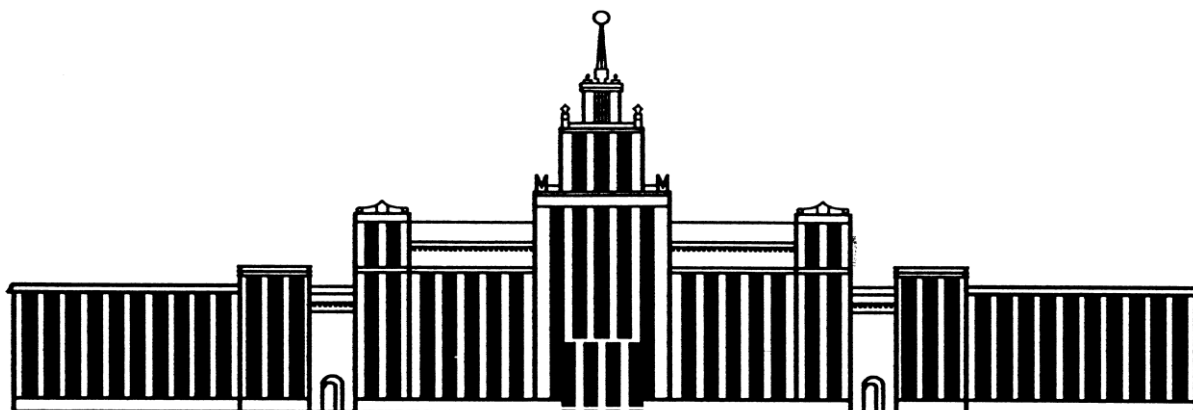

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК 658
ББК 65.290я73

А.Б. Васильевский

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания по самостоятельной работе

Челябинск
2014

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Институт экономики, торговли и технологий
Кафедра «Экономика торговли и логистика»

А.Б. Васильевский

,

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания по самостоятельной работе

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2014

*Одобрено
учебно-методической комиссией*

Рецензенты:

УДК 658
ББК 65.290я73

Васильевский, А.Б.

Планирование на предприятии: методические указания по самостоятельной работе / А.Б. Васильевский. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 23 с.

Методические указания по самостоятельной работе предназначены для студентов ЮУрГУ в качестве руководства для организации самостоятельной работы по изучению теоретических и методических основ дисциплины, а также как руководство при выполнении практических заданий и упражнений, подготовке и написании рефератов, самоконтроле результатов подготовки.

Методические указания предназначены для студентов 2-го курса, проходящих обучение по направлению 38.03.01 Экономика, профиль подготовки «Экономика предприятия».

© Васильевский, А.Б.2014

© Издательский центр ЮУрГУ, 2014

Введение

В связи с введением Федерального государственного образовательного стандарта третьего поколения все более актуальной становится задача организации самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа определяется как индивидуальная или коллективная учебная деятельность, осуществляемая без непосредственного руководства педагога, но по его заданиям и под его контролем. Она является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда время и место, последовательность мышления, умственные и практические операции и действия определяются самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и развить навыки самостоятельной работы. Он должен научиться планировать, организовывать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом учебного процесса для каждого студента и определяется учебным планом. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов.

Контроль результатов самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Самостоятельная работа может проходить в лекционном кабинете, лаборатории (под контролем лаборантов и мастеров), компьютерном зале, библиотеке, дома.

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является приобретение студентами комплексных знаний о принципах и организационно - экономическом механизме функционирования торговой организации. Задачами учебной дисциплины являются: 1) изучение совокупности отношений, возникающих в процессе продвижения товаров от производителей к потребителям, между субъектами рыночных отношений; 2) изучение механизма и форм проявления экономических законов развития общества в сфере обращения в условиях ограниченности ресурсов и конкуренции за их использование; 3) изучение сущности, закономерностей и принципов функционирования хозяйственного механизма субъектов товаропроводящей сети, осуществляющих деятельность исходя из потребностей и уровня развития общества.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
ОПК-3 способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы	Знать: понятие, задачи, роль и место, основные принципы и методы планирования; плановые показатели и методы их расчетов; планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия; планирование издержек и результатов; финансовое планирование; организацию планирования на предприятии; законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие производственную и финансово-экономическую деятельность предприятий;
	Уметь: использовать информационные технологии в планировании; применять различные методы планирования и оценки возможных вариантов плана;
	Владеть: методами планирования деятельности, модернизации и развития предприятия; методами финансового и экономического анализа деятельности предприятий.
ПК-3 способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	Знать: систему планов предприятия и их взаимосвязь; стратегическое планирование развития предприятия; планирование потенциала предприятия; планирование производства и сбыта продукции; методологические основы внутрифирменного планирования;
	Уметь: обоснованно ставить цели и задачи развития фирмы; разрабатывать все разделы плана предприятия с учетом отраслевых и региональных

	условий;
	Владеть: методами калькуляции себестоимости продукции и ценообразования; методами расчета бюджетной эффективности инвестиционных проектов и планируемых мероприятий;

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является одним из видов учебной деятельности обучающихся, способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию. Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Виды заданий для внеаудиторной самостоятельной работы, их содержание и характер могут иметь вариативный и дифференцированный характер, учитывать специфику изучаемой учебной дисциплины, индивидуальные особенности обучающегося.

