

27.01.2023 г.

Очная форма обучения

Группа ХКМ 3/1

ОП.12. «Экономика предприятия»

Вид занятия:	лекция
Тема занятия:	Стратегия развития и бизнес-план предприятия (4 часа)
Цели занятия:	
- дидактическая	- понятие и значение планирования, методы, виды, основные направления
- воспитательная	- прививать у студентов любовь к избранной профессии, побуждать к научной, творческой деятельности; - воспитывать внимание, дисциплинированность, активность

ПЛАН

1. Стратегическое планирование
2. Основные этапы стратегического планирования
3. Определение миссии предприятия
4. Определение целей предприятия.
5. Оценка и анализ внешней и внутренней среды
6. Бизнес план, его основные разделы
7. Тактическое планирование на предприятии.
8. Оперативное планирование.

Задание 1. Составить конспект лекции.

1. Стратегическое планирование

Стратегическое **планирование** - процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

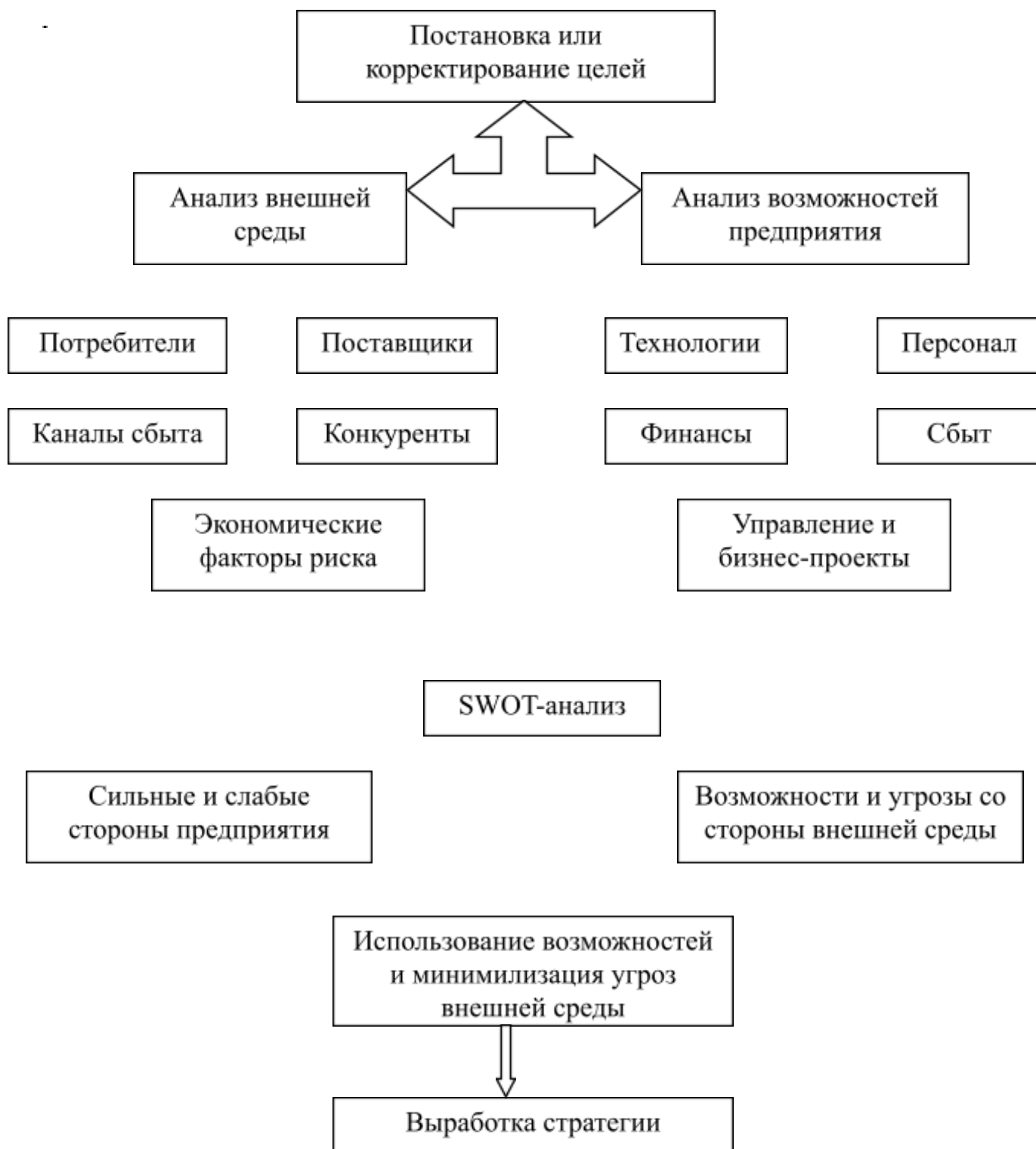
Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовки информации стратегического

характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания плановиков, занимающихся разработкой стратегии организации.

В принципе, процесс стратегического планирования мало отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования.

Адаптивность - неперемное условие стратегического плана, реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.



2. Основные этапы стратегического планирования.

Выделяют следующие этапы стратегического планирования предприятия (организации).

1. Определение миссии
2. Формулирование стратегических целей.
3. Анализ внешней среды, оценка актуальности и реальности миссии и целей.
4. Анализ потенциала, перспектив развития, оценка адекватности потенциала миссии и целям.
5. Внедрение, контроль и оценка результатов.
6. Разработка функциональных и ресурсных субстратегий.
7. Анализ стратегической альтернативы.
8. Выбор генеральной стратегии.

3. Определение миссии предприятия.

Первым, наиболее существенным и определяющим решением стратегического планирования является выбор целей. Основную цель предприятия заведено называть *миссией*. Выбор миссии предприятия осуществляется с учетом действия факторов внешней среды.

Исходя из общей миссии предприятия формулируют его другие *стратегические цели*. Реальность и эффективность стратегии предприятия будет обеспечено, если стратегические цели будут: конкретными и измеренными; четко сориентированными во времени (когда и какой цели надо достичь); достижимыми, сбалансированными, ресурсно-обеспеченными; однонаправленными и такими, что взаимно поддерживают одна одну. При этом желательно устанавливать цели для каждого направления деятельности предприятия.

После определения миссии и целей начинается *диагностический этап стратегического планирования*. Первым важным шагом является изучение внешней среды. Анализ внешней среды - это непрерывный процесс наблюдения, изучения и контроля действия внешних относительно предприятия факторов из тем, чтобы своевременно и исчерпывающе определить возможности и угрозы для предприятия, т.е. положительное и отрицательное действие внешних факторов - политических, экономических, научно-технических, социальных, международных и т.п..

Методы выбора генеральной стратегии можно разделить на две группы: первая - по монопрофильной деятельности или по узкой номенклатуре продуктов и услуг, которые предлагаются предприятием (методы однопродуктового анализа); вторая - по диверсификационному производству (методы «портфельного» анализа).

Между методами однопродуктового анализа наиболее научно обоснованными является метод *PIMS* (Profit Impact of Marketing Strategy) впервые реализованный компанией «Дженерал электрик» при участии Гарвардской школы бизнеса в начале 70-х лет. В основу метода *PIMS* полагается моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности предприятия (в частности рентабельность капиталовложений, валовой прибыли).

Если метод *PIMS* и его модели учитывают действие как внешних, так и внутренних факторов, то метод *кривых освоения*, который строится на зависимости размеров расходов на производства от его объема, отображает лишь внутренний фактор. Основой метода является известная закономерность: рост масштаба производства обеспечивает экономию определенных расходов, размер которых не зависит или мало зависит от изменения количества единиц продукции, которая производится. И вдобавок в процессе освоения производства имеет место повторения операций, формирование привычек или динамического стереотипа, который также ведет к уменьшению трудозатрат.

