Министерство образования Российской Федерации

Государственный Университет Аэрокосмического приборостроения

Преподаватель: Ильинская Е.М.

Реферат

по теме

**Внутрипроизводственное планирование как подсистема хозяйственного механизма промышленного предприятия**

По курсу: Экономика

Работу выполнил

студент группы 5838 Быстров Д.А.

Санкт-Петербург

2011

СОДЕРЖАНИЕ:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | ВВЕДЕНИЕ | стр. 3 |
| 2. | КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ | стр. 4 |
|  | Оперативное планирование | стр. 11 |
|  | Тактическое планирование | стр. 14 |
|  | Стратегическое планирование | стр. 17 |
|  | Нормативное планирование | стр. 18 |
| 3. | ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА | стр. 23 |
| 4. | ГОДОВАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА | стр. 25 |
| 5. | ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ | стр. 28 |
| 6. | ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ | стр. 32 |
| 7. | ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С МЕНЕДЖМЕНТОМ | стр. 38 |
| 8. | ЗАКЛЮЧЕНИЕ | стр. 42 |
|  | Список литературы | стр. 43 |

ВВЕДЕНИЕ

Планирование — один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных фирм в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.

Планирование оказывает решающее воздействие на развитие общественного производства повышение его эффективности на основе интенсификации. По мере развития российской экономики улучшаются методы планирования, усложняются его задачи.

С развитием экономики, расширением масштабов производства, усложнением межотраслевых, внутриотраслевых и внутрипроизводственных отношений постоянно совершенствуются методы планового руководства народным хозяйством. В условиях ускоряющихся темпов научно-технического прогресса и растущих потребностей общества происходят изменения в производстве, в сфере обращения и обслуживания. Повышается уровень концентрации производства, развивается внутрипроизводственная специализация. Неуклонно возрастает профессиональный и культурный уровень трудящихся.

Главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, основное содержание планирования на предприятии и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем.

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции или товаров выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из вышеперечисленного следует, что основным объектом планирования на предприятиях и предприятиях служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов. В настоящее время все производители и предприниматели, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получения максимальной прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия. В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов принято различать несколько систем или видов рыночного планирования.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

Существуют системы государственного или федерального регулирования, муниципальное или местное планирование, внутрипроизводственное или корпоративное проектирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования. В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было общепризнанным выделять два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

**Технико-экономическое планирование**

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости, как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

**Оперативно-производственное планирование**

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т.п.[[1]](#footnote-1)

Внутрифирменное планирование как функция управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. [[2]](#footnote-2)

Внутрифирменное планирование в рамках крупных компаний охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития предприятия, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Высокая степень экономической свободы в плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы на всех предприятиях, но и развитие научных знаний, и совершенствование самой теории внутрихозяйственного планирования. В частности, требуется расширение существующей классификации, систем, видов, принципов и методов планирования. Все виды внутрифирменного и корпоративного планирования могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как:

* содержание планов,
* уровень управления,
* методы обоснования,
* время действия,
* сфера применения,
* стадии разработки,
* степень точности и др.

Содержание принципа единства основано на системном подходе, который предусматривает расчленение планирования по подразделениям и интеграции частных планов по принципу от низшего к высшему.

Принцип непрерывности заключается в постоянной разработке планов в пределах установленного цикла и постоянного использования информации последовательно проходящих циклов.

Гибкость планирования тесно связана с принципом непрерывности и позволяет вносить коррективы в следующие один за другим внутрипроизводственные планы, которые учитывают изменения внутренних и внешних условий и позволяют пересмотреть направленность планирования. Реализация данного принципа базируется:

* на переходных планах, дифференцирующих временной период по интервалам, т.е. долгосрочный план является основной среднесрочного планирования (на трехлетний период) и последний план распределяется по годам;
* резервном плане, который разрабатывается как дополнительный вариант, отражающий вероятностную оценку возможных изменений во внешней среде.

Принцип экономической обоснованности предусматривает обеспечение эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

По содержанию планов следует выделять, кроме рассмотренного технико-экономического и оперативно-производственного, такие виды внутрихозяйственного планирования, как организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и др. Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т.д.

По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды внутрихозяйственного планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем - производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т.д.).[[3]](#footnote-3)

По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное.

По времени действия внутрифирменное планирование бывает: краткосрочным, или текущим; среднесрочным, или годовым; долгосрочным, или перспективным. Долгосрочное планирование обычно осуществляется на период от 3 до 10 лет, среднесрочное - в пределах от 1 до 3 лет, а краткосрочное - в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

Основные задачи внутрипроизводственного планирования включают:

* оценку изменений внешней и внутренней среды;
* определение приоритетных задач и потребностей по всем видам потребляемых ресурсов;
* расчет и сопоставление текущих и единовременных затрат с результатами;
* мероприятия по совершенствованию управления предприятием.

В условиях рыночных отношений внутрипроизводственное планирование, особенно на долгосрочный период, требует использования более действенных методов определения уровня технико-экономических показателей и установления реальных возможностей их достижения. Такой подход позволяет оценить внешние и внутренние условия, которые используются при разработке плана мероприятий для преодоления неопределенности в процессе реализации перспективных задач.[[4]](#footnote-4)

Характер и содержание плановой работы предприятия предусматривает обязательное соблюдение основных принципов внутрипроизводственного планирования, которые способствуют созданию условий для более эффективной хозяйственной деятельности. В настоящие время широко используются следующие принципы:

* единства
* непрерывности
* гибкости
* экономической обоснованности

По сфере применения внутрихозяйственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, их объектом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

По стадиям разработки внутрипроизводственное планирование бывает предварительное и окончательное. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают затем силу законов.

