**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Содержание планирования деятельности предприятия 5
2. Границы планирования 10
3. Принципы планирования 13
4. Структура планов предприятия 15
5. Организация внутрипроизводственного планирования 18
6. Общие понятия стратегического планирования 21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 25

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы курсовой работы. Переход от командно-административной системы управления экономикой к рыночной экономике требует кардинальной перестройки системы управления предприятием. Естественно, это требует перестройки всей системы планирования на предприятиях, поскольку планирование - это одна из важнейших основных функций управления в любой социально-экономической системе или подсистеме.

Объектом исследования в курсовой работе является теоретическое и практическое применение планирования на предприятии.

Предметом исследования курсовой работы является содержание планирования на предприятии.

Цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть сущность содержания планирования на предприятии.

Задачи исследования предопределяются целью исследования и состоят в том, чтобы:

1. дать понятие содержания планирования на предприятии;
2. рассмотреть границы планирования;
3. изложить, принципы планирования;
4. охарактеризовать структуру планов предприятия;
5. раскрыть организацию внутрипроизводственного планирования;
6. описать общие понятия стратегического планирования.

Характеристика источников для написания курсовой работы. В основу работы положены, во-первых, опубликованная экономическая практика в официальных изданиях; во-вторых, специальная литература. Значительный вклад в разработку вопросов, связанных с планированием на предприятии внесли выдающиеся экономисты, профессора, доценты, в частности, профессор И.М. Бабук Э.А. Афитов другие.

Структура курсовой работы включает: титульный лист, содержание, введение, шесть вопросов, заключение, список использованной литературы. Курсовая работа выполнена на 25 страницах компьютерного текста.

**1. Содержание планирования деятельности предприятия**

В широком смысле слова планирование - это задание целей любой системе или подсистеме. Важность планирования деятельности предприятия выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым», то есть предприятие, которое не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, само становится объектом планирования, средством достижения чужих целей. Планирование как экономическую категорию можно рассматривать с общеэкономической и управленческой позиций.

С общеэкономической позиции планирование есть один из методов регулирования пропорций производства. Долгие годы централизованное планирование было основным регулирующим механизмом в экономике нашей страны. Однако в условиях действия рыночных отношений выступает закон стоимости. Сегодня в разных странах в зависимости от конкретной экономической ситуации использование механизма планирования для регулирования экономики осуществляется по-разному. В масштабах же предприятия планирование было и остается основным механизмом регулирования пропорций производства, поскольку его подразделения вступают в отношения друг с другом не как независимые товаропроизводители, а как участники единого производственного процесса[[[1]](#footnote-1)].

С позиций управления производством, планирование - одна из важнейших основных функций. Рассмотрим этот вопрос более подробно. Предположим, существует какая-то социально - экономическая система или подсистема. В ней есть субъект (тот, кто воздействует, обозначим его через S) и объект (тот, на кого воздействуют, обозначим его через О). Взаимодействие между субъектом и объектом происходит посредством реализации основных функций управления. Таких функций семь:

1. планирование;
2. регулирование;
3. стимулирование;
4. учет;
5. анализ;
6. контроль;
7. организация.

Первые три осуществляются по линии прямой связи между субъектом и объектом, а последующие три - через обратную связь. В рамках же последней седьмой функции (организация) реализуются предыдущие функции. Схематически эта связь представлена на рис. 1.1.

S

ПЛАНИРОВАНИЕ

КОНТРОЛЬ

АНАЛИЗ

УЧЕТ

РЕГУЛИРОВАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ

СТИМУЛИРОВАНИЕ

О

1.1 Схема взаимодействия основных функций управления

Основное управляющее воздействие субъекта на объект происходит через функцию планирование, поскольку с помощью планирования устанавливаются параметры (величины, характеризующие процесс) функционирования системы (подсистемы).

Не противопоставляя различные взгляды на планирование (с общеэкономической и управленческой позиций), будем рассматривать его с точки зрения управления на предприятии.

При рассмотрении внутрипроизводственного планирования имеется в виду, что предприятие - это многоуровневая система, в которой объект управления вышестоящей системы превращается в субъект управления нижестоящей системы. Например, при цеховой структуре управления предприятием начальник участка (мастер) подчиняется непосредственно не директору завода, а начальнику цеха. Начальник цеха из объекта управления директора предприятия превращается в субъект управления для начальника участка (мастера). Начальник участка (мастер) из объекта управления начальника цеха сам становится субъектом управления для рабочих своего участка. Схематически такую последовательность можно выразить следующим образом (рис. 1.2.).