Логически связанным с методом кривых освоения оказывается еще один метод разработки стратегии предприятия - метод *жизненного цикла изделия (товара)*. За период своего существования изделие проходит, как правило, четыре стадии: внедрение (освоение), рост, зрелость, спад.

Перед принятием стратегического решения относительно конкретного изделия проводится идентификация стадии его жизненного цикла. В процессе идентификации одну стадию отличают от другой с помощью таких показателей, как процент роста объемов продажи (производства), количество конкурентов, темпы технологических изменений, частота модифицирования изделия и т.п..

Для каждой стадии определяются приоритетные стратегические направления и действия. В частности, на стадии роста таким направлением является маркетинговая деятельность (наступательная реклама и активное товародвижение; улучшение распределения товара, ценообразование, адекватные реакции спроса, и т.п.).

В стадии зрелости на первый план выдвигаются показатели эффективности производства и коммерческой деятельности (оптимальное использование производственного потенциала, стандартизация коммерческих процедур, постепенное уменьшение расходов на исследовательские работы относительно данного изделия). С целью полного учета действия внешних факторов строится матрица, причем одним из показателей, которые ее образуют, является характеристика конкурентной позиции данного изделия.

Практически все методы портфельного анализа и выбора стратегии предприятия при условиях диверсифицированного производства являются *матричными*. Использование этих методов происходит по одинаковой схеме: как правило, строится матрица, на одной оси которой размещаются оценки перспектив развития рынка, на другой - оценка конкурентоспособности так называемого стратегического центра хозяйствования (СЦХ). Определяют миссию и цели каждого такого центра, генеральную стратегию и ее субстратегии. Стратегические планы каждого СЦХ оцениваются центральным аппаратом управления и определяются основные показатели стратегии предприятия в целом

Главное отличие разных матричных методов заключается в разных

показателях, которые их используют для оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции СЦХ. Простейшим (и наиболее распространенным) является *метод, предложенный Бостонской консультативной группой (фирмой) - БКГ*. Показателями, которые формируют оценочную матрицу по этому методу, является темп роста и контролируемая данным предприятием относительная доля рынка.

Из матричных методов известным является также *метод консультационной группы «Мак-Кинси»*, где за основные оценочные показатели берут конкурентную позицию СЦХ (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки). По этому методу изучают и анализируют специфическое действие на каждом рынке определенной совокупности факторов.

4. Определение целей предприятия.

Выбор миссии и целей организации - первое и самое ответственное решение при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из 6 шагов.

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и конгруэнтны (соразмерны) с ней. Цели должны быть такими, чтобы стоило стремиться к ним, для чего они должны быть измеримыми, достижимыми, хорошо мотивированными.

1. Осознание важности формулирования и представления целей как необходимого условия успешного развития организации.

Основное правило при выборе целей, особенно генеральных, - привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создает условия для сплочения основной массы сотрудников вокруг общей цели.

2. Формулирование целей.

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства видения - идеального представления, желаемого образа организации, комплексного осмысления события и стратегической ситуации будущего.

3. Логическое построение целей.

Все цели организации логически увязываются в определенную систему обеспечения взаимоподдержки целей, что служит условием их достижимости.

4. Привлечение сотрудников к формулированию целей.

Участие сотрудников организации сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по достижению целей. Успех будет более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий ее реализации с указанием сроков выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

5. Наглядное представление целей.

Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации, созданию положительного имиджа компании.

6. Составление целевого портрета организации

На выбор целей огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели высшего руководства и сотрудников организации.

Алгоритм формирования стратегических целей организации

5. Оценка и анализ внешней и внутренней среды.

Анализ среды организации - процесс определения *критически важных элементов* внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность организации достигать своих целей, в том числе экономических.

Процесс осуществляется в несколько этапов.

