минимум-максимум;

в) подетальную;

г) верно а, б, в.

7. При продаже на рынке больших объемов несложной продукции на предприятии используется система планирования:

а) позаказная;

б) на складе;

в) покомплектная;

г) верно а, б, в.

8. Расчет оптимального размера партии деталей проводится:

- а) по ведущей операции;
- б) по наиболее загруженному станку;
- в) по минимуму затрат на обработку;
- г) верно а, б, в.

9. Рассчитанный оптимальный размер партии деталей корректируется в соответствии:

- а) с месячной программой их выпуска;
- б) со стойкостью технологической оснастки;
- в) с производственными площадями;
- г) верно а, б, в.

10. При заданном ритме выпуска продукции длительность производственного цикла в наибольшей степени влияет:

- а) на время переналадки оборудования;
- б) на оборачиваемость оборотных средств;
- в) на производительность труда работников;
- г) верно а, б, в.

11. При поточно-линейной расстановке рабочих мест и синхронном процессе обработки для длительных пооперационных циклов рекомендуется движение деталей:

- а) последовательное;
- б) параллельное;
- в) параллельно-последовательное.

12. При последовательном виде движения деталей продолжительность производственного цикла тем меньше, чем больше:

- а) число рабочих мест;
- б) штучно-калькуляционное время;

- в) размер обрабатываемой партии деталей;
- г) верно а, б, в.

13. В единичном производстве нормативно-календарные расчеты включают в себя:

- а) оформление карты – заказа;
- б) построение циклового графика;
- в) составление календарного плана;
- г) верно а, б, в.

14. Стандарт-план является основным нормативом внутрицехового планирования для:

- а) серийного производства;
- б) единичного производства;
- в) опытного производства;
- г) верно а, б, в.

15. Главной целью объемно-календарных расчетов является:

- а) установление взаимосвязи цикловых графиков выполнения заказов;
- б) согласование календарных планов выполнения заказов с производственными возможностями участков;
- в) расчет количества рабочих мест, необходимых для выполнения заказов;
- г) верно а, б, в.

Тема 5. Стратегическое планирование развития предприятия

Сущность и задачи стратегического планирования. Объекты стратегического планирования. Методы стратегического планирования. Информационное обеспечение стратегического планирования.

Контрольные вопросы по теме

1. В чём заключается сущность стратегического планирования?
2. Каковы функции и задачи стратегического планирования?
3. Из каких элементов состоит алгоритм стратегического планирования?
4. Какие виды стратегий могут разрабатываться на предприятиях?
5. Какова последовательность и основные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия?
6. Определите сущность понятий «видение», «миссия», «цели предприятия».
7. Опишите процесс проведения стратегического анализа в организации.

Задания по теме

1. Взлет и падение стратегического планирования в General Electric

В США одной из первых стратегическое планирование стала применять компания General Electric, которая создала у себя крупное подразделение перспективного планирования.

В первой половине 60-х годов становлению в General Electric стратегического планирования активно содействовала консалтинговая фирма McKinsey & Co. В это время они совместно стали оценивать рыночную перспективность продуктов каждого подразделения компании, выявлять основных конкурентов и позиционировать General Electric относительно конкурентов.

С 1972 г. General Electric переходит на модель стратегического управления, разработанную McKinsey & Co. В 1973 г. под эгидой GE и IBM проводится Первая международная конференция по стратегическому менеджменту.

В 1983 г. новый председатель правления GE Джек Уэлч распускает ранее широко разрекламированный отдел централизованного планирования, где 200 высоко оплачиваемых сотрудников высокого ранга занимались составлением

пухлых отчетов. Уэлч счел деятельность плановиков GE чересчур самодостаточной, а их опусы – перегруженными массой никому не нужных деталей, касающихся оперативной и финансовой отчетности, и всё это – в ущерб работе по повышению конкурентоспособности компании и выявлению новых рынков сбыта перспективной продукции.

С начала 90-х годов в GE происходит становление и развитие децентрализованной системы стратегического менеджмента, которая предусматривает передачу полномочий и ответственности за подготовку предложений по стратегии развития бизнеса вниз иерархической лестнице – руководителям 12 подразделений GE.

В системе стратегического менеджмента GE задействован Совет управляющих компаний, на основе корпоративного тренинг-центра функционирует подсистема Менеджмент-обучения. Высшее руководство компании и руководители всех подразделений регулярно собираются на «стратегические уединения», на которых наиболее актуальные стратегические и тактические проблемы GE решаются методом «мозгового штурма».

Вопросы для анализа:

На ваш взгляд, что послужило в GE причиной перехода к стратегическому менеджменту?

Какие преимущества дает использование стратегического менеджмента на предприятии?

Какие мероприятия необходимы для реализации системы стратегического менеджмента на предприятии?

2. Стратегические альтернативы автомобильного завода

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – с пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. рублей.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50 % от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством на внутреннем рынке увеличился спрос на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предлагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30 % от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в г. Санкт-Петербурге в размере 50 млрд. руб. сроком на пять лет с процентной ставкой 14 %.

На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите стратегии по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

Тест

1. Выберите задачи, соответствующие функции стратегического планирования: «Оценка потенциальных возможностей предприятия»:

- а) формирование мероприятий по реализации плана;
- б) оценка хозяйственного риска по стратегическим направлениям;
- в) установление межхозяйственных связей по обеспечению ресурсами;
- г) оценка возможного роста потенциала предприятия;
- д) расчёт ожидаемых капитальных затрат на стратегические цели;
- е) мониторинг выполнения стратегического плана;
- ж) оценка влияния возможных внешних факторов воздействия;
- з) оценка организационно-технологического уровня готовности производства к реализации стратегических задач.