**О**

**S**

Предприятие

**O**

**S**

Цех

**O**

**S**

Участок

**О**

Рабочий

Рис. 1.2. Схема превращения объекта управления в субъект управления прямые и обратные связи, реализуемые в виде рассмотренных выше основных функций управления

В каждой из подсистем независимо от ее уровня реализуется функция планирования. И вообще, каждая система является подсистемой лишь по отношению к вышестоящей подсистеме. А поскольку подсистемы управления предприятием - часть единой системы, то цели их функционирования должны быть согласованы, а содержание планирования будет различным исходя из места и роли подсистемы в общей системе управления предприятием. Рассмотрим следующий пример: рабочий н-го цеха Минского тракторного завода занят изготовлением, каких - то деталей. И делает он это потому, что таково задание мастера. Мастер в свою очередь получил задание от планово-диспетчерского бюро (ПДБ) цеха, а цех - от планово - производственного отдела (ППО) предприятия, программа же предприятия была сформирована на основании плана маркетинга. Таким образом, конкретные работники предприятия как участники внутрипроизводственного разделения труда теряют свободу действий, а их поведение, содержание работы находится под контролем вышестоящего субъекта, то есть задано системой планов. План предприятия, план цеха, план участка, задание рабочему взаимосвязаны, но это разные по содержанию планы[1].

В условиях рыночной экономики предприятие работает как «открытая» система, когда необходимо учитывать, прежде всего, внешние факторы (действия конкурентов, потребности потребителей, спрос и т. д.). Отсюда переход экономики к рыночным отношениям требует, чтобы системы функционирования предприятий обеспечивали конкурентоспособность продукции, как на внутреннем, так и на мировом рынке. Предприятия в своей деятельности должны ориентироваться на рынок, потребителя и по результатам взаимодействия с ними обеспечивать свою финансовую устойчивость. Время потребовало изменения организационных структур управления, процедур планирования и контроля, стиля управления, подготовки работников другого мышления и т. д. Новым явлением в управлении предприятием при переходе к рыночной экономике становится необходимость самостоятельной разработки перспектив своего долгосрочного развития. Таким образом, планирование деятельности предприятий претерпевает серьезную эволюцию, принципов, форм и содержания.

Планирование, как уже отмечалось, - это задание целей системе, подсистеме. Это процесс проектирования желаемого будущего. Конечным результатом такого процесса являются плановые решения - основа последующей целенаправленной деятельности. Взаимосвязь плановых решений с последующими заданиями (то есть сам процесс перехода от решения к конкретному заданию) представляет основную трудность процесса планирования. Одно дело поставить цель, например, добиться лидирующего положения на рынке, и другое - спланировать и реализовать конкретные действия так, чтобы этого достигнуть. Как всякий процесс, планирование осуществляется непрерывно, путем итераций (перебора), приближающих плановое решение к реальным возможностям предприятия, то есть процесс планирования предполагает учет реальной ситуации. С точки зрения управления, плановое решение разрабатывается точно так же, как и любое другое, но с учетом специфики объекта.

**2. Границы планирования.**

Возможности планирования социально-экономических систем ограничены рядом объективных и субъективных причин. Основные из них:

1) Неопределенность рыночной среды. Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с неопределенностью. Без оценки настоящего и возможного будущего трудно предугадать последствия и предусмотреть соответствующие действия. Планирование и является одним из способов прояснения будущего. Но полностью устранить неопределенность в рыночных условиях нельзя, поэтому предприятие стремится упорядочить свои внешние отношения различными способами.