По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также, главным образом, от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное. В процессе планирования преследуется три основных типа целей:

* задачи, к которым предполагается приблизиться в рамках планируемого периода или которые могут быть достигнуты позднее;
* идеалы, которые не считаются достижимыми, но к которым предусматривается приближение в планируемом периоде или за его пределами.

**Оперативное планирование**

Оперативное управление производством включает:

1. оперативное планирование производства, т.е. обеспечение каждого цеха, участка, рабочего места производственным заданием исходя из годовой программы производства;
2. диспетчирование – постоянную координацию работ по выполнению производственной программы (учет, контроль, анализ, регулирование и т.д.)

Оперативное планирование – составная часть внутрипроизводственного планрования, оно предусматривает разработку системы взаимосвязанных программ и планов по времени (час, смена, декада, месяц, квартал) для всех производственных подразделений.[[5]](#footnote-5)

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия, например распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре и срокам, установленным вышестоящим руководством. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Оперативное планирование включает:

* прогнозирование, т.е. разработку программ будущего развития в направлении движения потоков материальных ресурсов по технологическому маршруту в условиях сложившейся производственной структуры;
* нормирование – процесс разработки максимально допустимого количества сырье, материалов, необходимых для производства продукции;
* планирование – функцию управления, заключающуюся в принятии решений о главных направлениях экономического развития предприятия на основе разработки количественных и качественных показателей, а также в определении способов их выполнения;
* организацию производства – функцию управления, предусматривающую подготовку производства и организацию работ производственных подразделений.

При разработке оперативных планов используются дополняющие друг друга методы оценки и организации производственного процесса.

Календарный метод отражает конкретных период времени отдельных этапов процесса производства (запуск, выпуск изделий и т.д.).

Объемно – календарный метод используется для установления сроков и объемов выполняемых работ с учетом согласования номенклатуры продукции, сопряженности пропускной способности подразделений производства.

Особенности организации оперативного планирования заключается в том, что оперативное управление производством рассматривается как система, которая включает:

* объем управления (процесс производства и его структуру);
* субъект управления (трудовые ресурсы предприятие, схемы управления предприятием с указанием прав и обязанностей руководящих и должностных работников);
* целенаправленную деятельность работы предприятия (выполнение функций, связанных с производством продукции).

Из всех функций оперативного планирования производства наиболее широкое использование получили:

* 1. оперативный учет, включающий наблюдение, измерение, регистрацию и документальное оформление активов и операции производственно-хозяйственной деятельности и т.д. учет проводится по всем рабочим местам для установления отклонений от календарного плана;
  2. оперативный контроль, предусматривающий выявление отклонений в процессе производства от оперативного плана. Текущий контроль осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Контроль обеспечивает информацией для устранения причин отклонений в качестве принятий решений. Оперативный учет предопределяет результат оперативного контроля и позволяет установить отклонения от оперативных планов при выполнении производственных заданий;
  3. оперативный анализ, направленный на установление причин возникших отклонений и на разработку мер по их устранению;
  4. регулирование процесса производства осуществляется на основе диспетчирования и оперативного планирования с помощью принятых решений по устранению отклонений и корректировки оперативных планов.

Отклонения от оперативных планов с учетом резервов находят отражение в сменно-суточных заданиях.

Календарно-плановые расчеты производственного процесса производятся:

* по длительности производственного цикла изделий, который представляет собой сумму времени, включающую время цикла изготовления заготовки, механической обработки и сборки изделия с учетом времени межцеховых перерывов на всей стадии производственного процесса;
* нормативному размеру партии деталей, направленному на минимизацию затрат при выполнении годового производственного задания;
* минимально допустимому размеру партии детали, определяемому по ведущей операции, которая имеет наибольшую долю времени, либо по наиболее производительной операции, выполняемой в процессе изготовления детали;
* нормативной величине размера партии, которая используется в процессе организации производства.[[6]](#footnote-6)

**Тактическое планирование**

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. Например, тактическая цель завоевать лидерство на рынке в ближайшие пять лет может быть задана отделу маркетинга руководством предприятия. Отдел должен разработать пятилетний план по сокращению разрыва между предприятием и существующим лидером на рынке. Далее выбираются необходимые средства достижения поставленных целей в будущем.

Тактическое планирование разрабатывает планы распределения ресурсов предприятия в процессе реализации стратегических целей, оно характерно для краткосрочного и средне-срочного временного периода и отражает интересы среднего и нижнего звеньев управления.

Основные задачи тактического планирования следующие:

1. создание и освоение новых производственных мощностей
2. специальная подготовка квалифицированных работников по анализу рынков, ценообразованию
3. разработка плана мероприятий по расширению рынков сбыта.