Контроль самостоятельной работы и оценка ее результатов организуется как единство двух форм:

- самоконтроль и самооценка обучающегося;
- контроль и оценка со стороны преподавателя.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

При предъявлении видов заданий на внеаудиторную самостоятельную работу рекомендуется использовать дифференцированный подход к уровню подготовленности обучающегося. Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультацию с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, ориентировочного объема работы, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня литературы. В процессе

консультации преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Видами заданий для внеаудиторной самостоятельной работы могут быть:

– для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернет-ресурсов и др.;

– для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц, ребусов, кроссвордов, глоссария для систематизации учебного материала; изучение словарей, справочников; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии, заданий в тестовой форме и др.;

– для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу; решение вариативных задач и упражнений; составление схем; решение ситуационных производственных (профессиональных) задач; подготовка к деловым и ролевым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; подготовка презентаций, творческих проектов; подготовка курсовых и выпускных работ; опытно-экспериментальная работа; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности и др.

Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Преподаватель осуществляет управление самостоятельной работой, регулирует ее объем на одно учебное занятие и осуществляет контроль выполнения всеми обучающимися группы. Для удобства преподаватель может вести ведомость учета выполнения самостоятельной работы, что позволяет отслеживать выполнение минимума заданий, необходимых для допуска к итоговой аттестации по дисциплине.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по каждой дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

Ежедневно обучающийся должен уделять выполнению внеаудиторной самостоятельной работы в среднем не менее 3 часов.

При выполнении внеаудиторной самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проводиться в письменной, устной или смешанной форме с представлением продукта деятельности обучающегося. В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы могут быть использованы зачеты, тестирование, самоотчеты, контрольные работы, защита творческих работ и др.

Изучение и конспектирование рекомендованных учебных пособий в разрезе следующих тем и вопросов

Тема 1 Общая концепция хозяйственного планирования и особенности ее применения на предприятии

Следует уяснить место планирования в процессе управления предприятием, его связь с другими составляющими управления. С учетом этого в полном объеме воспринимаются сущность и функции планирования в управлении.

Содержание цели и задач планирования определяется требованиями к стабильной и эффективной работе предприятия, выполнению им экономической и социальной миссий.

Для обеспечения устойчивости и последовательности деятельности предприятия выделяются горизонты планирования – временные промежутки разработки и реализации планов, производится учет и оценка предпринимательских рисков при выработке планов. Для достижения эффективности плановой работы на предприятии должны соблюдаться общие принципы (аксиомы) планирования, принципы составления и реализации планов. Для получения надежных и качественных планов, позволяющих в полной мере реализовать производственный и коммерческий потенциал предприятия, подбираются и применяются соответствующие методы планирования: традиционные и новые, основывающиеся на экономико-математическом моделировании, методы планирования.

Основные плановые показатели и технологии плановых расчетов.

Тема 2 Содержание и организация внутрихозяйственного планирования на предприятии

Дать характеристику основных типов хозяйственного планирования: планирование оперативной (производственно-коммерческой), инвестиционной и финансовой деятельности.

Раскрыть взаимосвязи стратегического (перспективного) и оперативного планирования: единство и противоречия.

При изучении темы необходимо уяснить, что разнообразие объектов и предметов планирования, их различные динамические характеристики приводят к необходимости формирования на предприятии системы планов: перспективных, текущих и оперативных.

В соответствии с особенностями организации, управления и финансирования предприятий различных организационно-правовых форм производится организация внутрихозяйственного планирования. Работы планирования в определенном порядке распределяются между руководителями, специалистами и структурными единицами предприятия, составляется набор инструкций, регламентов и процедур, определяющий последовательность, периодичность, обеспечение, ответственность за решение конкретных задач планирования на предприятии.

Организация подготовительной работы к планированию заключается в подготовке информационного обеспечения о внешней и внутренней среде предприятия, подборе методологической базы и подготовке работников предприятия. Особое значение в достижении качественного и надежного планирования в условиях рыночной экономики и самостоятельного хозяйствования ее субъектов приобретает понятие культуры экономической среды.

В процессе планирования одним из ключевых условий является нормативно-правовая база. Её объективная оценка и всеобъемлющий учет являются важным требованием полноценной плановой работы.

Следующим элементом объективной базы для разработки обоснованных планов развития предприятия являются аналитические исследования, направленные как на изучение результатов хозяйственной деятельности предприятия за предыдущий период, так и на выявление перспектив и возможностей во внешней среде предприятия. На их основе делается оценка резервов экономического роста предприятия.

Результатом общих подходов является планирование ресурсного потенциала, экономического, научно-технического и социального развития предприятия.

Наряду с общими, универсальными понятиями, принципами и правилами планирования в зависимости от специфики осуществляемых на предприятии технологических процессов, производимой продукции, оказываемых услуг, основных потребителей, рынков сбыта формируются особенности планирования деятельности предприятий различных отраслей и сфер. Они

также должны быть выявлены и учтены в ходе организации и осуществления плановой работы.

Тема 3 Стратегическое (перспективное) планирование на предприятии

Раскрыть содержание анализа внешней и внутренней среды предприятия: налоговое и конкурентное окружение, система снабжения и сбыта продукции и услуг, структура собственности и состояние производственных мощностей и природных ресурсов.

Дать определение стратегии предприятия, охарактеризовать ее основные компоненты. Перечислить и раскрыть основные разновидности стратегий предприятия: концентрированного роста; интегрированного роста; диверсифицированного роста; сокращения. С учетом особенностей производится обоснование стратегии развития предприятия: формулируются цели и задачи, обеспечивается их соответствие интересам собственников и менеджмента.

Важным элементом стратегического планирования является комплексная оценка состояния предприятия и его конкурентных преимуществ. Инвестиционная привлекательность служит комплексным индикатором эффективности работы предприятия.

В отдельных случаях: низкие экономические показатели, доминирование конкурентов, кризисные ситуации целесообразно составление плана реструктуризации бизнеса и активов. Он может стать основой стратегического планирования на кризисном предприятии и разработки стратегии роста.