1. Первый способ - вертикальная интеграция. Означает, что планирующая организация присоединяет или поглощает предприятия-поставщики или предприятия-клиенты, то есть объединяет предприятия одной технологической цепочки. В результате внешние сделки превращаются во внутренние. Вертикальная интеграция давно известна, в том числе и в нашей экономике. Она принудительно проводилась в советский период, проводится и в настоящее время: фирменная торговля, присоединение колхозов к связанным с ними технологически предприятиям и т. д. Но возможности вертикальной интеграции ограничены, поскольку вертикальная интеграция предполагает крупные (для данного рынка) размеры предприятия, а также, устраняя конкуренцию, ухудшает состояние дел на рынке и положение предприятия. Вертикальная интеграция имеет свои эффективные границы применения.
2. Второй способ контроля над рынком - контроль над спросом. Возможны варианты такого контроля. Например, через установление монопольного влияния предприятия на рынке. Однако самый результативный контроль над спросом - проведение эффективной маркетинговой деятельности.
3. Третий способ контроля над рынком - использование контрактных отношений. В странах с рыночной экономикой этот способ развит очень широко - более 2/3 всех товарных сделок осуществляется по контракту. Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателей продукции, а затем после соответствующей подготовки производит для них товар. Сделка оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объем поставляемой продукции. Контракт выгоден для обеих сторон. Для производителя снижается риск произвести и не продать. Для потребителя - это возможность наиболее полно удовлетворить свои запросы.
4. Четвертый способ контроля над рынком - создание предпринимательских сетей. Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы в гибких взаимоотношениях и сотрудничестве, построенном на доверии, то есть участники таких сетей экономически независимы, свободны, их отношения подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия. Основой образования сетей может быть единая технологическая или коммерческая цепочка. Предпринимательские сети обеспечивают те же преимущества, что и вертикальная интеграция, но в то же время они позволяют сохранить более гибкие организационно-экономические структуры.

2) Издержки планирования. Это затраты на оплату труда персонала, плата за аренду помещений (если помещение собственное - амортизационные отчисления), содержание помещений, расходы на приобретение канцелярских принадлежностей и т. д. Издержки планирования входят в состав совокупных затрат на производство продукции. Но нужны ли такие дополнительные затраты? Здесь, как и в других подобных случаях, необходимо соблюдать правило: любые дополнительные средства должны быть затрачены только в то случае, если они создают дополнительный положительный эффект. Отсюда следует, что минимальными затратами на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечить ее развитие.

1. Масштабы деятельности организации. Крупные организации имеют большие финансовые возможности, более квалифицированный персонал, соответствующий опыт, крупные плановые подразделения в своем составе. Но даже они иногда обращаются в специализированные консультационные фирмы, называемые в странах с рыночной экономикой салонами стратегии. Малые организации имеют меньшие возможности: стратегическое планирование, как правило, не осуществляют. Производится лишь текущее технико-экономическое и оперативное планирование. Их преимущество - более простая и обозримая внутренняя среда, что упрощает процесс принятия плановых решений.

**3. Принципы планирования**

Определяющим содержание и результаты действия плановых служб является использование принципов планирования[[[2]](#footnote-2)]. К их числу из них относятся системность, участие, непрерывность, гибкость, эффективность.

1. Принцип системности предполагает, что планирование на предприятии должно носить системный характер. Предприятие - это сложная, многоуровневая социально-экономическая система. В каждой из подсистем осуществляется функция планирования. Принцип системности планирования реализуется по вертикали путем интеграции и дифферентации, а по горизонтали - путем координации планов структурных подразделений предприятия.
2. Принцип участия тесно связан с принципом системности. Он предполагает, что каждый работник предприятия должен быть в той или иной мере участником плановой деятельности. Конечно, привлекать рабочего к составлению стратегического плана предприятия неразумно (конкретный процесс планирования должен охватывать тех, кого он непосредственно касается). Очень важно привлечь линейных руководителей высшего уровня к разработке стратегических планов. Работники плановых служб должны работать в тесном контакте с линейными руководителями. Рабочих же можно и нужно привлечь к планированию на уровне участника. Решающая роль при этом принадлежит мастеру. Какие проблемы здесь можно решать? Это увеличение (при необходимости) объемов выпуска продукции, рост производительности труда, снижение издержек, повышение качества. Реализация принципа участия дает следующие результаты:
3. каждый из работников предприятия (подразделения) получает более глубокое понимание деятельности предприятия (подразделения);
4. личное участие работников в процессе планирования приводит к тому, что планы предприятия (подразделения) становятся личными планами работающих, а их реализация приносит личное удовлетворение;
5. работники предприятия, занимаясь планированием, развивают себя как личности.
6. Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно, а разработанные планы непрерывно приходить на смену друг другу, перекрывать друг друга. Это обусловлено неопределенностью внешней и внутренней среды, сменой условий существования, и как следствие происходит корректировка планов. Изменяются не только условия, но и представление об условиях и возможностях предприятия.
7. Принцип гибкости связан с принципом непрерывности. Состоит в придании планам способности менять свои параметры, поэтому в планах обычно предусматриваются резервы. Эти резервы должны быть оптимальными, иначе затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупятся. В условиях рыночной экономики резервы обычно создаются в мощностях. А вообще принцип гибкости реализуется в известном афоризме: «План не догма, а руководство к действию».
8. Принцип эффективности заключается в том, что затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения, то есть планы должны быть конкретизированы и детализированы настолько, насколько это необходимо для управления при наличии соответствующей плановой службы, ведь ее содержание также требует средств.