Внутрипроизводственное планирование включает определенный перечень взаимосвязанных планов:

* + план основных направлений развития предприятия
  + перспективный план развития предприятия
  + план текущей хозяйственной деятельности предприятия (оперативное планирование)
  + специальные программы и проекты

Основные направления развития предприятия планируются на длительный период (10-15 лет) и отражают генеральную цель на момент составления плана, результаты прогноза изменений в развитии внешней среды, торговую стратегию и возможность увеличения предложения на действующих рынках, где может быть реализована готовая продукция предприятия.

Перспективные планы развития предприятия отражают основные этапы развития предприятия, перспективу изменений внешней среды, долю участия каждого подразделения предприятия в создании готовой продукции, пересмотр действующей номенклатуры в направлении повышения доли новой и высокорентабельной продукции, финансовый план и план инвестирования, перечень программ и проектов, перспективные и резервные планы. Перспективный план развития может быть оформлен в виде бизнес-плана. Планы текущей хозяйственной деятельности предусматривают: разработку основных технико-экономических показателей; систему плановых мероприятий, отражающих конкретные стратегии по ценообразованию и объему сбыта готовой продукции; методы стимулирования рекламной деятельности; материально-техническое обеспечение производства; текущие планы по труду, себестоимости; финансовый план; план капитальных вложений и капитального строительства.

Перечень специальных планов включает систему мероприятий или заданий, объединенных общей целью с учетом характера, масштаба целей и возможностей ресурсного обеспечения. Структура специальных планов во многом зависит от стратегии развития предприятия, его товарной политики и т.п.[[7]](#footnote-7)

Внутренняя и внешняя среда самостоятельного хозяйствующего субъекта — это характеристики, влияющие на процесс достижения целей предприятия.

Внутренняя среда отражает хозяйственную деятельность предприятия и включает:

* совокупность взаимосвязанных технологических операций, в процессе которых с помощью орудий труда и рабочей силы сырьевые и материальные ресурсы превращаются в готовую продукцию. Информационные признаки характеристика оборудования, источники материальных ресурсов, мероприятия по снижению трудоемкости изделий, внедрение достижений научно-технического прогресса, объективность установления максимально допустимого расхода сырья и материалов на единицу продукции
* систему финансово-экономических отношений, которые возникают в процессе кругооборота основных производственных фондов (основного капитала) и оборотных средств (оборотного капитала) в сфере производства и обращения. Информационные признаки — валовая выручка, прибыль, источники денежных поступлений, показатели баланса
* систему управлений той деятельностью предприятия, которая обеспечивает продвижения товара на рынок для удовлетворения спроса с учетом требований потребителя. Информационные признаки — уровень конкурентоспособности производства и продукции, доля продукции предприятия на рынке, коэффициенты ценовой эластичности, прочие маркетинговые исследования, реклама, сервисное обслуживание и т.п.
* управления формированием трудового потенциала предприятия, отвечающего требованиям рыночной экономики. Информационные признаки кадровая политика предприятия, результаты анализа трудовой деятельности, система стимулирования и т.п.
* процесс рационального объединения трудовых ресурсов с материально-вещественными элементами производства для обеспечения запланированного выпуска готовой продукции с учетом текущих затрат и трудоемкости изделия. Информационные признаки — характеристика организационной структуры предприятия, результаты анализа взаимоотношений между руководителями и работниками, оценка влияния руководителей

Внешняя среда включает характеристику рабочей и общей среды.

*Рабочая среда* отражает взаимоотношения предприятия с теми предпринимателями, которые обеспечивают предприятие средствами производства и рабочей силой, потребителями готовой продукции и услуг, включая посредников, организациями, обеспечивающими репутацию предприятия

*Общая среда* — это взаимоотношения с теми организациями, которые своими научно-техническими исследованиями оказывают влияние на повышение технического уровня производства и продукции, организации и управления. Она включает результаты исследования в области экономики, научно-технического прогресса, политики, социальных вопросов.

**Стратегическое планирование**

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. В качестве стратегических идеалов предприятие может выбрать экономический рост, непрерывное развитие человеческого потенциала, периодическое обновление выпускаемой продукции, выход на мировой рынок и т.п. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Стратегическое планирование отражает направление планирования хозяйственной деятельности предприятия с учетом изменений внешней и внутренней среды, реальной оценки возможностей занять свое место на соответствующих рынках, обеспечить запланированный уровень эффективности производства на основе создания и использования материальных и трудовых ресурсов и действующих производственных мощностей.

Стратегические планы разрабатываются на основе действующей политики перспективного развития предприятия и являются основной и ограничением при разработке решений по реализации текущих задач.

Стратегическое планирование позволяет учесть результаты научно-технических, экономических и социальных изменений и разработать мероприятия, которые помогают устранить возможные отклонения в реализации стратегических планов.

