



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ к проведению практических занятий

«Принятие решений по эффективному использованию резервов»

по дисциплинам
«Основы управленческой деятельности»,
«Экономика и организация производства»,
«Менеджмент и маркетинг»

Авторы
Верченко Ю.К.,
Муратова Е.Р.,
Колганова Т.С.

Ростов-на-Дону, 2015



Аннотация

Методические указания предназначены для выполнения практической работы на тему «Принятие решений по эффективному использованию внутренних резервов производства» по дисциплинам: «Основы управленческой деятельности», «Маркетинговое управление предприятием», «Менеджмент и маркетинг».

Авторы

к.э.н. доц. Ю.К. Верченко,
ст.преп. Е.Р. Муратова,
ст. преп. Т.С. Колганова





Оглавление

Практическая работа «Принятие решений по эффективному использованию внутренних резервов производства»	4
1. Цель работы	4
2. Порядок выполнения работы	5
3. Принятие решений о мерах по использованию внутренних резервов, влияющих на выпуск и реализацию продукции	6
Отчет о выполнении практической работы «Принятие решений по эффективному использованию внутренних резервов производства»	7
Пояснительная записка и выводы	10
Приложение	10

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ ПРОИЗВОДСТВА»

1. Цель работы

Целью практической работы является ознакомление с методикой выявления влияния внутренних резервов производства на выпуск и реализацию продукции и принятие решений о мерах по их эффективному использованию.

Одной из важнейших задач для любого предприятия является выявление и использование внутренних резервов, влияющих на выпуск и реализацию продукции, пользующейся спросом.

Выпуск продукции изменяется при более эффективном использовании внутренних резервов производства по следующим направлениям:

- при экономии живого труда;
- при улучшении использования основных производственных фондов (ОПФ);
- при улучшении использования оборотных средств (ОС);
- при ликвидации брака.

В лабораторной работе предлагается для конкретной экономической ситуации, сложившейся на некотором предприятии, предложить, обосновать и оценить эффективность возможных мероприятий по использованию внутренних резервов.

Экономическая ситуация описана показателями, приведенными в таблице 1 Приложения.

Возможные для реализации мероприятия по использованию внутренних резервов и их характеристика приведены в таблице 2 Приложения.

Лабораторная работа состоит из двух частей.

В первой части дается оценка возможного прироста товарной продукции по каждому направлению за счет полного использования имеющихся резервов.

Во второй части по каждому направлению, из числа возможных мероприятий, приведенных в таблице 2 (Исходных данных), необходимо выбрать те, которые позволят снизить величину потерь, рассчитать размер дополнительной прибыли с учетом затрат, предполагаемых выбранным мероприятием.

В заключении делаются выводы о росте реализации про-

дукции и прибыли в результате принятых решений.

2. Порядок выполнения работы.

2.1. Оценка внутренних резервов производства, влияющих на выпуск продукции за счет снижения целодневных потерь рабочего времени рабочих:

$$\Delta N_T = B_d \times T_p, \text{ где}$$

B_d – среднегодовая дневная выработка одного рабочего, руб.;

T_p – целодневные потери времени рабочих за год (прогулы, простои, отпуска с разрешения администрации, болезни);

2.2. Оценка внутренних резервов производства, влияющих на выпуск продукции за счет улучшения использования запасов машин и оборудования:

$$\Delta N_O = Z_H \times \Phi_O, \text{ где}$$

Z_H – запас не установленных машин и оборудования, руб.;

Φ_O – фондоотдача машин и оборудования, руб.

2.3. Оценка внутренних резервов производства, влияющих на выпуск продукции за счет улучшения использования материальных ресурсов:

$$\Delta N_M = M \times \Delta M, \text{ где}$$

M – материалоотдача, рассчитанная с учетом нормативного расхода материалов, руб.;

ΔM – общий перерасход материальных ресурсов, руб.

2.4. Оценка внутренних резервов производства, влияющих на выпуск продукции за счет ликвидации брака

$$\Delta N_b = C_b \cdot \frac{C}{N}, \text{ где}$$

C_b – себестоимость окончательно забракованной продукции, руб.;

C – себестоимость товарной продукции без затрат на окончательно забракованную продукцию, руб.;

N – товарная продукция, руб.