2. Дайте определение:

Видение предприятия – это...

3. Перечислите вопросы, на которые должна отвечать миссия предприятия.

4. Выберите требования, которым должны удовлетворять цели функционирования предприятия:

- а) инновации;
- б) доходность;
- в) масштабность;
- г) социальная ответственность;
- д) непротиворечивость;
- е) ограниченность конкретным периодом времени;
- ж) положение на рынке;
- з) производительность;
- и) реальность;
- к) управленческие аспекты (качество менеджмента).

5. *Дайте определение:*

Миссия предприятия – это...

6. *Выберите направления, по которым предприятия определяют свои цели:*

- а) инновации;
- б) доходность;
- в) масштабность;
- г) социальная ответственность;
- д) непротиворечивость;
- е) ограниченность конкретным периодом времени;
- ж) положение на рынке;
- з) производительность;
- и) реальность;
- к) управленческие аспекты (качество менеджмента).

7. *К макросреде организации не относится:*

- а) политическая среда;
- б) социально-культурная среда;
- в) экономическая среда;
- г) конкуренты.

8. *К микросреде организации не относится:*

- а) конкуренты;
- б) потребители;
- в) посредники;
- г) социально-культурная среда.

9. *Сканирование деловой среды предприятия это:*

- а) поиск уже сформированной информации, которая существует в ретроспективе;
- б) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- в) попытки создать информацию о будущем состоянии среды.

10. Мониторинг деловой среды предприятия это:

- а) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- б) поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе;
- в) попытки создать информацию о будущем состоянии среды.

11. Прогнозирование деловой среды предприятия это:

- а) попытки создать информацию о будущем состоянии среды;
- б) поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе;
- в) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации.

12. Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается:

- а) стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия;
- б) норма расхода дефицитных ресурсов;
- в) схема распределения прибыли предприятия;
- г) портфель заказов предприятия.

13. Этапом разработки стратегического плана предприятия не является:

- а) сбор и обработка информации о внешней среде и внутреннем состоянии предприятия;
- б) разработка стратегии и альтернативных направлений развития для анализа и выбора на корпоративном уровне;
- в) анализ ситуации, определение стратегических целей и ключевых условий успеха по каждому направлению бизнеса;
- г) формирование запасов товарно-материальных ценностей.

14. Этапом разработки стратегического плана предприятия не является:

а) моделирование и анализ воздействия внешних факторов на развитие направлений бизнеса (деятельности) и оценка хозяйственного риска;

б) разработка вариантов стратегических планов с учётом возможного изменения ключевых условий;

в) анализ вариантов и выбор плановых стратегических решений для исполнения;

г) определение размера оплаты труда руководителей бизнеса.

15. Миссия предприятия – это:

а) краткое и чёткое формулирование целей и приоритетов компании;

б) план деятельности фирмы, основанный на изучении уровня конкуренции;

в) формулирование задач отдельных подразделений предприятия.

16. В процессе SWOT-анализа не составляется:

а) матрица возможностей;

б) таблица конкурентных преимуществ;

в) таблица профиля среды;

г) матрица первичного стратегического анализа.

17. В процессе SWOT-анализа не составляется:

а) матрица возможностей;

б) матрица угроз;

в) матрица упущенных возможностей;

г) матрица первичного стратегического анализа.

18. Процесс формирования стратегии организации не включает:

а) формирование общей (глобальной) стратегии организации;

б) формирование конкурентной (деловой) стратегии;

в) определение функциональных стратегий фирмы;

г) формирование ценовой стратегии конкурентов.

19. К общим стратегиям организации не относится:

- а) стратегия стабильности;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия удаления.

20. Стратегия стабильности – это:

- а) сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка;
- б) увеличение организации, часто – через проникновение и захват новых рынков;
- в) отказ от нерентабельных бизнес-единиц, возможная ликвидация предприятия.

21. Стратегия роста – это:

- а) увеличение организации, часто – через проникновение и захват новых рынков;
- б) сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка;
- в) отказ от нерентабельных бизнес-единиц, возможная ликвидация предприятия.

22. Конечный стратегический план фирмы не включает:

- а) видение, миссию, общие цели;
- б) стратегии организации: общую, деловую, функциональные;
- в) политику действий фирмы;
- г) прайс-лист на новую продукцию.

МОДУЛЬ 3. ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 6. Планирование потенциала предприятия

Понятие потенциала предприятия. Планирование потенциала предприятия. Планирование научно-технического прогресса. План социального развития предприятия. Планирование капитальных вложений и капитального строительства

Контрольные вопросы по теме

1. Что понимается под научно-техническим прогрессом? Как выражается его влияние на воспроизводство товаров и услуг?
2. С какой целью используются на предприятиях достижения НТП?
3. Как планируется на предприятии внедрение достижений НТП?
4. Выполнение каких этапов предусматривает составление перечня мероприятий, включаемых в план?
5. Что является объектом социального планирования на предприятии? Какова его цель? Как классифицируются потребности работников?
6. Сколько разделов включает план социального развития предприятия? В чем их сущность?
7. Что представляют собой инвестиции? Какие виды инвестиций различают?
8. Какие виды инвестиций наиболее развиты на отечественных предприятиях?
9. Как планируются производственные инвестиции?