**4. Структура планов предприятия**

Структуру планов предприятия следует рассматривать в трех аспектах: временном, производственно-структурном и содержательном[5].

Одним из недостатков существующей практики планирования на предприятиях является преобладающее внимание к текущим задачам. В результате перспективная деятельность предприятий остается без надлежащего внимания. Чтобы избежать такого положения, необходимо планирование разделить на стратегическое и тактическое, так как несмотря на взаимодействие, эти виды планирования относительно самостоятельные.

В зависимости от охваченного временного отрезка тактические планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени - до 10, а иногда и более лет.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры долгосрочных планов. Планы рассчитываются на более короткий период. До недавнего времени предел среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако в связи с увеличением скорости развития внешней среды предел среднесрочного планирования сократился, и пятилетнее планирование перешло в разряд долгосрочных.

Краткосрочное (текущее) планирование - это разработка планов на один год с разбивкой по кварталам, а отдельных показателей и по месяцам. Иногда детализация, то есть разбивка по месяцам, происходит в процессе реализации планов[[3]](#footnote-3).

В производственно-структурном аспекте планирование можно рассматривать:

1. на корпоративном (для ассоциации, концерна, объединения и т. д.) уровне;
2. на уровне самостоятельных экономических единиц типа предприятие, филиал;
3. на уровне подразделений предприятия - цеха, участка.

Наряду с технико - экономическим планированием (ТЭП), о котором до сих пор шла речь, следует учитывать и оперативно - производственное планирование (ОПП). Существуют следующие различия между ТЭП и ОПП.

**1. Объекты планирования**

В ТЭП - вся деятельность В ОПП - производственный процесс

предприятия и его, структурных как совокупность операций. Строгая

подразделений их увязка в пространстве и во

времени.

**2. Измерители**

В ТЭП - объемные, укрупнен- В ОПП - физически детализирован-

ные: штуки, рубли ные: детале-операции

**3. Периоды планирования**

В ТЭП - год, квартал, месяц В ОПП - квартал, месяц, декада

неделя, сутки, смена, час

**4. Связь с ресурсами**

В ТЭП - объемная, путем сопос- В ОПП - объемно-календарная, с

тавления ресурсов с потребнос- учетом запуска-выпуска

тями

**5.Методы воздействия на ход производства**

В ТЭП - путем доведения заданий В ОПП - путем доведения планов -

по выпуску продукции, норм рас- графиков хода процессов до ли-

хода, затрат. нейных руководителей - путем не-

Путем анализа состояния объекта посредственного приведения сис-

и разработки рекомендаций ли- темы в равновесие, к заданным

нейному руководству параметрам

Таким образом, с помощью ТЭП разрабатываются проекты деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико - экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование. ТЭП может быть комплексным и функциональным, направленным на отдельные виды деятельности.

**5. Организация внутрипроизводственного планирования**

Организация как функция управления - понятие многозначное. Включает в себя: разработку организационной структуры управления, его информационное обеспечение, технологию обработки информации и принятия решения. Рассмотрим оргструктуру и организацию планирования на предприятиях[3].

В вышеизложенном разделе было выделено два самостоятельных вида планирования: ТЭП и ОПП. Технико-экономическое планирование предприятия осуществляется планово-экономическим отделом (ПЭО), а в целях - планово- экономическим бюро (ПЭБ) или отдельными исполнителями, на которых возложено выполнение этих функций. Оперативно - производственным планированием на предприятии занимается планово-диспетчерский отдел (ПДО)[[4]](#footnote-4), а в цехах - планово-диспетчерское бюро (ПДБ). В административном плане работа этих подразделений курируется заместителем директора по экономике и заместителем директора по производству соответственно.