I этап. Организации из всей совокупности элементов необходимо выделить наиболее для нее важные, т. е. первоначально требуется установить *пределы анализа среды*. У каждой организации существует свой комплекс критических точек, который зависит от размеров организации, характера ее деятельности, выбранных целей и других особенностей.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность основных функциональных зон.

Рабочая среда - непосредственные контакты организации, включает тех участников рынка, с которыми есть прямые отношения или которые оказывают

прямое воздействие на ее деятельность.

Общая среда состоит из элементов, не связанных с организацией напрямую, но оказывающих влияние на формирование атмосферы бизнеса.

II этап. После определения наиболее значимых факторов среды организации необходимо получить о них всю возможную информацию.

Техника формирования базы данных о критических точках внешней среды может быть следующей:

а) *сканирование среды* - поиск уже сформированной информации, то есть существующей в ретроспективе;

б) *мониторинг среды* - отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;

в) *прогнозирование среды* - попытка создать информацию о будущем состоянии среды.

III этап. Оценка полученной информации по критически важным точкам для организации, для чего могут быть использованы методы:

Метод «5 вопросов о 5 факторах внешней среды»:

1. Если вы обладаете информацией о 5 факторах внешней среды, то назовите хотя бы 5 из них.

2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие 5 фактов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Какие 5 факторов являются наиболее важными для достижения целей, поставленных организацией?

5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вашей организации?

Метод «перечень 4-х вопросов», используемый для оценки наиболее значимых факторов внешней среды:

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

2. Какова вероятность усиления. этого фактора, можно ли его отследить?

3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?

4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть (в ближайшее время, в среднесрочном или долгосрочном периоде)?

ОБЩАЯ СРЕДА (МАКРОСРЕДА) / ЭКОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- экономические факторы;
- технологические факторы;
- политические факторы;
- социальные факторы.

РАБОЧАЯ СРЕДА (МИКРОСРЕДА)

- поставщики экономических ресурсов, необходимых организации (сырье, финансовый капитал);
- поставщики труда (наемных работников);
- посредники (финансовые, торговые, маркетинговые);

- государственные структуры (налоговая инспекция и т. д.);
- конкурирующие организации;
- контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей и пр.).

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- персонал.

1. Бизнес-план, его основные разделы.

Бизнес-план (БП) предприятия или организации - это письменный документ, в котором изложена суть, направления и способы реализации предпринимательской идеи, охарактеризован рынок, производственные, организационные и финансовые аспекты будущего бизнеса, а также особенности управления им. Он является разрешительным основанием для осуществления предпринимательской деятельности, необходимой предпосылкой привлечения инвестиций для разработки и реализации предпринимательской идеи, любых инновационно-инвестиционных проектов.

В рыночной системе хозяйствования БП выполняет две важные функции: *внешнюю* (ознакомление заинтересованных деловых людей с сущностью и эффективностью реализации новой предпринимательской идеи) и *внутреннюю* (обработка системы управления реализацией предпринимательского проекта).

Конкретными *целями разработки БП* как многофункционального документа является:

- отладка деловых отношений между предпринимателем и будущими поставщиками, продавцами и нанимаемыми работниками;
- проектирование системы управления основания бизнесом в конкретной сфере деятельности;
- своевременное предвидение возможных препятствий и проблем на пути к успеху организации собственного дела;
- формирование и развитие управленческих качеств предпринимателя;
- проверка жизнеспособности предпринимательской идеи еще к ее практической реализации.

Общая методология разработки БП охватывает три стадии: начальную, подготовительную и основную. Начальная стадия является обязательной при условии начинания нового дела; она предусматривает обработку концепции будущего бизнеса. На подготовительной стадии формируется информационное поле, оцениваются сильные и слабые стороны деятельности фирмы, формулируются ее миссия и конкретные цели, разрабатывается стратегия и возможные стратегические альтернативы. На основной стадии осуществляется непосредственная разработка

конкретного БП.