Рассмотреть инвестиционные планы как важнейшую составляющую стратегических планов. Раскрыть понятие стоимости бизнеса и необходимость ее учета при разработке стратегических планов на предприятии.

Тема 4 Планирование инновационной и инвестиционной деятельности

Раскрыть сущность инвестиций и инвестиционного процесса на предприятии.

Охарактеризовать состояние инвестиций в России и факторы активизации инвестиционной деятельности.

Дать содержание методики оценки инвестиционных проектов. Раскрыть основные показатели, используемые при планировании инвестиций: чистый приведенный эффект (дисконтированный доход), рентабельность инвестиций, норма рентабельности, срок окупаемости, коэффициент эффективности инвестиций. Раскрыть необходимость анализа альтернативных проектов и выбора наиболее предпочтительного.

Изучить порядок и методику составления плана инвестиций, его связь со стратегией предприятия. Описать процесс оценки и уточнения выбранной стратегии, выявления в ней «узких» мест, разработки системы мероприятий, направленных на их «расшивку». Отметить необходимость составления бизнес-плана по инвестиционному проекту. Раскрыть содержание сводного планирования инвестиций на предприятии.

Тема 5 Бизнес-план предприятия

Описать виды бизнес-планов, цели и приемы их разработки. Раскрыть структуру бизнес-плана и значение его качества для эффективной презентации потенциальным инвесторам (институциональным, кредитным и др.).

Дать содержание основных разделов бизнес-плана: резюме; история деятельности предприятия; описание продукции и услуг предприятия; состояние дел в отрасли и товарных рынков; выработка конкурентной стратегии и оценка предпринимательских рисков; производственный план; финансовый план и оценка финансовых рисков; план исследований рынка и инновационных разработок.

Отметить особенности разработки плана производства: расчет объемов производства продукции, определение точки безубыточности, калькуляция и планирование затрат. Расчет запаса финансовой прочности.

Раскрыть специфику финансирования проекта и необходимость ее учета при разработке финансового плана.

Определить необходимость учета инфляционных процессов при анализе эффективности проекта и анализ его чувствительности на изменении состояния финансовых и товарных рынков.

Описать организационные аспекты управления проектами и раскрыть содержание экспертизы проектов потенциальными инвесторами.

Тема 6 Планирование риска

Деятельность любого предприятия сопряжена с хозяйственными рисками: их сущность, место и роль в планировании. Источником риска является неопределенность, под которой понимается отсутствие полной и достоверной информации, используемой при составлении и реализации плана.

Наиболее распространенной характеристикой риска является угроза или опасность возникновения ущерба, потерь ресурсов при ведении хозяйственной деятельности. Под риском понимается мера ожидаемой неудачи в той или иной деятельности, опасность наступления неблагоприятных последствий, изменений во внешней среде, которые могут вызвать потери ресурсов, убыток, а также опасность, от которой следует застраховаться.

Планирование риска представляет собой прогнозную оценку возможных потерь ресурсов при наступлении неблагоприятных обстоятельств и отклонений от намеченной стратегии, а также упущенной выгоды при осуществлении хозяйственных операций. При этом необходимо количественно оценить прогнозные величины потерь. Потери, связанные с риском, могут быть: материальные, трудовые, финансовые, потери времени и прочие потери.

В зависимости от причин риски классифицируются: на внешние риски (непредсказуемые внешние риски, предсказуемые внешние риски); внутренние риски (внутренние организационные риски, внутренние технические риски) и на прочие риски.

В хозяйственной деятельности для оценки риска используются

следующие показатели: допустимого риска, критического риска, катастрофического риска. Для количественной оценки риска используются статистический, экспертный, расчетно-аналитический методы.

Среди мер, применяемых для снижения рисков, выделяются следующие группы: технические, правовые, организационно-экономические.

Методика анализа и планирования риска предполагает выявление возможных рисков, их оценку и включение в план деятельности мероприятий, позволяющих скомпенсировать негативное воздействие на результаты неблагоприятных факторов.

Тема 7 Оперативное планирование на предприятии

Рассмотреть виды оперативных планов: годовое, квартальное, месячное, декадное планирование, планирование сделок и циклов организационно-технологических работ. Изучить процедуру разработки и утверждения оперативных планов.

Изучить содержание годового производственно-финансового плана предприятия: используемые показатели, методику разработки и контроля за исполнением.

Раскрыть содержание оперативный учет и его роль в разработке планов и контроля их исполнения.

Изучить бюджетирование как метод разработки и контроля за выполнением оперативных планов на предприятии. Рассмотреть принципы и методику бюджетирования.

Охарактеризовать операционный и финансовый бюджеты предприятия, раскрыть технологию разработки операционного бюджета.

Рассмотреть текущий (операционный) бюджет и его составляющие: план сбыта, смету запасов на конец периода, план производства, смету прямых затрат на материалы, смету прямых затрат на оплату труда, смету общехозяйственных расходов, смету себестоимости реализованной продукции, смету торговых и административных расходов, план по прибылям и убыткам.

Отразить особенности планирования деятельности внутрихозяйственных подразделений, особенности разработки и выполнения плана антикризисного управления предприятием.

Тема 8 Планирование реализации продукции, работ, услуг

Раскрыть цели и задачи планирования реализации продукции, работ, услуг.

Изучить технологию обоснования плановых решений по объему реализации продукции, работ, услуг.

Отметить важность исследования конъюнктуры рынка, включающего: анализ реализации продукции, работ, услуг за предшествующий период, сегментацию рынка. Описать выбор целевого рынка, определение его емкости, составление прогноза развития рынка.