Крупные предприятия, как правило, осуществляют разработку всех видов планов: стратегических и тактических, а также осуществляют оперативное планирование. Предприятия меньших размеров упрощают процесс планирования, сводя его к разработке пятилетнего плана и текущего годового плана.

Очень важным элементом планирования является установление содержания работ по планированию. В общем, виде безотносительно к конкретным подразделениям плановых служб можно перечислить следующие виды плановой работы:

1. систематический и целевой анализ выполнения показателей планов в текущем периоде;
2. оценка факторов, влияющих на выполнение планов и при необходимости соответствующее информирование линейных руководителей (периодически или по необходимости, устно или письменно, в регламентированной или письменно, в регламентированной или свободной форме) для принятия соответствующих мер;
3. подготовка отчетов о работе за прошедший период;
4. ведение статистического учета;
5. ведение нормативного хозяйства для обеспечения качественной разработки плановых решений;
6. разработка стратегических и тактических планов;
7. доведение разработанных планов до соответствующих подразделений;

К перечисленным видам работы планово-экономических служб следует добавить:

1. составление нормативных и плановых калькуляций, утверждение цен;
2. определение экономической эффективности мероприятий новой техники, технологии, рационализаторских и изобретательских предложений;
3. разработка бизнес-планов инвестиционных проектов;
4. совместно с бухгалтерией, отделом труда и заработной плату (ОтиЗом) организация внутрипроизводственного хозрасчета.

Полнота перечисления видов деятельности в данном случае не имеет значения. Для организации планирования важно другое - уяснить весь процесс планирования, распределить работы в пространстве (кто?) и во времени (когда?). Это можно сделать в виде схем, графиков и т. д. Очень важно также разделить во времени процессы стратегического и тактического планирования, ибо в противном случае неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами и предприятие потеряет ориентиры своей деятельности.

В процессе планирования принимают участие, во-первых, высшее руководство предприятия, во-вторых, команда плановиков, в-третьих, руководители и специалисты подразделений. Высшее руководство является архитектором процесса планирования, определяет фазы и последовательность работ, принимает решения по стратегическому планированию. И, наконец, контролирует выполнение каждого этапа процесса планирования. Руководители и специалисты подразделений принимают решения по планам своего функционального направления деятельности, проводят анализ внутренней и внешней среды организации, осуществляет контроль. Плановая служба выступает «катализатором» процессов планирования, выполняет методологические и основные исполнительные функции по всем этапам процесса планирования.

Полезным для предприятий и организаций было бы привлечение консультантов по планированию так, как это имеет место в верхних эшелонах власти (правительство, парламент, министерства), где практикуется наличие этих категорий работников в лице советников.

Состав и величина служб планирования на предприятии зависят от размеров предприятия, степени централизации, представлений о стиле управления. На каждом предприятии этот вопрос решается индивидуально.

**6. Общие понятия стратегического планирования**

Для осуществления эффективного стратегического планирования необходимо иметь представление о сущности стратегического планирования в целом, его этапах и методах разработки стратегии.

В литературе даются различные определения стратегического планирования, что объясняется различными объектами анализа и аспектами рассмотрения, хотя сопоставление понятий свидетельствует, что принципиальных различий между ними нет.

Исходным для определения понятия стратегического планирования является понятие стратегии. Оно имеет древнегреческое происхождение и означает искусство полководца находить правильные пути к достижению победы. Применительно к планированию развития социально-экономических систем стратегия - это совокупность генеральных целей и средств их достижения. Стратегия представляет собой процесс выработки целей, определение необходимых средств и направлений действий. Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу[4].

Однако наряду с понятием стратегического планирования широкое хождение имеет и понятие долгосрочного планирования.