На содержание и структуру БП существенным образом влияют: цели разработки БП; аудитория, на которая рассчитана БП; сфера и размеры бизнеса; характеристика продукта бизнеса; финансовые возможности предпринимателя.

Общепотребительная логика разработки БП предприятия (организации) предусматривает последовательное осуществление таких действий:

- 1) выбор продукции (услуг) для рынка;
- 2) исследование рыночной среды для будущего бизнеса;
- 3) выбор и обоснование места для размещения фирмы, которая впервые начинает свою деятельность;
- 4) прогнозирование возможных объемов продажи продукции (предоставление услуг);
- 5) определение производственных параметров будущего бизнеса;
- 6) разработка ценовой и сбытовой политики;
- 7) обосновывание выбора организационных параметров фирмы;
- 8) описание потенциальных рисков и действий для их минимизации;
- 9) оценка финансовых параметров бизнеса;
- 10) обобщение выводов из основных положений бизнес-плана.

Типичные разделы БП:

1. Резюме:
 - короткий обзор бизнес-проекта, его ключевых аспектов, сообщение о намерениях.
2. Область, фирма и ее продукция (услуги):
 - текущая ситуация и тенденции развития области;
 - описание продукта;
 - стратегия фирмы;
 - права собственности.
3. Исследование рынка:
 - характеристика рынка продукта;
 - целевой рынок бизнеса;
 - место нахождения фирмы;
 - оценка влияния внешних факторов.
4. Маркетинг-план:
 - стратегия маркетинга;
 - ожидаемые объемы продажи продукта.
5. Производственный план:
 - основные производственные операции;
 - машины и оборудование;
 - помещение;
 - сырье, материалы, комплектующие изделия.
6. Организационный план:
 - форма организации бизнеса;
 - потребность в персонале;
 - владельцы и менеджеры бизнеса;
 - организация управления;

- кадровая политика.

7. Оценка рисков:

- типы возможных рисков;
- способы реагирования на угрозы для бизнеса.

8. Финансовый план:

- прибыль и убытки;
- план движения денежной наличности;
- плановый баланс;
- финансовые коэффициенты.

7. Тактическое планирование на предприятии.

Составление средне- и краткосрочных планов принадлежат к тактическому планированию деятельности любого предприятия. Тактическое планирование по определенным признакам существенным образом отличается от разработки и практического осуществления стратегии. Существуют три аспекта этой разности.

Первый - временной: что отдаленные следствия имеет план, который тяжелее от него отказаться, то более стратегическим он является. Это означает, что стратегическое планирование связано с решениями, следствия которых будут давать о себе знать на протяжении продолжительного периода и которые будет сложно исправить. Тактические планы лишь конкретизируют и дополняют стратегические.

Второй - по охвату сфер влияния: стратегическое планирование высказывает более широкое и глубокое влияние на деятельность предприятия, а тактическое имеет узкое направление.

Третий - смыслово-содержательный: если стратегические планы очерчивают миссию и подчинены этой миссии целые деятельности предприятия, а также принципиально важные общие средства достижения таких, то тактические должны четко определить всю совокупность конкретных практических средств, необходимых для осуществления намеченных целей.

Итак, всегда существует определенная относительность, условность в распределении временных горизонтов планирования (и соответственно плановых документов стратегического значения и тактического обеспечения) на долго-, средне- и краткосрочные планы. Но продолжительная практика плановой работы определила период в один год как наиболее приемлемый для разработки тактических краткосрочных планов. Среднесрочные планы разрабатываются на период в несколько лет для конкретизации, детализации задач долгосрочного стратегического плана. Можно утверждать, что среднесрочный план - это количественно определенная на определенный период стратегия предприятия по всем или по важнейшим субстратегиям.

Средне- и краткосрочные планы взаимосвязанны; они составляются по единой методологии и имеют одинаковую структуру.