Задания по теме

Задача 1. Оценить эффективность инвестиций в техническое перевооружение производства. Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта, индекс рентабельности инвестиций и дисконтированный срок окупаемости инвестиций. Исходные данные представлены в таблице:

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Объем инвестиций, млн. руб.	200				
Экономический эффект от внедрения инвестиций, млн. руб.		20	30	80	150
Ставка дисконтирования, %		15	15	15	15

Решение

Оценка эффективности инвестиций в техническое перевооружение производства проводится на основе учета фактора изменения стоимости денег во времени, поэтому применяется инструмент дисконтирования.

Ставка дисконтирования по условию составляет 15 % и не изменяется.

Базовым годом считается 2020 год.

Рассчитаем необходимые показатели для оценки проекта:

1. Чистая текущая стоимость проекта (NPV) вычисляется по формуле:

$$NPV = \sum(P_n / (1+r)^n) - IC,$$

где P_n – чистый доход в n год;

IC – первоначальные вложения;

r = ставка дисконтирования;

n = число лет.

$$NPV = 20 / (1 + 0,15)^1 + 30 / (1 + 0,15)^2 + 80 / (1 + 0,15)^3 + 150 / (1 + 0,15)^4 - 200 = -21,56 \text{ млн руб.}$$

Поскольку $NPV < 0$, то инвестиционный проект не считается пригодным к реализации.

2. Индекс рентабельности инвестиций (PI) вычисляется по формуле:

$$PI = \sum(P_n / (1+r)^n) / IC,$$

где P_n – чистый доход в n год;
 IC – первоначальные вложения;
 r = ставка дисконтирования;
 n = число лет.

$$PI = (20 / (1 + 0,15)^1 + 30 / (1 + 0,15)^2 + 80 / (1 + 0,15)^3 + 150 / (1 + 0,15)^4) / 200 \approx 0,89$$

Поскольку $PI < 1$, то инвестиционный проект не считается пригодным к реализации.

3. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) вычисляется по формуле:

$$\sum(P_n / (1+r)^n) \geq IC,$$

где P_n – чистый доход в n год;
 IC – первоначальные вложения;
 r = ставка дисконтирования;
 n = число лет.

Условие для определения дисконтированного срока окупаемости может быть сформулировано как нахождение момента времени, когда современная ценность доходов, получаемых при реализации проекта, сравнивается с объемом инвестиционных затрат.

Поскольку дисконтированные потоки платежей $20 / (1 + 0,15)^1 + 30 / (1 + 0,15)^2 + 80 / (1 + 0,15)^3 + 150 / (1 + 0,15)^4 = 178,44$ млн руб. меньше начальных вложений 200 млн руб., то инвестиционный проект не окупается с учетом процедуры дисконтирования в течение заданного периода с 2020 по 2024 гг.

Задача 2 (для самостоятельного решения). Оценить эффективность инвестиций в техническое перевооружение производства. Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта, индекс рентабельности инвестиций и дисконтированный срок окупаемости инвестиций. Исходные данные представлены в таблице:

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Объем инвестиций, млн руб.	300				
Экономический эффект от внедрения инвестиций, млн. руб.		30	40	180	250
Ставка дисконтирования, %		14	14	14	14

Тема 7. Научно-техническое развитие предприятия

Планы и программы научно-технического и социального развития в общей системе планирования работы предприятия. Состав показателей плана научно-технического развития предприятия и их связь с основными показателями деятельности предприятия.

Контрольные вопросы по теме:

1. Назовите составляющие научно-технологического потенциала предприятия.
2. Какова роль научно-технического прогресса для развития предприятия?
3. Раскройте значение научно-технического прогресса для промышленного производства.
4. Раскройте взаимосвязь основных направлений развития НТП.
5. В чем отличие механизации от автоматизации?
6. В чем суть процесса комплексной химизации производства?
7. Каковы критерии выбора показателей оценки уровня НТП?
8. Назовите основные группы показателей, характеризующие научно-технологический потенциал.

9. Каковы основные этапы прогнозирования научно-технологического потенциала?

10. На каких принципах основано планирование научно-технологического потенциала?

Задания по теме

Задача 1. Определить сравнительную эффективность, абсолютный и хозрасчетный эффект.

Перед предприятием стоит задача выбора наиболее эффективного мероприятия из двух имеющихся - А и В - и определения абсолютного и хозрасчетного эффектов и срока окупаемости. Исходные данные приведены в таблице.

Варианты	Выпуск, тыс. шт., А	Себестоимость ед. продукции, руб., С	Капитальные вложения, тыс.руб., К	Оптовая цена, руб., Ц _о
<i>А</i>	100	500	4000	600
<i>В</i>	120	480	8000	600
<i>Д</i>		495	3000	600

Вариант Д – действующий на предприятии. Отчисления от прибыли в бюджет составляют 24 %, в фонд развития производства направляется 20 % от прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (цифры условные). 15% минимальный порог рентабельности (Е_н).

Решение

1. Выбор наиболее эффективного мероприятия (расчет сравнительной эффективности). К_а и К_в – уровень капитальных затрат на единицу планируемой продукции:

$$C_a + E_n \cdot K_a = 500 + 0,15 \cdot (4000/100) = 506 \text{ руб.}$$

$$C_b + E_n \cdot K_b = 480 + 0,15 \cdot (8000/120) = 490 \text{ руб.}$$

Наиболее эффективный вариант В принимается в качестве проектного.

2. Расчет абсолютного эффекта и срока окупаемости:

Общая прибыль = $(Ц_0 - C) \cdot A = (600 - 480) \cdot 120\,000 = 14400$ тыс. руб.