Необходимость укрепления экономического положения предприятия требует одновременного осуществления операций с множеством товаров, продуктов, услуг. В связи с этим возникает необходимость планирования ассортимента. Оно подразумевает формирование структуры ассортимента и включает планирование освоения новых изделий. Комплекс мероприятий по выбору и обеспечению наличия определенного ассортимента товаров на предприятии получил название товарной политики. Она также включает в себя оценку конкурентоспособности товара.

Важным фактором обеспечения эффективности деятельности и высокой конкурентоспособности продукции и предприятия является ценовая политика. Ее ключевым компонентом является планирование цены. Классификация цен проводится по ряду признаков, что позволяет выделять около тридцати разновидностей цен. Методы планирования цены: доходный (рыночный) и затратный (производственный). Факторы ценообразования и технология планирования цены.

Рассмотреть методику прогнозирования величины реализации продукции, работ, услуг.

Тема 9 Планирование производственной программы

Сформированная предприятием товарная политика, прогнозы сбыта продукции служат исходными данными для планирования производственной программы предприятия. Его целью является установление наиболее рационального порядка использования производственного потенциала предприятия, с тем чтобы с наименьшими затратами в оптимальные сроки получить необходимое количество качественной продукции. В зависимости от номенклатуры продукции, объемов заказов или спроса определяется структура и показатели производственной программы предприятия.

Рассмотреть методику планирования производственной программы, позволяющую реализовать технологию планирования производственной программы. Она предполагает: анализ выполнения плана производства, анализ портфеля заказов, расчет производственной мощности, планирование выпуска продукции.

Обобщение планов производств предприятия по всем подразделениям и всем видам продукции происходит путем планирования выполнения производственной программы.

Тема 10 Планирование потребности в трудовых ресурсах

При изучении темы необходимо уяснить содержание, задачи и технологию планирования потребности в трудовых ресурсах.

При решении данной плановой задачи сначала выполняется анализ выполнения плана по труду за предшествующий период. На основании достигнутых значений с учетом планов по внедрению новой техники и технологии, совершенствованию организации труда, инноваций осуществляется планирование производительности труда. На этой основе

выполняется расчет трудоемкости производственной программы предприятия, что позволяет установить требования к профессионально-квалификационному составу работников. Для обоснования численности первичных трудовых коллективов, занятых на определенных производственных участках, выполняется расчет баланса рабочего времени. Эти данные позволяют рассчитать потребности предприятия в трудовых ресурсах на перспективный (плановый) период работы. Для развития трудового потенциала, повышения заинтересованности работников в высоких конечных результатах составляется план замещения вакантных должностей, план повышения квалификации работников, план ротации персонала.

Тема 11 Планирование затрат на оплату труда

Затраты на оплату труда составляют существенную долю себестоимости продукции производственного предприятия и издержек обращения предприятия торговли. Следует изучить цели, задачи и технологию планирования затрат на оплату труда. Основой для решения данной задачи планирования являются тарифная система, принятая на предприятии, штатное расписание, запланированные объемы производства продукции, работ, услуг, товарооборота, ожидаемые экономические показатели хозяйственной деятельности.

Состав затрат на оплату труда предполагает выделение следующих элементов: оплата по тарифным ставкам и окладам, доплаты за условия труда, надбавки, премии, услуги предприятия своим работникам (социальные выплаты) и дивиденды по акциям предприятия.

Отправным моментом при планировании оплаты труда являются результаты анализа формирования и использования фонда заработной платы.

В итоге планирование затрат на оплату труда производится в следующей последовательности: планирование фонда оплаты труда, планирование фонда потребления, планирование фонда заработной платы.

Тема 12 Планирование потребности в материально-технических ресурсах

Материальное производство, оказание услуг, обращение товаров требуют соответствующего материально-технического обеспечения. В связи с этим хозяйственная деятельность должна сопровождаться адекватным снабжением материальными и техническими ресурсами. Цели, задачи и содержание планирования потребности в материально-технических ресурсах. Определение потребности в материально-технических ресурсах чаще всего производится на основе нормативного и балансового методов.

Для надежного выполнения всех планов производства важное значение имеет стабильность материально-технического снабжения. Необходимые ресурсы должны поступать на предприятие точно в срок, в нужном количестве и по приемлемым ценам. Поэтому на стадии планирования должно производиться изучение рынка сырья и материалов, технических средств и других факторов производства. С учетом тенденций развития

макроэкономической ситуации, конъюнктуры рынка, сезонных колебаний, требований к запасам и резервам материально-технических средств и товарных ресурсов вырабатывается оптимальная тактика снабжения предприятия всем необходимым.

Все это с использованием методов логистики позволяет рационально планировать закупки материальных ресурсов.

Тема 13 Планирование товарооборота предприятия торговли

В рамках темы рассматриваются понятия «розничный товароборот» и «оптовый товароборот». Особенности товарооборота предприятий внедомашнего питания. Структура товарооборота. Система показателей товарооборота. Задачи и методы анализа и оценки товарооборота. Факторы, влияющие на величину товарооборота: спрос и предложение, динамика реальных доходов населения, конъюнктура рынка, инфляция и другие. Прогнозирование и планирование товарооборота предприятия торговли.