Стратегические планы составляются в основном на средне-срочный период, т.е. На три года. Долгосрочные стратегические планы имеют невысокую точность или достоверность, так как отражают укрупненную оценку целей и возможностей их достижения по причине отсутствия достаточно объективной информации.[[8]](#footnote-8)

**Нормативное планирование**

Нормативное планирование заключается в обосновании плановых заданий с помощью норм и нормативов. Под нормой понимается показатель расхода ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т. д.) на единицу работы; под нормативом - совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т. д.). Нормы и нормативы выражаются в абсолютных и относительных показателях, коэффициентах, процентах, удельных весах и прочих единицах.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.[[9]](#footnote-9)

Использование нормативного метода предполагает наличие и использование нормативной базы, которая включает в себя:

* систему показателей, выбранных в качестве нормативных;
* методику расчета количественных значений этих показателей
* расчет (определение) конкретных нормативных количественных значений показателей;
* утверждение конкретных норм и нормативов
* процедуру пересмотра норм и нормативов. Наличие нормативной базы существенно облегчает планирование, задавая конкретные показатели желаемых результатов. Более того, существенно облегчается и упрощается система контроля (как отклонения в ту или иную сторону от нормативных показателей по итогам деятельности), а также организация заработной платы и стимулирования (в соответствии со степенью выполнения соответствующих норм). Следует помнить, что, несмотря на существование местных, отраслевых и межотраслевых норм,, создание нормативной - процесс, всегда идущий «снизу»;, а совершенствование нормирования базы - прерогатива, законодательно закрепленная за руководством организации, учреждения или предприятия.

При разработке норм времени следует учитывать специфику конкретных учреждений и местных условий. Сделать это можно с помощью систематического проведения хронометражей, фотографий рабочего дня, анализа договорных обязательств, на основе которых могут быть выявлены нормы времени, трудозатрат и т. п. на проведение конкретных мероприятий и работ.

Нормы обслуживания выражают количество посетителей, кружков, коллективов, оборудования на одного работника. Величиной, обратной норме обслуживания, является норма численности, т. е. число работников, необходимых для проведения единицы работы. По этим нормам часто планируются штатные расписания. Реже применяются в практике планирования нормы труда и нормы выработки, в которых выражается объем работы в единицу времени. В основном эти нормы используются при планировании сдельно оплачиваемых работ по хозяйственному содержанию и благоустройству

Рассмотренные нормы относятся к нормам затрат труда, поскольку обеспечивают при планировании эффективность использования трудовых ресурсов. Кроме них в практике планирования широко применяются нормы и нормативы использования финансовых ресурсов, определяемые инструкциями и положениями государственных органов финансового контроля. К этой группе относятся и нормы оплаты труда (ставки, оклады, тарифы, разряды, категории по оплате и прочие нормативы, определяющие размеры фонда заработной платы), а также нормативы использования финансовых ресурсов. Существуют также нормы и нормативы использования основных фондов - зданий, сооружений, машин и оборудования, киноаппаратуры, музыкальных инструментов, книг и т. д. К таким нормативам относятся, например, норматив использования зала, отдельных помещений и т. д. Важное место в планировании деятельности учреждений культуры занимают и нормы расхода материалов, топлива, сырья, электроэнергии, инвентаря. Нормативным методом планируется размещение и развитие сети учреждений культуры (количество учреждений различного типа в различных регионах, количество мест в учреждениях на 1 тыс. населения).

Рассмотренные четыре вида планирования по типам целей имеют весьма широкое распространение, как на отечественных предприятиях, так и на зарубежных предприятиях. Оперативное планирование осуществляется в основных подразделениях предприятия самостоятельно. Тактическое охватывает взаимосвязи, сложившиеся внутри подсистем или цехов, а также между подразделениями и предприятием в целом. Стратегическое учитывает существующие взаимоотношения не только внутри предприятия, но и различные отношения между организацией как целой системой и ее внешними деловыми партнерами и всем окружением, с которым она непосредственно взаимодействует и на которое сама оказывает определенное влияние. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на какое оно не оказывает влияния, но которое само на него воздействует. Все эти виды планирования позволяют учитывать внутренние и внешние изменения в производственной деятельности предприятия и способствуют повышению уровня развития его экономического потенциала и качества жизни работников.

Теория планирования предусматривает формирование научных знаний по следующим важнейшим проблемам: методология рыночного планирования, разработка нормативной базы, механизм взаимодействия плановых нормативов и показателей, методика составления планов, стратегическое планирование, сетевое планирование, бизнес-планирование, технико-экономическое планирование, социально-трудовое планирование, финансовое планирование, оперативное планирование, экономическая оценка планов, совершенствование планирования и т.д. Практика планирования предполагает освоение теории и методологии, изучение методов и способов обоснования планов, использование знаний для поиска и выбора необходимых средств и ограниченных ресурсов, обеспечивающих возможность осуществления намеченных целей и выполнения планов производственно-экономической деятельности.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т.п., которые необходимо достичь в пределах планируемого периода.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов, или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

* формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или предприятия;
* обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
* планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
* определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
* проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на отечественных предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на мировой рынок.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

План внутрихозяйственной деятельн6ости предприятия содержит целую систему экономических показателей, представляющих общую программу развития всех производственных подразделений и функциональных служб, а также отдельных категорий персонала. План - это одновременно конечная цель деятельности предприятия, руководящая линия поведения персонала, перечень основных видов выполняемых работ и услуг, передовая технология и организация производства, необходимые средства и экономические ресурсы и т.д. План - это предвидимая и подготовленная на известный период программа социально-экономического развития предприятия и всех его подразделений.

Планирование деятельности является на каждом предприятии (фирме) наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продажи продукции, приводится экономическая оценка затрат и ресурсов и конечных результатов производства.[[10]](#footnote-10)

План производства — раздел бизнес-плана, который разрабатывается на предприятиях, относящихся к сфере материального производства. Он включает перечень следующих составляющих: объем производства в целом и по номенклатуре продукции и услуг, производственные мощности, потребность в основных производственных фондах и оборотных средствах, производственные запасы и источники их формирования, издержки производства и т.п.