$E_p = \Pi/K = 14400/8000 = 1,8$ руб./руб. $E_p > E_n (1,8 > 0,15)$;

$T = 1/E_p = 1/1,8 = 0,6$ года.

По расчету срок окупаемости составил 0,6 года. Однако такой результат может быть получен, только если всю годовую прибыль направлять на развитие производства. Реально же на эти цели предназначается только часть прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия и направляемая в фонд накопления. Это и определит хозрасчетные показатели.

3. Определение хозрасчетного эффекта:

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия Π_{np} , составит 76 % от общей прибыли (налог на прибыль – 24 %);

$$\Pi_{np} = 14400000 \cdot 0,76 = 10944000 \text{ руб.}$$

Из этой суммы на развитие производства направляется 20 %

$\text{ФРП} = 10944000 \cdot 0,2 = 2188800$ руб.

$$\text{Фонд накопления} = \text{ФРП} + \text{АО},$$

где АО – амортизационные отчисления (норматив амортизационных отчислений – 10 %).

$$T_{xp} = K/(\text{ФРП} + \text{АО}) = 8000000/(2188800 + 0,1 \cdot 8000000) = 3,5 \text{ года.}$$

T_{xp} превышает срок окупаемости, рассчитанный по традиционной методике, в несколько раз.

4. Определение прироста прибыли:

годовая прибыль по действующему варианту:

$$(600 - 495) \cdot 80 = 8400000 \text{ руб.};$$

по проектному варианту:

$$(600 - 480) \cdot 120 = 14400000 \text{ руб.}$$

Прирост общей прибыли в год составит:

$$14400000 - 8400000 = 6000000 \text{ руб.};$$

$$\text{прирост чистой прибыли: } 6000000 \cdot 0,76 = 4560000 \text{ руб.}$$

Задача 2. Сформировать оптимальный план мероприятий.

В план включено 14 мероприятий. Плановый годовой фонд накопления составляет 4480 тыс. руб. Фонд распределен по кварталам равномерно и его квартальная величина составляет 1120 тыс. руб. Затраты на внедрение мероприятий и приростные значения прибыли на единицу продукции приведены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика мероприятий плана развития производства

№ п/п	Наименование мероприятия	Прирост прибыли на пару обуви, руб.	Затраты на мероприятие, тыс. руб.
1	А	30	20
2	Б	21	700
3	В	19	200
4	Г	20	230
5	Д	14	400
6	Е	8	50
7	Ж	34	600
8	З	10	100
9	И	40	800
10	К	8	200
11	Л	29	400
12	М	25	350
13	Н	5	130
14	О	17	300
Итого			4480

Решение приведено в таблице 2: проведено ранжирование мероприятий по приросту прибыли.

Таблица 2. Ранжированный набор мероприятий

№ мероприятия	Наименование мероприятия	Прирост прибыли на пару обуви, руб.	Затраты на мероприятие, т.руб.
9	И	40	800
7	Ж	34	600
1	А	30	20
11	Л	29	400
12	М	25	350
2	Б	21	700
4	Г	20	230
3	В	19	200
14	О	17	300
5	Д	14	400
8	З	10	100
6	Е	8	50
10	В	8	200
13	Н	5	130

В таблице 3 приведено распределение мероприятий по кварталам. Таблица заполняется постепенно (построчно) после соответствующих расчетов. В графе 3 приводятся расчеты ФН на соответствующий j -тый квартал; этот фонд складывается из плановой квартальной величины и остатков ФН от предшествующего квартала ($j-1$). Это относится ко всем кварталам, кроме первого (если нет остатков ФН от года, предшествующего плановому периоду).

В графе 4 проводятся расчеты остатков фонда накопления j -го квартала после проведения очередного мероприятия.

В графе 5 сравниваются остатки квартального ФН с затратами на очередное ($i+1$)-ое мероприятие. Если этот остаток больше затрат на мероприятие, оно включается в план рассматриваемого квартала; в противном случае его внедрение планируется на следующий квартал.

Также в таблице 3 приведено распределение мероприятий по очередности с учетом убывающей их эффективности.

Таблица 3. Распределение мероприятий по кварталам

Наименование мероприятия	Затраты на мероприятие, тыс. руб.	ФН на начало квартала, тыс. руб.	Остаток ФН после проведения i-го мероприятия	Сопоставление остатка ФН после проведения i-го мероприятия с затратами на (i+1) мероприятие
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Первый квартал				
1 И	800	1120	1120-800=320	320<600
В план 1-го квартала включается мероприятие И				
Второй квартал				
2. Ж	600	1120+320= 1440	1440-600=840	840>20
3. А	20		840-20=820	820>400
4. Л	400		820-400=420	420>350
5. М	350		420-350=70	70<700
В план 2-го квартала включаются мероприятия Ж, А, Л, М				
Третий квартал				
6. Б	700	1120+70= 1190	1190-700=490	490>230
7. Г	230		490-230=260	260>200
8. В	200		260-200=60	60<300
В план 3-го квартала включаются мероприятия Б, Г, В				
Четвертый квартал				
9. О	300	1120+60= 1180	1180-300=880	880>400
10. Д	400		880-400=480	480>100
11. З	100		480-100=380	380>50
12. Е	50		380-50=330	330>200
13. К	200		330-200=130	130=130
14. Н	130		130-130=0	
В план 4-го квартала включаются мероприятия Д, З, Е, К, Н				

Тест

1. План технического развития разрабатывается по следующим направлениям:

- а) материально-техническое обеспечение производства;
- б) освоение новых видов выпускаемой продукции и повышение качества;
- в) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

г) внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;

д) кадровое планирование;

е) совершенствование управления, планирования и организации производства.