Типичная структура тактических планов предприятия:

1. *Маркетинговая деятельность* – планы маркетинга для основных изделий и

общий план для всей продукции предприятия.

2. *Производственная деятельность* – выпуск продукции в натуре и по стоимости, обоснование производственной программы предприятия.

3. *Научно-исследовательские, конструкторско-технологические и экспериментальные работы* – новые технологии и изделия.

4. *Работа, кадры, социальное развитие коллектива* – персонал, фонд заработной платы, производительность, условия работы и быта.

5. *Капитальные вложения и капитальное производство* – инвестиции, строительно-монтажные работы, введение в действие основных фондов.

6. *Материально-техническое обеспечение* – потребность в материальных ресурсах и источника ее удовлетворения.

7. *Организация производства, работы и управление* – усовершенствование форм и методов, структурная перестройка.

8. *Природоохранная деятельность* – мероприятия относительно охраны и рационального использования природных ресурсов.

9. *Внешикономическая деятельность* – показатели этой деятельности, результаты экспортно-импортных операций.

10. *Затраты, прибыль, рентабельность* – себестоимость изделий и всего объема продукции, прибыль и рентабельность.

11. *Финансовая деятельность* – баланс доходов и затрат, взаимоотношения с бюджетом, кредитное отношение.

Содержательная характеристика тактических планов предусматривает также отделение по определенным признакам показателей, по которым устанавливаются плановые задачи, определяется степень их выполнения, оценивается деятельность предприятия вообще.

По экономическому содержанию показатели разделяют на *натуральные* и *стоимостные*. Натуральные показатели необходимые для материально-вещевого выражения и обоснования плана: количество продукции, которая производится, необходимые материалы, оборудования и др. Стоимостные показатели используются для характеристики общих объемов производства, темпов его развития, размеров затрат, доходов и т.п.. Между натуральными и стоимостными показателями существует тесная связь и взаимозависимость. Стоимостные показатели рассчитываются на основании натуральных, но вместе с тем, исходя из обобщенной стоимостной оценки затрат и результатов, стимулируют рациональное использование ресурсов, рост эффективности производства.

По экономическому назначению показатели разделяют на *количественные* и *качественные*. Первые характеризуют абсолютные объемы производства и ресурсов, которые потребляются: объем продукции, материалов, производственные фонды, количество работников и т.п.. Вторые показывают эффективность использования производственных ресурсов и всего процесса производства: производительность работы, материалоемкость продукции, фондоотдача, себестоимость продукции и т.п..

Различают также *абсолютные* и *относительные показатели*. Первые характеризуют то или то явление абсолютно, без сравнения с другими показателями. Сделать такое сравнение дают возможность относительные показатели.

8. Оперативное планирование.

Оперативное планирование является, с одной стороны, завершающим звеном в системе планирования деятельности предприятия, а с другого - средством выполнения долго-, средне- и краткосрочных планов, основным рычагом текущего управления производством.

В процессе оперативного планирования осуществляется детальная разработка планов предприятия и его подразделов - отдельных производств, цехов, производственных участков, бригад, даже рабочих мест - а на короткие промежутки времени (месяц, декаду, рабочая неделя, пор, изменения). При этом разработка планов органически объединяется с решением вопросов организации их выполнения и текущего регулирования производства.

Оперативное планирование объединяет два направления работы. Первое направление, в рамках которого разрабатываются оперативные планы и графики изготовления и выпуска продукции, называется *календарным планированием*.

Второе направление включает работы, что необходимые для непрерывного оперативного учета, контроля и регулирования выполнения оперативных планов и хода производства. Это направление достало название *диспетчеризации*.

В процессе оперативного планирования нужно решать такие главные задачи:

- обеспечение выполнения плана производственной деятельности (выпуск плановой продукции в запланированные сроки) по ритмической работе всех подразделов предприятия;
- установление оптимального режима работы предприятия, которое будет оказывать содействие наиболее эффективному и полному использованию оборудования и рабочей силы;
- максимальное сокращение продолжительности производственного цикла и объемов незавершенного производства.