2.5. Оценка комплексного внутреннего резерва, влияющего на выпуск продукции.

Комплексный внутренний резерв определяется как сумма наименьшего из описанных выше видов внутренних факторов и внутреннего фактора, влияющего на выпуск продукции за счет ликвидации брака:

Принятие решений по эффективному использованию резервов

$$\Delta N_K = \min(\Delta N_m, \Delta N_o, \Delta N_M) + \Delta N_B$$

2.6. Определение общего резерва (ΔP)

$$\Delta P = \Delta N_K + \Delta N_p, \text{ где}$$

ΔN_p – внутренний резерв, влияющий на объем реализации продукции за счет сокращения сверхнормативных остатков нерезализованной продукции.

3. Принятие решений о мерах по использованию внутренних резервов, влияющих на выпуск и реализацию продукции.

Более эффективное использование внутренних резервов возможно за счет различных мероприятий по каждому виду факторов. Их осуществление требует затрат.

Приводится перечень возможных мероприятий, их результаты и затраты по ним.

Необходимо принять решение: какие мероприятия рекомендовать для внедрения. Решение необходимо обосновать путем сопоставления затрат на реализацию мероприятия и дополнительной прибыли, получаемой от него.

Дополнительная прибыль определяется по формуле

$$\Delta P = H \times \Delta P, \text{ где}$$

H – норматив рентабельности от реализации (25%);

ΔP – увеличение реализации продукции от i -го мероприятия.

Например, вводятся штрафы за опоздание, что снижает общую величину потерь (предположительно 360 человеко-дней) на 20%. Выработка 0,35 тыс.руб. Тогда дополнительный выпуск продукции от этого мероприятия:

$$\Delta N_{T1} = 360 \times 0,35 \times 0,2 = 25,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль $\Delta \Pi_1 = 0,25 \times 25,2 = 6,3$ тыс.руб. Дополнительные затраты 0,5 тыс.руб..

Следовательно, дополнительная прибыль: $6,3 - 0,5 = 5,8$ тыс.руб., т.е. мероприятие рентабельно.

Расчеты по работе сводятся в отчет.

На основании полученных данных рассчитываются:

$$\text{Рост реализации} = \frac{\text{п.6 табл.1}}{N} \times 100\%;$$

$$\text{Рост прибыли} = \frac{\text{п.9 табл.1}}{0,25 \times N} \times 100\%.$$

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ ПРОИЗВОДСТВА»

Дата _____ № варианта _____

Расчет величины резервов по их видам:

$$\Delta N_T =$$

$$\Delta N_{\theta} =$$

$$\Delta N_O =$$

$$\Delta N_K =$$

$$\Delta N_M =$$

$$\Delta P =$$

Обоснование решений о выборе мероприятий

Выбранные мероприятия по видам внутренних резервов	Результат			
	Снижение общей величины резерва	Прибыль без доп. затрат	Доп. затраты	Доп. прибыль
1	2	3	4	5
1. Снижение целодневных потерь рабочего времени рабочих				
1.				
2.				
3.				
Итого				
2. Улучшение использования запасов машин и оборудования				
1.				

Принятие решений по эффективному использованию резервов

2.				
3.				
Итого				
<i>3. Улучшение использования материальных ресурсов</i>				
1.				
2.				
3.				
Итого				
<i>4. Ликвидация брака</i>				
1.				
2.				
3.				
Итого				
<i>5. Сокращение нереализованной продукции</i>				
1.				
2.				
3.				
Итого				

Принятие решений по эффективному использованию резервов

6. Увеличение объема реализованной продукции <i>(min итог п.1, п.2, п.3)+п.4+п.5)</i>		X	X	X
7. Увеличение прибыли	X		X	X
8. Дополнительные затраты (сумма затрат на принятые мероприятия)	X	X		X
9. Дополнительная прибыль <i>(п.7 –п.8)</i>	X	X	X	

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА И ВЫВОДЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