При планировании производства и услуг предусматривается определение производственной мощности, т.е. максимально возможного выпуска продукции, предусмотренного на соответствующий период (декаду, месяц, квартал, год), в заданной номенклатуре и ассортименте с учетом оптимального использования наличного оборудования и производственных площадей, прогрессивной технологии, передовой организации производства и труда.

Сущность производственной мощности промышленного предприятия определяется её ролью в ускорении темпов роста расширенного воспроизводства, а содержание этого понятия служит базой для определения потенциальных возможностей предприятия в направлении увеличения объема производства. Экономическое обоснование производственной мощности — важнейший инструмент планирования промышленного производства. Иными словами, это потенциальная возможность валового выпуска промышленной продукции.

Производственная мощность промышленного предприятия обусловлена числом входящих в её состав производственных цехов и может быть определена следующим образом: [[11]](#footnote-11)

 или 

где  — количество продукции, изготовленной на i-й группе взаимозаменяемого оборудования в течение 1 станкочаса, шт.

 — годовой эффективный фонд времени единицы i-й группы взаимозаменяемого оборудования при работе в 1 смену и среднем возрасте T, ч.

 — режим работы оборудования ( одна, две, три смены)

 — количество оборудования, входящего в i-ю группу, шт.

 - станкоемкость единицы продукции, производимой на i-й группе взаимозаменяемого оборудования, мин.

В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решения о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов. При разработке сводного плана и выборе линии поведения всех работников необходимо не только обеспечить соблюдение принятых правил и принципов планирования, но и осуществить достижение принятых планов и выбранных целей в будущем. Впервые общие принципы планирования были сформулированы А.Файолем в качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия им были названы пять принципов: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность.

ГОДОВАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА

Годовая производственная программа — это номенклатурный перечень запланированной к производству продукции в натуральном и стоимостном выражении. Определение производственной программы в натуральном выражении объясняется тем, что этот расчет направлен на удовлетворение потребностей покупателя. Запланированный объем производства является составной частью объема продукции, предусмотренной для реализации, и рассчитывается по каждой номенклатурной позиции:

,

где  — запланированный годовой объем производства, шт.

,  — остатки готовой продукции на складе соответственно на начало и конец планируемого периода, шт.

 — объем продукции для внутрипроизводственного потребления, шт.

В стоимостном выражении производственная программа отражает потенциальную выручку, т.е.



где  - плановый объем i-й продукции;

 — стоимость оставшейся i-й готовой продукции на начало предшествующего года;

 — количество i-й готовой продукции на конец предшествующего года;

*k* — количество наименования i-й продукции;

*m, d* — количество наименований продукции, соответственно оставшейся на складе в конце предшествовавшего года, не реализованной в плановом периоде;

 — оптовая цена единицы i-й продукции, руб.;

 — стоимость продукции на конец года, своевременно не реализованной в плановом периоде.

Экономическое обоснование производственной программы основывается на целевой функции и системе ограничений:[[12]](#footnote-12)





где *С* — суммарное значение показателя, принятого в качестве критерия оптимальности;

*n* — число наименований изготовляемых изделий;

*Х* — количество изделий i-го наименования в производственной программе, шт.;

 — оценка i-го изделия в соответствии с критерием оптимальности;

 — затраты i-го ресурса на изготовление i-го изделия;

— располагаемая величина j- го ресурса;

*m* — число ограничений по ресурсам

Расчет ведется по каждому виду ресурсов (j=1, 2, .., m):

 где , — допустимые пределы выпуска изделий i-го наименования.

Развитие промышленного производства связано с привлечением капитальных вложений, которые авансируются на разработку и внедрение организационно-технических мероприятий, направленных на повышение уровня технической базы и качества выпускаемой продукции, решение социальных, экологических и прочих хозяйственных задач.

Планирование капитальных вложений — составная часть бизнес-плана, важнейшей функцией которого является формирование и наращивание производственных мощностей путем материализации единовременных затрат и превращения их в производственные фонды и создание благоприятных социальных условий производства.

Планирование капитальных вложений предусматривает обязательное технико-экономическое обоснование единовременных затрат, в том числе оценку их эффективности.

Экономическое обоснование капитальных вложений основывается на расчетах абсолютной и сравнительной эффективности.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ

Трудовые ресурсы, орудия и предметы труда — это основные составляющие процесса изготовления продукции.

Потребность в трудовых ресурсах — это количественная и качественная оценка состава работающих на предприятия, прямо или косвенно участвующих в производственном процессе.

На первом этапе рассчитывается численность основных производственных рабочих с помощью трудоемкости выполнения технологических операций на запланированный объем производства:



где  — трудоемкость i-й операции, мин.;

 – количество изделий i-й номенклатурной позиции, шт.;

 — коэффициент, учитывающий пересчет явочной численности в списочную;

 — годовой полезный фонд времени одного рабочего, ч.;

 — коэффициент выполнения норм времени, отражающий нормативное время, отнесенное к фактически затраченному на изготовление единицы продукции;

*m* — количество номенклатурных позиций изделий в годовой производственной программе

Качественная характеристика операций отражает уровень квалификационного состава, который выступает в виде коэффициента выполнения норм. Уровень квалификации тем выше, чем больше величина коэффициента выполнения норм.[[13]](#footnote-13)

Общая потребность в основных производственных рабочих, занятых на выполнении всего перечня технологических операций, составит



где  — численность рабочих, выполняющих i-ю операцию

*к* — количество технологических операций.