2. При планировании освоения новых видов и повышения качества продукции включаются мероприятия:

а) по повышению качества выпускаемой продукции;

б) по снятию с производства устаревших видов продукции;

в) по сбыту новых видов продукции;

г) по организации выпуска изделий, впервые изготавливаемых на предприятии;

д) по освоению новых видов продукции;

е) по увеличению доли рынка новых видов продукции.

3. Главными направлениями разработки мероприятий по совершенствованию организации труда являются:

а) совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;

б) совершенствование нормирования труда;

в) трудоустройство работников, выбывающих с предприятия по сокращению штатов;

г) мониторинг занятости населения по отдельным специальностям;

д) улучшение условий труда;

е) повышение квалификации работников.

4. В плане НИР должны предусматриваться работы:

а) по созданию автоматизированных систем управления технологическими процессами, основанных на применении математических методов, ЭВМ;

б) по улучшению системы учёта, отчётности и делопроизводства;

в) по разработке высокоэффективных технологических процессов, обеспечивающих комплексное использование сырья и материалов, улучшение качества продукции, снижение трудовых и материальных затрат;

г) по внедрению прогрессивных систем материального поощрения и морального стимулирования роста производства и производительности труда;

д) по созданию новых высокопроизводительных изделий и оборудования для комплексного оснащения производства.

5. Установите соответствие:

Термины:

- 1) план социального развития;
- 2) план технического развития;
- 3) социальный паспорт предприятия.

Содержание:

а) документ, направленный на планомерное повышение организационно-технического потенциала фирмы, существующего уровня качества продукции (услуг), а также на выпуск нового товара (услуги) и реконструкцию производства в соответствии со стратегическими целями развития;

б) документ, разрабатываемый социальной службой предприятий и содержащий систему показателей состояния и перспектив социального развития трудового коллектива данного предприятия;

в) совокупность научно обоснованных мероприятий, заданий, показателей по всему комплексу социальных проблем, реализация которых способствует наиболее эффективному функционированию коллектива.

б. Выберите мероприятия, разрабатываемые в разделе плана социального развития: «Совершенствование социальной структуры коллектива»:

- а) повышение работникам реальной заработной платы;
- б) повышение образовательного и квалификационного уровней работников;

в) мероприятия по соблюдению санитарно-технических норм, стандартов безопасности труда;

г) изменение (если в этом есть необходимость) половозрастной структуры коллектива;

д) меры по стимулированию рационализации и изобретательства;

е) сокращение доли малоквалифицированного труда.

Тема 8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия

Планирование обеспечения конкурентоспособности продукции. Роль инвестиционных проектов в обеспечении развития предприятия.

Контрольные вопросы по теме

1. Что включает в себя планирование производственных инвестиций на предприятии?

2. Какие сведения содержатся в плане капитальных вложений?

3. Какие показатели используются для оценки целесообразности намечаемого строительства, выбора наиболее выгодного варианта проектных решений и определения его технико-экономического уровня на основе методов общей (абсолютной) и сравнительной экономической эффективности?

4. Какие показатели эффективности инвестиций рассчитываются на основе денежных потоков наличности?

5. В чем заключается сущность метода формализованного описания неопределенности, используемого для оценки эффективности инвестиций?

Задания по теме

Задание 1.1. На строительство нового цеха предприятие израсходовало 41 млн руб. В результате этого численный денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит: 1-й год – 0 руб., 2-й год – 16 млн руб., 3-й год – 21 млн руб., 4-й год – 26 млн руб. Ставка дисконта

составляет 11 %. Определите целесообразность строительства нового цеха на основе показателей NPV и PI.

Задание 1.2. На строительство нового цеха предприятие израсходовало 42 млн руб. В результате этого численный денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит: 1-й год – 0 руб., 2-й год – 17 млн руб., 3-й год – 22 млн руб., 4-й год – 27 млн руб. Ставка дисконта составляет 12 %. Определите целесообразность строительства нового цеха на основе показателей NPV и PI.

Задание 1.3. На строительство нового цеха предприятие израсходовало 43 млн руб. В результате этого численный денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит: 1-й год – 0 руб., 2-й год – 18 млн руб., 3-й год – 23 млн руб., 4-й год – 28 млн руб. Ставка дисконта составляет 13 %. Определите целесообразность строительства нового цеха на основе показателей NPV и PI.

Задание 1.4. На строительство нового цеха предприятие израсходовало 44 млн руб. В результате этого численный денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит: 1-й год – 0 руб., 2-й год – 19 млн руб., 3-й год – 24 млн руб., 4-й год – 29 млн руб. Ставка дисконта составляет 14 %. Определите целесообразность строительства нового цеха на основе показателей NPV и PI.

Задание 1.5. На строительство нового цеха предприятие израсходовало 45 млн руб. В результате этого численный денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит: 1-й год – 0 руб., 2-й год – 20 млн руб., 3-й год – 25 млн руб., 4-й год – 30 млн руб. Ставка дисконта составляет 10 %. Определите целесообразность строительства нового цеха на основе показателей NPV и PI.