Одни специалисты, отождествляя эти понятия, считают, что стратегическое планирование - это долгосрочное планирование, ориентированное на конечные результаты. Другие специалисты (мы разделяем эту точку зрения) различают эти понятия и считают, что долгосрочное планирование основывается преимущественно на экстраполяции[[5]](#footnote-5) сложившихся тенденцией и соответствующей оценке состояния объекта в будущем. Недостатком такого подхода является именно перенос прошлых тенденций и структурных характеристик на будущее. Стратегическое планирование же - это планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных идей и поставленных целей развития. Стратегия не функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

Нет необходимости и целесообразности стратегического планирования всех показателей работы предприятия, его структурных подразделений. Объектами стратегических решений и, соответственно, разработки стратегических планов могут быть рыночная стратегия, новая продукция и услуги, темпы развития предприятия, совершенствование производственной структуры, повышение финансовой устойчивости, кадровое развитие и т. д.

Из рассмотренных стратегий в условиях рыночной экономики наиболее важной является рыночная стратегия, которая характеризуется такими показателями, как доля рынка, занимаемая продукцией предприятия, и динамика изменения доли рынка. Не менее важное значение имеет и финансовая устойчивость предприятия.

Стратегическое планирование - еще молодое направление экономической науки, пик его популярности пришелся на конец 70-х - начало 80-х годов 20-го столетия, тогда оно как панацея от многих бед.

Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма разработки планов. Но в целом оно укладывается в общую технологию принятия управленческих решений и состоит из следующих взаимосвязанных этапов: определение основных ориентиров развития; исследование внешней и внутренней среды организации; определение возможных вариантов стратегии; выбор одного из вариантов и определение собственной стратегии; разработка окончательного стратегического плана исходя из проведенных разработок и предложений нижестоящих уровней управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Написав курсовую работу на тему «Содержание планирования на предприятии», можно сделать следующие выводы:

1. основное управляющее воздействие субъекта на объект происходит через функцию планирование, поскольку с помощью планирования устанавливаются параметры функционирования системы (подсистемы);
2. следует отметить, что внутрипроизводственное планирование предприятия - это многоуровневая система, в которой объект управления вышестоящей системы превращается в субъект управления нижестоящей системы;
3. таким образом, планирование, - это задание целей системе, подсистеме, и процесс проектирования желаемого будущего. Конечным результатом такого процесса являются плановые решения - основа последующей целенаправленной деятельности. Взаимосвязь плановых решений с последующими заданиями представляет основную трудность процесса планирования;
4. планирование является одним из способов прояснения будущего, в которые включены: вертикальная интеграция, контроль над спросом, использование контрактных отношений, создание предпринимательских сетей;
5. к числу основных принципов планирования на предприятии относятся системность, участие, непрерывность, гибкость, эффективность;
6. следует подчеркнуть, что одним из недостатков существующей практики планирования на предприятиях является преобладающее внимание к текущим задачам. В результате перспективная деятельность предприятий остается без надлежащего внимания;
7. в зависимости от охваченного временного отрезка тактические планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
8. организация как функция управления - понятие многозначное которая включает в себя: разработку организационной структуры управления, его информационное обеспечение, технологию обработки информации и принятия решения;
9. таким образом, состав и величина служб планирования на предприятии зависят от размеров предприятия, степени централизации, представлений о стиле управления и на каждом предприятии этот вопрос решается индивидуально;
10. стратегическое планирование - это планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных идей и поставленных целей развития, и стратегия не функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексеева М.Н. Планирование деятельности фирмы М., 1997.
2. Афитов Э.А. Планирование на предприятии Мн., «Вышэйшая школа», 2001.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М., 1999.
4. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии. Мн., 2002.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1991.
6. Методические рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях Министерства промышленности / Под ред. Л.Г. Сивчик. Мн., 1998.
7. Основные положения по разработке и применению систем сетевого планирования и управления. М., 1967.
8. Практикум по курсу «Экономика предприятий» / Под ред. В.Я. Хрипача. Мн., 1997.
9. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. М., 1994.
10. Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Утверждены Министерством экономики РБ 31.03.1999 г. / НЭГ, 1999, №37-39.

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., 1997 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ильин А.И., Синица Л.М. планирование на предприятии. Мн., 2002. [↑](#footnote-ref-2)
3. Анискин Ю.П. Внутрифирменное планирование. М., 1994. [↑](#footnote-ref-3)
4. Иногда этот отдел называют планово-производственный отдел ППО) или просто производственный отдел [↑](#footnote-ref-4)
5. Распространение установленных тенденций на будущий период. [↑](#footnote-ref-5)