Численность прочих категорий работающих устанавливается на основе долевого участия каждой категории в общей численности основных производственных рабочих, т.е.



где  — доля j-й категории работающих

Определение численности работающих и рабочих может рассматриваться с помощью выработки, т.е.



где *ВП(ТП)* — стоимость валовой или товарной продукции

 — выработка (по валовой или товарной продукции) на одного рабочего в предшествующем плановом периоде.

Высвобождение численности основных производственных рабочих по группе материально-технических факторов рассчитывается по следующим факторам:

* внедрение достижений научно-технического прогресса
* повышение качества изделия
* изменение структуры выпускаемой продукции и т.п.

**Планирование фонда заработной платы**. Фонд заработной платы — основной источник оплаты труда.

В укрупненной оценке плана фонда заработной платы (З) могут использоваться средняя заработная плата () и численность работников (), т.е. *З*=.

Для повышения достоверности плановых показателей по фонду заработной платы расчет ведется по совокупности перечня выплат, характерных для каждой категории работающих.

Определяются часовая зарплата, дневная, месячная и годовая. Каждая из разновидностей отличается перечнем включаемых элементов.

Часовой фонд зарплаты рассчитывается исходя из сдельной и повременной оплаты труда с учетом премий, доплат и надбавок.

Фонд сдельной оплаты труда основных и вспомогательных рабочих определяется по формуле.

 и 

где  — сумма сдельных расценок на единицу i-го изделия, руб.;

— плановое количество i-х изделий, шт.;

*m* — количество наименований изделий (i=1,2, …, m), шт.;

*Ц* — среднечасовая тарифная ставка работ, руб./нормо-ч;;

 — плановая трудоемкость работ производственной программы (работ), нормочасы.

Фонд повременной оплаты труда рассчитывается по формуле



где  — среднечасовая тарифная ставка для j-й профессии, руб.;

 — плановая численность рабочих-повременщиков j-й профессии, чел.;

 – плановый фонд времени одного повременщика j-й профессии, ч.

Дневной фонд заработной платы рассчитывается исходя из часового фонда, количества отработанных часов и доплат (планируемых и непланируемых).

Месячный фонд рассчитывается исходя из дневного фонда и количества рабочих дней.

Годовой фонд заработной платы рассчитывается на произведение месячного фонда на количество месяцев работы с учетом оплаты отпусков (очередной отпуск, отпуск по учебе, выполнение государственных обязанностей и т.п.)

ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Планирование себестоимости продукции — это разработка плана текущих затрат на производство запланированного объема продукции с учетом влияния технических, организационных и других факторов.

Плановая себестоимость отражает максимально допустимую величину затрат и включает только те затраты, которые при данном уровне техники и организации производства являются для предприятия необходимыми. Она рассчитывается по прогрессивным плановым нормам.

В себе стоимости продукции отражаются текущие затраты на производство всего запланированного объема продукции и по каждой её единице. В первом случае составляется смета затрат на производство, в которой затраты группируются по элементам, для того чтобы:

* определить потребность в живом и овеществленном труде на производство запланированного объема продукции
* распределить затраты по экономическому содержанию
* установить долю каждого элемента в общих затратах на производство

Поэлементная классификация включает следующие элементы:

* 1. сырье и основные материалы за вычетом отходов, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты
  2. вспомогательные материалы — включают стоимость тех материалов, которые не являются основной готовой продукции, а используются для поддержания непрерывности технологических процессов (эмульсия, смазочные материалы и т.п.)
  3. топливо — включает затраты на приобретение всех видов топлива как на производственные цели, так и на общезаводские потребности
  4. энергия — учитывает стоимость всех видов покупной энергии
  5. заработная плата — отражает основную и дополнительную заработную плату персонала предприятия
  6. отчисления на социальное страхование — определяются по установленным нормам
  7. амортизация — рассчитывается по установленным нормам от первоначальной стоимости основных фондов
  8. прочие затраты

Планирование себестоимости единицы продукции осуществляется на основе группировки статей калькуляции, которая включает:

* + - сырье и материалы
    - покупные изделия и полуфабрикаты, комплектующие изделия и услуги кооперативных предприятий
    - возвратные отходы (вычитаются)
    - топливо и энергию на технологические цели
    - основную заработную плату производственных рабочих
    - дополнительную заработную плату производственных рабочих
    - отчисления на социальное страхование
    - расходы на освоение и подготовку производства
    - износ инструментов и приспособлений целевого назначения
    - расходы на содержание и эксплуатацию оборудования
    - цеховые расходы
    - общезаводские расходы
    - потери от брака
    - прочие производственные расходы
    - внепроизводственные расходы

По способу отнесения затрат на единицу продукции они могут быть прямыми и косвенными.

*Прямые затраты* — это затраты строго целевого назначения

*Косвенные затраты* — распределяются по изделиям пропорционально тому или иному признаку, например, пропорционально заработной плате основных производственных рабочих.

По степени зависимости от объема производства затраты подразделяются на пропорциональные (условно-переменные) и непропорциональные (условно-постоянные).