Тема 14 Планирование товарных запасов

На предприятии торговли основным источником доходов является выручка от реализации товаров. Бесперебойный сбыт требует постоянного наличия товаров на складах предприятия. Понятие и экономическая сущность товарных запасов. Товарные запасы — это часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства к потребителю. Классификация товарных запасов. Товарные запасы торговых предприятий классифицируются по: местонахождению (и предприятиях торговли, промышленности, в пути); срокам (запасы на начало и конец периода); единицам измерения; абсолютные (в стоимостном и натуральном выражении) и относительные (в днях товарооборота); назначению: текущего хранения (для обеспечения повседневных нужд торговых предприятий); сезонного назначения (для обеспечения бесперебойной торговли в периоды сезонных изменений спроса или предложения); досрочного завоза (для обеспечения бесперебойной торговли в отдаленных местностях в период между сроками завоза товаров); целевые товарные запасы (для осуществления определенных целевых мероприятий).

Товарные запасы анализируются, планируются и учитываются в абсолютных и относительных показателях. Уровень товарных запасов характеризует обеспеченность торгового предприятия запасами на определенную дату и показывает, на какое число дней торговли (при сложившемся товарообороте) хватит этого запаса.

Факторы, определяющие величину, уровень товарных запасов и товарооборачиваемость: объем производства и качество продукции промышленных и сельскохозяйственных предприятий; сезонность производства; объемы импорта; широта и обновляемость ассортимента; звенность товародвижения; колебания спроса; насыщенность товарных рынков;

распределение запасов между оптовым и розничным звеньями торговли; физико-химические свойства товаров, определяющие сроки их хранения и, следовательно, частоту поставок; уровень цен и соотношение спроса и предложения на конкретные товары и товарные группы; объем и структура товарооборота конкретного предприятия и др.

На торговых предприятиях традиционно применяются три метода анализа и учета товарных запасов: инвентаризация; снятие остатков или оперативный учет; балансовый метод, основанный на использовании балансовой формулы.

Планирование товарных запасов - это сложный процесс, который включает анализ их состояния и тенденций изменения, обоснование необходимой величины товарных запасов, оценку их с точки зрения соответствия предъявляемым требованиям и осуществление экономических и организационно-технических мер по их поддержанию в соответствии с этими требованиями.

В целом по предприятию рекомендуемый размер запасов устанавливается путем суммирования рекомендуемой суммы товарных запасов по всем магазинам (отделам), которые входят в состав предприятия. Другой подход решает эту задачу в следующем порядке: первоначально устанавливается необходимая величина товарных запасов в целом по предприятию, а затем обосновывает их распределение в разрезе магазинов.

Для предприятия торговли установление необходимой величины товарных запасов может осуществляться по схеме: на первом этапе обосновывать необходимую величину запасов (в днях и сумме) по товарным группам; на втором этапе устанавливать их величину по магазинам; на завершающем этапе рассчитывать необходимую величину товарных запасов в целом по предприятию.

Тема 15 Планирование издержек

Издержки – это выраженные в денежной форме затраты производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей уставной деятельности. Цели, задачи и содержание планирования издержек.

По участию в образовании стоимости все издержки делятся на чистые и дополнительные.

По видам затрат издержки обращения подразделяются на элементы и статьи, номенклатура и содержание которых установлены Положением о составе затрат.

Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, работ, услуг. Группировка затрат производится по следующим экономическим элементам: материальные затраты; затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты.

Планирование снижения себестоимости продукции по технико-экономическим факторам.

Расчет плановых калькуляций себестоимости продукции.

Планирование сметы затрат на производство продукции.

Планирование себестоимости товарной и реализуемой продукции.

На предприятии торговли вместо себестоимости планируются издержки обращения. Номенклатура издержек обращения представляет собой совокупность издержек в разрезе отдельных статей. Действующая в настоящее время на предприятиях оптовой, розничной торговли и общественного питания номенклатура статей издержек обращения определена Методическими рекомендациями по бухгалтерскому учету затрат и включает следующие статьи издержек обращения: транспортные расходы, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря, амортизация основных средств, расходы на ремонт основных средств, износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашивающихся предметов, расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд, расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров, расходы на рекламу, затраты по оплате процентов за пользование займом, потери товаров и технологические отходы, расходы на тару, прочие расходы.

План издержек обращения в этом случае должен обеспечить предприятию получение целевой чистой прибыли, а сам процесс планирования может быть произведен на основе имитационной модели многовариантных расчетов с варьированием отдельных показателей (товарооборота, издержек обращения, валового дохода).

В основе разработки этой имитационной модели лежит метод планирования с использованием системы "взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли" (cost-volume-profit), который в мировой практике получил название метода CVР.

Применительно к планированию издержек обращения на основе метода CVР необходимо последовательно выполнить следующие расчеты:

определить плановую сумму издержек обращения, обеспечивающую безубыточную работу предприятия;

рассчитать сумму чистой прибыли, которую предприятие получит при запланированной тем или иным методом сумме издержек;

обосновать плановую сумму издержек обращения, способную обеспечить предприятию необходимый размер целевой чистой прибыли.

Тема 16 Финансовый план предприятия

Разработка финансового плана является завершающим этапом внутрипроизводственного планирования на предприятии, в котором обобщаются и отражаются в денежном выражении результаты всех предыдущих плановых расчетов. В финансовом плане уточняются все финансовые последствия принятия решений по источникам и условиям получения прибыли, затратам, ценам, объемам реализации работ, услуг и продукции, использованию кредитов и т.д.

Финансовый план предприятия - это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период.

Финансовое планирование охватывает широкий спектр финансовых отношений:

- между предприятиями и различными субъектами хозяйствования в процессе реализации услуг, работ, продукции и при коммерческом кредитовании;

- собственниками предприятия, трудовыми коллективами и отдельными работниками предприятия;

- предприятием и подразделениями этого предприятия при формировании и распределении финансовых ресурсов, предназначенных для решения общих задач;

- предприятием и государственным бюджетом при внесении платежей в бюджет, внебюджетные фонды и получении ассигнований из бюджета;

- предприятием и банковскими организациями при получении и погашении ссуд и при уплате процентов за кредит;

- предприятием и страховыми организациями при страховании имущества предприятия.