Задание 2.1. Станок стоит 210 тыс. руб. и будет использоваться в течение трех лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от использования станка по годам

составит: 1 год – 90 тыс. руб., 2 год – 100 тыс. руб., 3 год - 160 тыс. руб. Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно будет продать за 40 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта равна 11 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

Задание 2.2. Станок стоит 220 тыс. руб. и будет использоваться в течение трех лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от использования станка по годам составит: 1-й год – 91 тыс. руб., 2-й год – 110 тыс. руб., 3-й год – 150 тыс. руб. Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно будет продать за 42 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта равна 12 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

Задание 2.3. Станок стоит 230 тыс. руб. и будет использоваться в течение трех лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от использования станка по годам составит: 1-й год – 92 тыс. руб., 2-й год – 111 тыс. руб., 3-й год - 165 тыс. руб. Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно будет продать за 43 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта равна 10 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

Задание 2.4. Станок стоит 240 тыс. руб. и будет использоваться в течение трех лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от использования станка по годам составит: 1-й год – 93 тыс. руб., 2-й год – 112 тыс. руб., 3-й год – 170 тыс. руб. Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно будет продать за 50 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта равна 12 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

Задание 2.1. Станок стоит 250 тыс. руб. и будет использоваться в течение трех лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от использования станка по годам составит: 1-й год – 95 тыс. руб., 2-й год – 105 тыс. руб., 3-й год – 175 тыс. руб. Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно будет продать за 40 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта равна 12 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

Задание 3.1. На предприятии осуществлены реконструкция и модернизация производства, на проведение которых было израсходовано 6 млн. руб.. В результате этого денежные поступления предприятия по годам составили: 1-й год – 1,3 млн руб., 2-й год – 1,9 млн руб., 3-й год – 2,1 млн руб., 4-й год – 2,6 млн руб., 5-й год – 1,6 млн руб. Ставка дисконта составляет 21 % годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Задание 3.2. На предприятии осуществлены реконструкция и модернизация производства, на проведение которых было израсходовано 5 млн руб. В результате этого денежные поступления предприятия по годам составили: 1-й год – 1,4 млн руб., 2-й год – 1,8 млн руб., 3-й год – 2,0 млн руб., 4-й год – 2,2 млн руб., 5-й год – 1,3 млн руб. Ставка дисконта составляет 18 % годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Задание 3.3. На предприятии осуществлены реконструкция и модернизация производства, на проведение которых было израсходовано 6 млн. руб.. В результате этого денежные поступления предприятия по годам составили: 1-й год – 1,5 млн руб., 2-й год – 1,6 млн руб., 3-й год – 2,0 млн руб., 4-й год – 2,1 млн руб., 5-й год – 1,9 млн руб. Ставка дисконта составляет 20 % годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Задание 3.4. На предприятии осуществлены реконструкция и модернизация производства, на проведение которых было израсходовано 5 млн. руб.. В результате этого денежные поступления предприятия по годам составили: 1-й год – 1,0 млн руб., 2-й год – 1,3 млн руб., 3-й год – 1,6 млн руб., 4-й год – 1,9 млн руб., 5-й год – 2,6 млн руб. Ставка дисконта составляет 17 % годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Задание 3.5. На предприятии осуществлены реконструкция и модернизация производства, на проведение которых было израсходовано 6 млн. руб.. В результате этого денежные поступления предприятия по годам составили: 1-й год – 1,2 млн руб., 2-й год – 1,8 млн руб., 3-й год – 2,2 млн руб., 4-й год – 2,6 млн руб., 5 год – 1,8 млн руб. Ставка дисконта составляет 20 % годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Тест

1. Исходными материалами для разработки текущего плана капитального строительства являются:

- а) перспективный план предприятия;
- б) проектно-сметная документация на строительство объектов;
- в) финансовый план.

2. К основным показателям плана капиталовложений относятся:

- а) прирост производственных мощностей на действующем предприятии за счет его технического перевооружения и реконструкции;
- б) ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых предприятий, объектов и сооружений;
- в) закупка сырья и материалов.

3. В объем капитальных вложений входят:

- а) стоимость всех строительных работ и работ по монтажу оборудования;
- б) стоимость производственного оборудования, в соответствии со строительными сметами;
- в) стоимость сырья и основных материалов.

4. Что понимают под экономической эффективностью капитальных вложений?

- а) прирост экономического результата под затратами ресурсов;
- б) прирост объемов чистой продукции или прибыли;
- в) свойство капитальных вложений увеличивать объем прибыли для получения определенного полезного результата.

5. Установите соответствие видов и характеристик экономической эффективности капиталовложений:

- 1) нормативная;
- 2) проектная.
- а) рассчитывается на основе проектных показателей;
- б) характеризует тот уровень эффективности, ниже которого не должна опускаться фактическая эффективность;
- в) анализируется на основе не предполагаемых, а фактических исходных данных.

6. Какова основная задача оценки фактической эффективности капиталовложений?

- г) установить, достигнут ли намеченный в проекте уровень рентабельности;
- д) определить срок окупаемости капиталовложений;
- е) определить сопряженные затраты в развитие производственных объектов.

7. По какой формуле рассчитывается срок окупаемости дополнительных капитальных вложений?

ж) $T = (K2 - K1) / (C1 - C2)$;

з) $T = (C1 - C2) / (K2 - K1)$;

и) $T = (C2 - C1) / (K1 - K2)$;

к) $T = (K1 - K2) / (C2 - C1)$.

8. Как рассчитывается коэффициент сравнительной экономической эффективности капиталовложений?

а) $E = (C1 - C2) / (K1 - K2)$;

б) $E = (K1 - K2) / (C2 - C1)$;

в) $E = (C1 - C2) / (K2 - K1)$;

г) $E = (C2 - C1) / (K1 - K2)$.

9. По какому критерию обычно проводят сравнение различных вариантов вложения средств (капиталовложений)?

а) по себестоимости строительно-монтажных работ;

б) по приведенным затратам;

в) по текущим затратам;

г) по единовременным затратам.