Исходные данные

Таблица 1

Показатели	Ед. Изм.	Варианты		
		1	2	3
Товарная продукция, N	т.р.	40 000	40 000	40 000
Дневная выработка одного рабочего, Вд	т.р.	4	5	4
Целодневные потери времени рабочих за год, Т _Р	дни	60	46	58
Не установленное оборудование, З _н	т.р.	20	13	18
Фондоотдача машин и оборудования, Ф _о	руб.	9,0	10,0	8,0
Материалоотдача, М	руб.	140	150	130
Перерасход материальных ресурсов ΔМ	т.р.	1,4	1,3	1,1
Себестоимость бракованной продукции, С _б	т.р.	230	210	200
Себестоимость товарной продукции без учета брака, С	т.р.	32 800	30 400	33 200
Нереализованная продукция, ΔN _Р	т.р.	340	350	330
Уровень рентабельности	%	25	25	25

Возможные мероприятия

Таблица 2

Виды внутренних факторов	Мероприятия	Результат	Дополнительные затраты
1	2	3	4
1. Снижение потерь рабочего времени	1. Введение штрафов за опоздание и иных мер наказания	Снижение общей величины потери на 20%	6 т. р. на учет и оформление штрафов и других мер

Принятие решений по эффективному использованию резервов

	2. Автоматизация учета простоев и выявление их причин для принятия оперативных мер.	Снижение на 50%	Введение системы учета и контроля по 1-му и 2-му вариантам – 20 тыс. р.; по 3-му – 25 тыс. р.
	3. Улучшение условий труда для снижения заболеваний	Снижение на 30%	10 т.р.
	4. Улучшение медицинского обслуживания	Снижение на 20%	5 т. р. на медобслуживание
	5. Введение поощрения за соблюдение чистоты и порядка вокруг рабочего места	Снижение на 10%	10 т. р. на премии
2. Улучшение использования активной части основных производственных фондов	1. Премирование за бережливое отношение к установленному оборудованию	Снижение запасов не установленно-го оборудования на 50%	20% дополнительной прибыли, полученной от этого мероприятия
	2. Автоматизация контроля за установленным оборудованием	Снижение на 30%	25 т. р. на введение плановой документации и контроль за её выполнением
	3. Введение дисциплинарной ответственности за выпускаемую продукцию	Снижение на 8%	
	4. Повышение квалификации работников для обеспечения бесперебойной работы установленного оборудования	Снижение на 20%	1 вариант – 10 т.р. 2 вариант – 8 т.р. 3 вариант – 12 т.р.

Принятие решений по эффективному использованию резервов

3. Улучшение использования материальных ресурсов	1. Улучшение складского хозяйства, переход на автоматизированную систему снабжения цехов материалами.	Снижение общей величины перерасхода материалов на 30%	20 т.р. на введение системы
	2. Улучшение хранения материалов в цехе	1 вариант – снижение на 10% 2 вариант – снижение на 10% 3 вариант – снижение на 20%	На введение мероприятия: 1 и 2 варианты – 5 т.р. 3 вариант – 6 т.р.
	3. Автоматизация учета хищений и потерь материалов	Снижение на 20%	4 т. р.
	4. Введение премий за экономию материалов	Снижение на 40%	На премии 20% от дополнительной прибыли, полученной за счет этого мероприятия
	5. Использование отходов	Снижение на 40%	10 т.р.
4. Ликвидация брака	1. Внедрение более совершенного оборудования	Снижение общей величины потерь от брака на 40%	10 т.р. на новое оборудование
	2. Внедрение более совершенной оснастки	Снижение на 15%	18 т.р. на новую оснастку
	3. Внедрение более совершенной технологии	Снижение на 40%	20 т.р. на новую технологию
	4. Премирование за качество	Снижение на 20%	20% от дополнительной прибыли, полученной за счет этого факта
	5. Выявление виновников брака, взыскание за брак	Снижение на 20%	5 т.р. на оформление документов

Принятие решений по эффективному использованию резервов

5. Сокращение нереализованной продукции	1. Заключение дол- говременных дого- воров с потребите- лями продукции	Сокращение сверхнорматив- ных остатков на 40%	20 т.р. на непред- виденные расходы
	2. Организация вы- ставок-продаж, предоставление скидок, бонусов	Сокращение на 20%	10% от доп. при- были
	3. Повышение эф- фективности работы службы маркетинга	Сокращение на 40%	10% от доп. при- были
	4. Введение премий работникам – лиде- рам продаж	Сокращение на 20%	На премии 40% от дополнительной прибыли, полу- ченной за счет этого факта