Финансовый план упорядочивает эти отношения, позволяет предвидеть финансовые результаты деятельности предприятия и так организовать движение финансовых потоков, чтобы они служили достижению целей, поставленных в стратегическом и тактическом планах предприятия.

Основная цель финансового планирования заключается в сбалансировании намеченных расходов предприятия с его финансовыми возможностями.

Основными задачами финансового плана предприятия являются:

- выявление резерва увеличения доходов предприятия и способов их мобилизации;

- эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений инвестиций предприятия, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;

- увязка показателей предыдущих разделов краткосрочного плана предприятия с финансовыми ресурсами;

- обоснование оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом и банками, а также другими кредиторами.

Организация финансового планирования предполагает составление следующих видов финансовых планов: стратегических, текущих и оперативных.

Для исчисления финансовых потребностей предприятия используются баланс чистых доходов, проектно-балансовая смета и прогноз потока наличностей.

Процесс планирования требует использования для экспресс-анализа финансового состояния предприятия отчета о прибыли и убытках, балансовой ведомости.

Важным этапом разработки финансового плана является анализ и планирование стоимости капитала.

Следующим элементом процесса планирования является разработка финансового бюджета предприятия с помощью методики разработки кассового плана, сметы капиталовложений и прогнозного баланса.

В текущей деятельности предприятия важно обеспечить рациональное управление денежными средствами. Для этого производится планирование потока денежных средств и управление ликвидностью предприятия на основе методики "Cash-flow".

Комплекс предлагаемых мероприятий позволяет сформировать финансовый план предприятия и основные его приложения. Реалистичность и надежность плана подтверждается путем составления проверочной шахматной таблицы.

Для четкой организации выполнения финансового плана предприятия составляются план валютных расходов и доходов, платежный календарь.

Неотъемлемым компонентом финансового плана растущего и развивающегося предприятия является план инвестиционной деятельности предприятия.

При антикризисном управлении предприятием составляется план антикризисных мероприятий или план финансового оздоровления предприятия.

Тема 17 Компьютерные технологии и прикладные программы в практике планирования предприятия

Пакеты прикладных программ для финансовой диагностики состояния предприятия и планирования его деятельности: "Альт-Инвест", "Project-Expert", "Инфин", "Аналитик", "Бизнес-Прогноз", "Флагман" и др.

Возможности пакетов прикладных программ для стратегического и оперативно-тактического планирования деятельности предприятия. Их устройство, правила использования, исходная информация, результаты использования.

Темы рефератов

1. Роль и функции планирования в процессе управления предприятием.
2. Система планирования на предприятии. Организация внутрифирменного планирования.
3. Стратегическое планирование: сущность и структура, особенности в современной российской экономике.
4. Типы и элементы стратегии предприятия и особенности их разработки
5. Традиционные методы принятия плановых решений.
6. . Новые методы обоснования рациональных плановых решений

7. Маркетинговое планирование на предприятии.
 8. Хозяйственный риск: сущность, место и роль в планировании.
 9. Планирование инновационной и инвестиционной деятельности.
 10. Методика оценки инвестиционных проектов.
 11. Порядок и методика составления плана инвестиций.
 12. Планирование производственной мощности (размеров) предприятия.
 13. План технического развития и совершенствования организации производства (оргтехплан предприятия). Цель, содержание и обоснование.
 14. Тактическое планирование. Содержание и функции, методология, структура и порядок подготовки тактических планов.
 15. Планирование продаж: цель и задачи, технология обоснования показателей продаж.
 16. Ценообразование как элемент плановой работы на предприятии.
 17. Планирование производственной программы.
 18. Планирование кадров: оценка потребности в персонале, составление баланса рабочего времени.
 19. Планирование средств на оплату труда: цели, задачи и технология планирования. Порядок формирования фонда заработной платы.
 20. Планирование мероприятий по повышению производительности труда на предприятии.
 21. Планирование потребности в материально-технических ресурсах.
 22. Планирование снабжения и закупок на предприятии. Его особенности в условиях рыночной экономики.
 23. Планирование издержек: калькуляция себестоимости, сметы затрат.
 24. Планирование снижения себестоимости продукции и экономии затрат по технико-экономическим факторам. Условия, направления и средства.
 25. Планирование обслуживания и ремонта основных средств производства предприятия.
 26. Нормирование хозяйственных процессов и показателей как важное условие высоких качества и эффективности планов предприятия.
 27. Финансовое планирование: содержание, методика разработка финансового плана, проверка.
 28. Особенности и специфика бюджетирования как вида плановой работы на предприятии.
 29. Контроллинг как современное средство повышения качества и эффективности плановой работы на предприятии.
- Темы рефератов с элементами НИРС
30. Взаимосвязь планирования хозяйственной деятельности предприятия и государственного планирования в условиях рыночной экономики и переходного периода в России.
 31. Направления и средства совершенствования плановой работы на предприятии.
 32. Влияние политических установок на объем и качество плановой работы на предприятии.
 33. Влияние общественной идеологии на характер и содержание стратегического планирования предприятий.
 34. Повышение объема и качества плановой работы на предприятии как средство ускорения социально-экономического развития.
 35. Пути и средства повышения достоверности, качества и выполнимости планов хозяйственной деятельности предприятия.