10. Каким показателем характеризуется стоимость чистого дохода, получаемого за расчетный период на единицу стоимости инвестиций?

а) чистый дисконтированный доход;

б) уровень безубыточности;

в) индекс рентабельности, или доходности;

г) срок окупаемости инвестиций.

11. Что такое дисконтирование?

а) стоимость всех денежных потоков, которые могут быть получены по истечении планируемого периода;

б) процесс приведения будущей стоимости денег к их текущей приведенной стоимости (к начальному периоду).

12. При каком значении индекса доходности (ИД) проект является экономически эффективным?

- а) при $ИД > 1$;
- б) при $ИД \leq 0$.
- в) при любом.

13. Что такое внутренняя норма доходности?

- а) метод оценки и ранжирования инвестиционных предложений, использующий концепцию изменения стоимости денег во времени;
- б) ставка дисконта, при которой суммы поступлений и оттоков денежных средств дают нулевую чистую приведенную стоимость ($ЧДД = 0$);
- в) ставка дисконта, при которой $ЧДД > 0$.

14. Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов (или вариантов проекта) по ЧДД и ВНД приводит к противоположным результатам, то предпочтение следует отдать:

- а) ЧДД;
- б) ВНД;
- в) другим показателям.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ

Временные разницы – это разницы между балансовой стоимостью активов или обязательств и их налоговой базой.

Выработка – это количество продукции произведенной (реализованной) в единицу времени или приходящейся на одного среднесписочного работника производства (обслуживающего персонала) в год (квартал, месяц, день).

Затраты на оплату труда – затраты, связанные с выплатой вознаграждения работникам предприятия (организации, учреждения), означающего фактическую стоимость рабочей силы, а также выплаты в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования).

Альтернативные издержки – это издержки и потери дохода, которые возникают за счет отдачи предпочтения при наличии выбора одному из способов осуществления хозяйственных операций и распределения активов при отказе от другого возможного способа. К альтернативным издержкам не относятся затраты, которые несет производитель в безусловном порядке (условно-постоянные, базисные издержки относятся к альтернативным).

Инвестиции представляют собой вложения капитала во всех его формах с целью обеспечения роста капитализации предприятия в предстоящем периоде, получения текущего дохода или решения определенных социальных задач.

Инвестиционные затраты связаны с привлечением и использованием инвестиций, в том числе капитальные затраты (вложения в основные фонды) и прирост оборотных средств.

Инвестиционный проект – это запланированный комплекс мероприятий (предложений), направленных на достижение определенных целей (экономического и неэкономического характера) и требующих для своей реализации расхода или использования капитальных ресурсов, то есть капиталобразующих инвестиций.

Капиталообразующие инвестиции направляют в основном на поддержание и развитие материального производства и сферы услуг; они включают: капитальные вложения, затраты на капитальный ремонт, инвестиции на приобретение земельных участков и объектов природопользования, в нематериальные активы (патенты, лицензии, НИОКР, программные продукты и т. д.).

Косвенные издержки не связаны напрямую с производством конкретной продукции и услуг, а характеризуют затраты в целом по предприятию.

Критерий оптимальности – количественный или порядковый показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта, принимаемого для сравнительной оценки возможных плановых решений и выбора наилучшего (максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели).

Материальные затраты – вид затрат, связанных с приобретением необходимых для производства и реализации продукции и услуг материальных ресурсов.

Методы планирования – совокупность приемов, способов, операций, алгоритмов по обоснованию прогнозов и планов развития предприятия на перспективу.

Миссия предприятия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, то есть смысл его существования, проявление отличий данного предприятия от ему подобных.

План – директивный документ, в котором в количественных и качественных показателях определяется развитие предприятия в будущем.

Планирование – процесс разработки планов как комплекса мероприятий, показателей и способов их достижения, формирующих условия и предпосылки реализации целей экономического субъекта.

Показатели планирования – числовые величины, включенные в планы и характеризующие различные стороны развития экономического субъекта.

Предельные издержки – прирост издержек, связанный с выпуском дополнительной единицы продукции, т. е. отношение прироста переменных издержек к вызванному им приросту выпуска продукции.

Прогноз – научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта изучения (или процесса развития его отдельных элементов) в будущем, о возможностях и сроках достижения этих состояний. В отличие от гипотезы прогноз описывает будущее исходя из сложившихся закономерностей с оценкой степени вероятности его достижения.

Сетевое планирование – метод определения сроков выполнения различных работ в их взаимосвязи.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой, образующих определенную целостность, единство.

Трудоемкость – затраты труда на производство единицы продукции (услуг).

Фактор – причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характерные черты. При факторном анализе и планировании выделяются наиболее важные показатели-факторы (характеризующие тот или иной процесс или явление), оказывающие наиболее существенное влияние на планируемую величину.

Финансовые инвестиции – вложения средств в приобретение ценностей фондового и денежного рынков (акций, облигаций, опционов и др.).

Финансовые ресурсы – это денежные средства, которые остаются в распоряжении предприятия в результате распределения и перераспределения доходов и прибыли с учетом денежных потоков.

Финансы – система денежных отношений, выражающихся в образовании доходов, осуществлении расходов, контроле эффективности названных процессов.

Хозяйственный механизм предприятия – представляет собой совокупность таких органически взаимосвязанных экономических методов управления, как планирование, ценовое и финансово-кредитное регулирование, создание и распределение фондов накопления и потребления, структурная и инвестиционная политика, стимулирование и контроль.