Оперативное планирование осуществляется в масштабе всего предприятия как цеховое (межцеховое), а для отдельных цехов - в разрезе участков и рабочих мест (внутрицеховое).

Межцеховое оперативное планирование имеет цель обеспечить скоординированную деятельность и необходимые производственные пропорции между цехами предприятия согласно последовательности технологических процессов (заготовительных, обрабатывающих, сборочных) и с учетом цеховых функций - основные, вспомогательные, обслуживающие, побочные. Но главной задачей межцехового оперативного планирования должно быть согласование номенклатуры заготовок, деталей, узлов и сроков их передвижения между цехами (производствами).

Внутрицеховое оперативное планирование включает разработку календарных планов производства для участков и контроль их выполнения, распределение работ по участкам, доведение к рабочим местам, оперативное регулирование производственных процессов.

В практике хозяйствования различают три основные системы оперативного планирования: поддетальную, комплексную и на заказ. Выбор системы

оперативно-производственного планирования зависит от типа производства, состава и особенностей продукции и т.п.. Преимущество отдают той системе, которая дает возможность наиболее эффективно решать задачи оперативного планирования.

Подетальная система за планово-учетную единицу берет деталь определенного наименования. В зависимости от особенностей других элементов и организации самого процесса оперативного регулирования, наиболее распространенными разновидностями подетальной системы является:

складская система, когда уровень загрузки и равномерность выпуска продукции определяются через наличие складских запасов определенных размеров. Эта система полезна при большом количестве применяемых для изготовления продукции стандартных (унифицированных) узлов и деталей;

система планирования по нормам технологических запасов, которая предусматривает установление постоянной насыщенности всех стадий производственного процесса необходимыми запасами полуфабрикатов (деталей, узлов) и суровое соблюдение расчетного уровня этих запасов для каждого цеха. Эта система применяется при серийном и многосерийном производстве;

система планирования по сроками подачи, в основу которого полагаются установленные сроки запуска и выпуска партий деталей с учетом технологических запасов и сроков межцеховых подач. При условиях серийного многосерийного производства сроки можно просматривать каждый раз при разработки оперативных планов. В массовом производстве устанавливаются стандартные сроки;

система планирования по такту потока базируется на синхронизации деятельности всех производственных подразделов и установлении единого такта выпуска готовой продукции. Такая система применяется в массовом производстве с широким использованием текущих методов организации производственных процессов.

Комплектная система отличается от других тем, что в ней за планово-учетную единицу берут объединенный по определенными признакам комплект деталей (узлов). Наиболее распространенными ее подсистемами является комплектно-узловая, комплектно-групповая, машино-комплектная.

Комплектно-узловая подсистема за планово-учетную единицу берет узловой комплект, к которому входят детали одного сборочного узла. Эта система характерна для производства сложной продукции с продолжительным производственным циклом.

Комплектно-групповая подсистема может применяться тогда, когда изготавливаются детали (узлы), которые обрабатываются по такой самой технологии, имеют такую самую периодичность запуска-выпуска и те самые сроки подачи на следующую стадию.

Машино-комплектная подсистема — является простейшей, так как ее планово-учетной единицей является машинокомплект, т.е. полный комплект деталей, который их вырабатывает тот или тот цех для определенного изделия (машины). Эта система может применяться в производстве несложных изделий, с небольшим количеством деталей.

Система оперативного планирования на заказ характеризуется установлением конкретных сроков запуска-выпуска изделий по каждому заказу. Заказ *і* является планово-учетной единицей для предприятия в целом.

Список рекомендованных источников

1. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.: Юнити, 2016. - 663 с.

Готовые материалы присылать преподавателю на почту

ant.iri1983@gmail.com или личным сообщением в социальной сети в ВК
<https://vk.com/id114718886>

Преподаватель

Антонова И.А.