Подготовка к промежуточной аттестации

1. Роль и место планирования в управлении предприятием.
2. Объекты и предметы планирования на предприятии.
3. Принципы планирования.
4. Формы планирования и виды планов.
5. Факторы, влияющие на выбор формы планирования.
6. Организация внутрифирменного планирования.
7. Традиционные методы принятия плановых решений.
8. Новые методы принятия плановых решений.
9. Сущность и структура стратегического планирования, его особенности.
10. Типы и элементы стратегии.
11. Технология планирования стратегии.
12. Сущность инвестиций и инвестиционного процесса.
13. Состояние и факторы активизации инвестиционной деятельности.
14. Методика оценки инвестиционных проектов.
15. Методика составления плана инвестиций.
16. Бизнес-план, его содержание, цели составления.
17. Структура бизнес-плана, требования к основным разделам.
18. Хозяйственный риск: сущность, виды, место и роль в планировании.
19. Показатели риска и методы его оценки.
20. Методы снижения риска.
21. Методика анализа и планирования риска.
22. Содержание, функции и структура тактического плана.
23. Порядок разработки тактического плана.
24. Товарная политика и планирование ассортимента продукции.
25. Цели и задачи планирования продаж.
26. Технология обоснования плановых решений по объему продаж.
27. Исследование и оценка конъюнктуры рынка.
28. Методы планирования цены.
29. Структура и показатели производственной программы предприятия.
30. Методика планирования производственной программы.
31. Содержание, задачи и технология планирования потребности в персонале.
32. Планирование производительности труда.
33. Планирование трудоемкости производственной программы.
34. Цели, задачи и технология планирования средств на оплату труда.
35. Планирование фонда оплаты труда.
36. Цели, задачи и содержание планирования потребности в материально-технических ресурсах.
37. Цели, задачи и содержание планирования издержек.
38. Планирование издержек обращения на предприятии торговли.
39. Прогнозирование и планирование товарооборота предприятия торговли.
40. Планирование товарных запасов на предприятии торговли.
41. Расчет плановых калькуляций себестоимости продукции.
42. Планирование себестоимости товарной и реализуемой продукции.
43. Цели, задачи и функции финансового планирования.
44. Содержание, особенности и преимущества бюджетного планирования.
45. Методика разработки финансового плана.
46. План антикризисного управления предприятием.
47. Использование информационных технологий в решении плановых задач на предприятии торговли.
48. Организация контроля исполнения планов и использование его результатов.
49. Метод построения сетевых графиков в оперативном планировании.

Обсуждение докладов и выступлений

Порядок ведения семинара может быть самым разнообразным, в зависимости от его формы и тех целей, которые перед ним ставятся.

Обычно имеет место следующая последовательность:

- а) выступление (доклад) по основному вопросу;
- б) вопросы к выступающему;
- в) обсуждение содержания доклада, его теоретических и методических достоинств и недостатков, дополнения и замечания по нему;
- г) заключительное слово докладчика;
- д) заключение преподавателя.

Разумеется, это лишь общая схема, которая может включать в себя развертывание дискуссии по возникшему вопросу и другие элементы.

При реферативно-докладной форме семинара первыми получают слово ранее намеченные докладчики, а при развернутой беседе – желающие выступить. Принцип добровольности выступления сочетается с вызовом студентов. Остальным желающим выступить по основному вопросу, чтобы не погасить у них интереса к семинару, можно посоветовать быть готовыми для анализа выступлений товарищей по группе, для дополнений и замечаний.

Желательно, чтобы студент излагал материал свободно.

Преподавателю, по возможности не следует прерывать выступление студента своими замечаниями и комментариями. Допустима тактичная поправка неправильно произнесенного слова, ошибочного ударения и т. п. Если далее выступающий допустил ошибки, гораздо лучше, если не сам преподаватель, а другие участники семинара первыми сделают ему соответствующее замечание.

Обстановка в аудитории во время выступления докладчика находится постоянно в сфере внимания руководителя семинара. Добиваясь внимательного и аналитического отношения студентов к выступлениям товарищей, руководитель семинара заранее ставит их в известность, что содержательный анализ выступления, доклада или реферата он оценивает так же высоко, как и выступление с хорошим докладом.

Вопросы к докладчику задают прежде всего студенты, а не преподаватель. Необходимо требовать, чтобы вопросы, задаваемые студентам, были существенны, связаны с темой, точно сформулированы. Вопросам преподавателя обычно присущи следующие требования:

- ясность и четкость формулировок, определенность границ, весомость смысловой нагрузки;
- уместность постановки вопроса в данный момент, острота его звучания в сложившейся ситуации, пробуждающая живой интерес студенческой аудитории;

– вопросы должны быть посильными для студентов.

По своему характеру вопросы бывают уточняющими, наводящими, встречными; другая категория вопросов, например, казусных, может содержать предпосылки различных суждений, быть примером или положением, включающим кажущееся или действительное противоречие.

Уточняющие вопросы имеют своей целью заставить студента яснее высказать мысль, четко и определенно сформулировать ее, чтобы установить, оговорился ли он или имеет место неверное толкование проблемы. Ответ позволяет преподавателю принять правильное решение: исправленная оговорка снимает вопрос, ошибочное мнение выносится на обсуждение участников семинара, но без подчеркивания его ошибочности.

Наводящие или направляющие вопросы имеют своей задачей ввести полемику в нужное русло, помешать нежелательным отклонениям от сути проблемы. Важно, чтобы такие вопросы приоткрывали новые сферы приложения высказанных положений, расширяли мыслительный горизонт студентов. Наводящие вопросы на вузовском семинаре являются редкостью и ставятся лишь в исключительных случаях.

Встречные вопросы содержат требования дополнительной аргументации, а также формально-логического анализа выступления или его отдельных положений. Цель таких вопросов – формирование у студентов умения всесторонне и глубоко обосновывать выдвигаемые положения, способности обнаруживать логические ошибки, обусловившие неубедительность или сомнительность вывода.