Чистый денежный поток (Net Cash Flow, NCF) – это понятие используется при оценке эффективности инвестиций. Это суммарный поток, включающий все платежи проекта, кроме платежей, связанных с притоком и оттоком капитала (при этом проценты по кредитам включаются в NCF, так как это затраты на обеспечение проекта, а дивиденды – не включаются, так как это изъятие части капитала владельцами бизнеса).

Экономический субъект – обобщающая категория участников экономических отношений, активно занимающихся хозяйственно-финансовой деятельностью и выступающих на рынке или как товаропроизводители, или как покупатели товаров и услуг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Корабельникова С.С. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: методические указания/ С.С.Корабельникова – Электрон. текстовые данные.– СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.– 105 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49961>.— ЭБС «IPRbooks».

Молокова Е.И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И.Молокова, Н.П.Коваленко.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2013.– 196 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11394>.— ЭБС «IPRbooks».

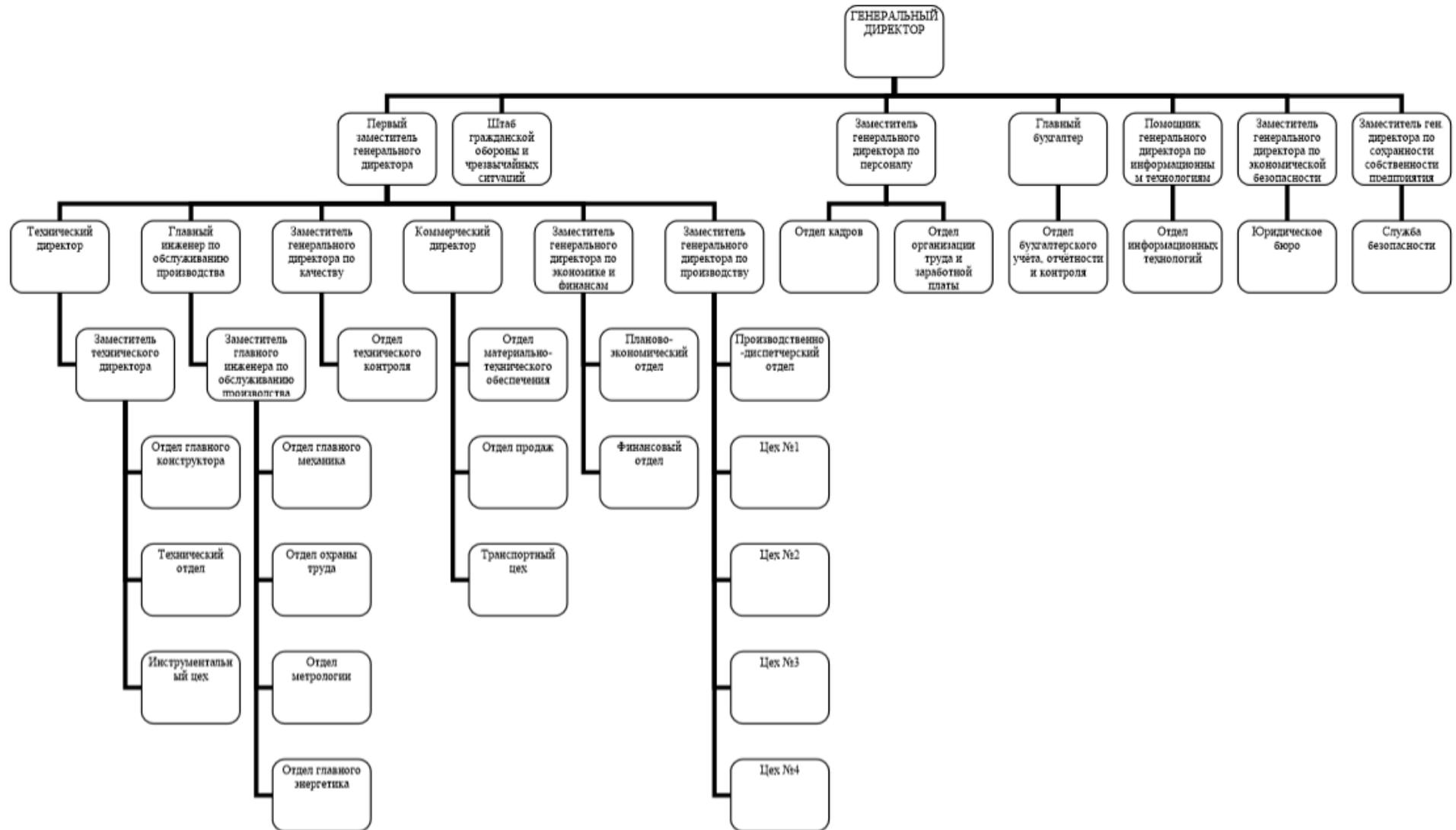
Савкина Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Р.В.Савкина.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2015.– 320 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52302>.— ЭБС «IPRbooks».

Стёпочкина Е.А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.А.Стёпочкина.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2015.– 152 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29290>.— ЭБС «IPRbooks».

Планирование на предприятии: практикум /Сост. Н.В.Гусева, Ю.А.Лёшина, Н.Г.Остроухова. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2012. – 88 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Организационная структура промышленного предприятия



Учебное издание

Бескровная Вера Александровна

Планирование на предприятии

Практикум

Направление 38.03.01 «Экономика»

Редактор и корректор В.А. Басова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2020 г., поз. 101

Подп. к публикации 26.11.2020.

4,0 печ. л.

Изд. № 101

Электронное издание

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД.

198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4