*Условно-переменные* изменяются прямо пропорционально росту объема производства.

*Условно-постоянные* при изменении объема производства изменяются незначительно (расходы на освещение, отопление и т.п.).

Планирование себестоимости может быть текущим и перспективным. Перспективный план разрабатывается на несколько лет. При текущем планировании уточняется перспективные планы на основе плановых смет и калькуляции затрат на производство.[[14]](#footnote-14)

Изменение себестоимости в плановом периоде рассчитывается по основным групповым факторам и осуществляется в следующей последовательности.

1. Оценивается себестоимость товарной продукции последующего планового периода () по уровню затрат предыдущего периода ():



где  — стоимость товарной продукции в последующем плановом году в ценах предшествующего года.

2. Определяется изменение себестоимости под влиянием каждого из факторов (), в том числе за счет изменения цен на потребляемые ресурсы, и суммарные изменения под влиянием всех факторов:  
  
где *k* — количество факторов, влияющих на изменение себестоимости (*q*=1,2,3,..,*k*).

* 1. Рассчитывается плановая себестоимость товарной продукции:  
      а) в плановых ценах, т.е.  
         
     б) в ценах на ресурсы по уровню предшествующего периода  
     ,  
     где  — изменение себестоимости товарной продукции за счет цен на потребляемые ресурсы.  
       
     4. Оцениваются затраты на 1 руб. товарной продукции в плановом году:  
     а) в плановых ценах на продукцию и ресурсы  
     ,  
       
     где  — стоимость товарной продукции в плановом последующем периоде в ценах данного периода;  
       
     б) в ценах предшествующего планового периода  
     

Изменение себестоимости под влиянием факторов рассмотрим на примере внедрения производительного оборудования. Экономия рассчитывается по следующей формуле:

,

где  - годовая заработная плата рабочего станочника, руб.;

, – производительность соответственно старого и нового оборудования, шт.;

 – прирост производительности;

 – норма амортизации соответственно нового и старого оборудования, доли единицы.

Оценка обеспеченности плановой прибыли основывается на сопоставлении плановой величины прибыли  с прибылью, полученной в результате реализации готовой продукции:



где , – оптовая цена единицы продукции соответственно по плану и при реализации, руб.;

 ,  – себестоимость единицы продукции соответственно по плану и при реализации, руб.;

,  – годовой объем соответственно производства и реализации готовой продукции, шт.

Обеспеченность достигается в случае соблюдения следующего условия: . Если наблюдается отклонение, т.е. , разрабатывается план организационно-технических мероприятий, направленных на снижение себестоимости реализуемой продукции. Величина снижения себестоимости представляет собой разницу между плановой прибылью и прибылью от реализации:. Снижение себестоимости единицы реализованной продукции выразится как.

Рассмотренный пример характерен для случая, когда обеспечение плановой прибыли достигается только за счет снижения себестоимости. Изменения цены (рост) и объема реализации (рост) также оказывают непосредственное влияние на достижение поставленной цели.

При планировании себестоимости продукции необходимо учитывать инфляцию, которая непосредственно влияет на рост стоимости потребляемых ресурсов и способствует сокращению прибыли при реализации готовой продукции, если оптовые цены останутся неизменными.

Для сокращения потерь от инфляции товаропроизводитель в договорах о купле-продаже заказанной продукции предусматривает право пересмотреть цены на поставляемые товары. Прибыль от реализации в условиях инфляции определяется следующим образом:



где ,  – цена i-го изделия и его j-я себестоимость, изменяемые в результате инфляции, руб.;

,  – объемы реализации при i-й цене и j-й себестоимости в течение года, шт.

Величина плановой прибыли () для удовлетворения производственных потребностей предприятия путем создания чистой прибыли () определяется так:

,

где *БВ* – бюджетные отчисления.

Чистая прибыль может быть представлена как:

- минимально необходимая величина для погашения кредитов и расходов по социальной потребности;

- обеспечение нормального функционирования. Кроме перечисленных выше расходов включаются еще не менее десяти мероприятий (прирост оборотных средств, пополнение резервного фонда предприятия и т.п.)

Внутрипроизводственное планирование тесно связано с оперативным планированием основного производства, которое достигается на основе взаимодействия органов управления на всем продвижении изделия по технологическому маршруту, начиная от поступления предметов труда товаропроизводителю до реализации готовой продукции.[[15]](#footnote-15)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С МЕНЕДЖМЕНТОМ

В современной экономической науке и практике планирования, помимо рассмотренных классических требований, широкую известность имеют общеэкономические принципы: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, приоритетность, сбалансированность, занятость, директивность, самостоятельность, равнонапряженность, конкретность, объективность, динамичность, риск и др.

На основе важнейших требований или принципов рыночного планирования в современном производстве развиваются и формируются в процессе практической деятельности и все действующие общенаучные методы планирования, которые представляют в процессе поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов. В зависимости от главных целей или основных подходов, используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования на предприятии: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические, инженерно-экономические, проектно-вариантные и т.п. у каждого из этих методов, судя по их названию, имеется несколько преобладающих признаков, или приоритетных требований, к основному планируемому результату. Например, научный метод базируется на широком использовании глубоких знаний о предмете планирования, экспериментальный- на анализе и обобщении опытных данных, нормативный - на применении исходных нормативов и т.п.