Казусные вопросы предлагаются студенту или всей группе в тех случаях, когда в выступлении, докладе проблема освещена в общем-то верно, но слишком схематично, все кажется ясным и простым (хотя подлинная глубина проблемы не раскрыта) и в аудитории образуется «вакуум интересов». Возникает необходимость показать, что в изложенной проблеме не все так просто, как это может показаться. По возможности, опираясь на знания, уже известные студентам, преподаватель найдет более сложный аспект проблемы и вынесет его на обсуждение в виде вопроса. Цель таких вопросов в том, чтобы сложное, противоречивое явление реальной действительности, содержащее в себе предпосылки для различных суждений, было осмыслено студентами в свете обсужденной теоретической проблемы, чтобы студент научился мыслить шире и глубже.

Вопрос может быть поставлен в чисто теоретическом плане, но могут быть упомянуты и конкретные случаи, события, по возможности близкие или хорошо известные участникам семинара, и предоставлена возможность самим комментировать их в плане теоретической проблемы, обсуждаемой на семинаре.

Вопросы, преследующие создание «ситуации затруднений», обычно представляют собой две-три противоречащих друг другу формулировки, из которых необходимо обнаружить и обосновать истинную, или же берется высказывание какого-либо автора (без указания его фамилии) для анализа. В

основном характер таких вопросов совпадает с постановкой задач на самостоятельность мышления.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Печатная учебно-методическая документация

а) основная литература:

1. Планирование на предприятии (организации) [Текст] учеб. пособие для вузов по специальности "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)" Е. С. Вайс и др. - 5-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 335, [1] с. ил.
2. Планирование на предприятии [Текст] учеб. пособие для вузов по специальности "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)" Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 335, [1] с. ил.
3. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] учебник и практикум для вузов по экон. направлениям и специальностям В. А. Горемыкин ; Национал. ин-т бизнеса. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2014. - 857 с. ил.
4. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] учебник для вузов по экон. специальностям В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2010. - 699 с.
5. Янковская, В. В. Планирование на предприятии [Текст] учебник для вузов по направлению 0801000 "Экономика" В. В. Янковская. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 425 с. ил.

б) дополнительная литература:

1. Пивоваров, К. В. Планирование на предприятии [Текст] учеб. пособие К. В. Пивоваров. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2006. - 229 с.
2. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Текст] учеб. для вузов по направлению "Экономика" Р. В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2012. - 321 с. табл.
3. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии И. В. Сергеев, А. В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 285, [2] с. ил.

4. Бизнес-планирование [Текст] учебник для вузов Л. В. Бобков и др.; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. - 296 с. ил.
5. Алиев, В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert [Текст] учеб. пособие по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалт. учет, анализ и аудит", "Налоги и налогообложение" В. С. Алиев, Д. В. Чистов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 431, [1] с. ил.
6. Барроу, К. Бизнес-планирование: Полное руководство К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун; Пер. с англ. М. Веселковой. - М.: Гранд: Фаир-Пресс, 2003. - 397,[2] с.
7. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] учебник для бакалавров по направлению "Экономика" И. А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2012. - 430, [1] с. ил.
8. Кудрявцев, Е. М. Project 2003. Сетевое планирование и управление проектами [Текст] Е. М. Кудрявцев. - М.: ДМК-Пресс, 2006. - 238 с. ил.
9. О'Лири, Д. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия: Выбор, внедрение, эксплуатация Д. О'Лири; Пер. с англ. Ю. И. Водяновой. - М.: Вершина, 2004. - 258 с. ил.

в) отечественные и зарубежные журналы по дисциплине, имеющиеся в библиотеке:

1. Менеджмент в России и за рубежом , 16+ , Изд-во "Финпресс"
2. Предпринимательство , журн.-кн. , Евроазиатский банк экон. развития, Лит.-худож. агентство "Альманах"
3. Эксперт , деловой и экон. журн. , ЗАО "Журн. "Эксперт"
4. Экономика и управление в зарубежных странах (По материалам иностранной печати) , ежемес. информ. бюл. , Рос. акад. наук, Всерос. ин-т науч. и техн. информ. (ВИНИТИ)
5. Управление компанией : Аналит. журн. / Издат. дом "РЦБ"

г) методические указания для студентов по освоению дисциплины:

1. Планирование на предприятии: методические указания по самостоятельной работе студентов / составитель Васильевский А.Б. – Челябинск, 2014.

из них: учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента:

2. Планирование на предприятии: методические указания по самостоятельной работе студентов / составитель Васильевский А.Б. – Челябинск, 2014.

Электронная учебно-методическая документация

Вид литературы	Наименование разработки	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
Методические пособия для самостоятельной работы студента	Планирование на предприятии: методические указания по самостоятельной работе студентов / составитель Васильевский А.Б. – Челябинск, 2014.	Учебно-методические материалы кафедры	Локальная Сеть / Свободный
Основная литература	Планирование на предприятии (организации) (для бакалавров). [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.С. Вайс [и др.] — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2012. — 336 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/53519 — Загл. с экрана.	Электронно-библиотечная система Издательства Лань	Интернет / Авторизованный
Основная литература	Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 320 с. — Режим	Электронно-библиотечная система Издательства Лань	Интернет / Авторизованный

		<p>доступа: http://e.lanbook.com/book/56270 — Загл. с экрана.</p>		
	<p>Дополнительная литература</p>	<p>Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 322 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00617-9. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/E07B446C-E24F-4C9A-9404-841D53C22027.</p>	<p>Электронная библиотека Юрайт</p>	<p>Интернет / Авторизованный</p>