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента: выбор целей, определение ресурсов, организация процессов, контроль исполнения, координация работы, корректировка задач, мотивация персонала, оплата труда и т.д. В их выполнении участвуют многие категории персонала - руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. Руководители остальных звеньев управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т.д. Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляет общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии предприятия, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах предприятия, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.[[16]](#footnote-16)

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия, как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий (фирм) зависит, прежде всего, от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т.д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов. Согласно классической науке организации производства, с выводами которой взаимодействует теория менеджмента, структура управления предприятием должна разрабатываться по принципу «сверху вниз». Последовательность разработки организационной структуры соответствует действующей технологии планирования:

1) осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки деятельности, соответствующие важнейшим функциям и направлениям работы по реализации выбранной экономической стратегии;

2) устанавливается соотношение полномочий различных категорий персонала и должностей работников, уточняется цель рабочих групп и при необходимости производится дальнейшее их разделение на более мелкие организационные звенья, чтобы избежать перегрузки руководства;

3) определяются должностные обязанности различных категорий персонала как совокупность определенных функций или задач, конкретизируются обязанности и закрепляются за исполнителями с учетом их профессиональной квалификации и производственного опыта.

Основой для выбора организационных структур на предприятиях служат обычно перспективные планы их развития, объемы производства продукции, нормативы численности и соотношений различных категорий персонала и многие другие факторы. Структура управления предприятием может строиться по принципам как линейной, так и функциональной подчиненности различных подразделений. При линейных структурах управление осуществляется вышестоящим руководителем по отношению ко всем нижестоящим сотрудникам применительно к выполняемым функциям. Примером линейного подчинения экономических служб на крупных предприятиях могут быть названы последовательные структурные звенья: генеральный директор- главный экономист - планово-экономическое управление - планово-финансовый отдел - планово-расчетное бюро. При функциональной подчиненности право принимать решения и давать руководящие указания предоставляется применительно к конкретным функциям независимо от того, кто их осуществляет. Существуют также смешанные структуры управления и их различные разновидности. Такую информацию можно найти в учебниках по менеджменту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Планирование на предприятии занимает основополагающее положение в свободной рыночной экономике.

Между планированием на предприятии и государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения.

Содержание внутрифирменного планирования как функция управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Внутрифирменное планирование в рамках крупных предприятий охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики.

**Список литературы:**

1. Алексеева М.М. – Планирование деятельности фирмы. М. 1998
2. Басовский Л.Е. - Планирование: Учебное пособие.: М. 1999.
3. Балабанов И.Т. - Анализ и планирование. М. 1999.
4. Богомолова В.А., Рейгасс В.Я., - Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование. М. 2002.
5. Большухина И.С., Кузнецов В.В. - Экономика предприятия: Учебное пособие. - Ульяновск: 2007.
6. Бухалков М.И. - Внутрифирменное планирование. М.1999.
7. Дьяченко М.А. - Внутрифирменное планирование. М.1999.
8. Ерофеева В.А - Анализ себестоимости продукции: Учеб.пособие, СПб, 1993.
9. Зайцев Н.Л. - Учебное пособие по экономике, организации и управлению предприятием, Издательство: «ИНФРА-М», 2008.
10. Зайцев Н.Л. – Экономика промышленного предприятия, М, 2002.
11. Туровцев О.Г – Организация производства, М, 2002.

1. Бухалков М.И. - Внутрифирменное планирование. М.1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Басовский Л.Е. Планирование: Учебное пособие.: М. 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Алексеева М.М. – Планирование деятельности фирмы. М. 1998 [↑](#footnote-ref-3)
4. Зайцев Н.Л. – Экономика промышленного предприятия, М, 2002. [↑](#footnote-ref-4)
5. Балабанов И.Т. - Анализ и планирование. М. 1999. [↑](#footnote-ref-5)
6. Зайцев Н.Л. - Учебное пособие по экономике, организации и управлению предприятием, Издательство: «ИНФРА-М», 2008. [↑](#footnote-ref-6)
7. Дьяченко М.А. Внутрифирменное планирование. М.1999. [↑](#footnote-ref-7)
8. Богомолова В.А., Рейгасс В.Я., Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование. М. 2002. [↑](#footnote-ref-8)
9. Большухина И.С., Кузнецов В.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. - Ульяновск: 2007. [↑](#footnote-ref-9)
10. Туровцев О.Г – Организация производства, М, 2002. [↑](#footnote-ref-10)
11. Зайцев Н.Л. - Учебное пособие по экономике, организации и управлению предприятием, Издательство: «ИНФРА-М», 2008. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дьяченко М.А. Внутрифирменное планирование. М:1999 [↑](#footnote-ref-12)
13. Зайцев Н.Л. - Учебное пособие по экономике, организации и управлению предприятием, Издательство: «ИНФРА-М», 2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ерофеева В.А Анализ себестоимости продукции: Учеб.пособие, СПб, 1993 [↑](#footnote-ref-14)
15. Зайцев Н.Л. - Учебное пособие по экономике, организации и управлению предприятием, Издательство: «ИНФРА-М», 2008. [↑](#footnote-ref-15)
16. Богомолова В.А., Рейгасс В.Я., Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование. М. 2002. [↑](#footnote-ref-16)