МОСКОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ

АКАДЕМИЯ ПЕЧАТИ

Кафедра менеджмента

Курсовой проект

на тему : **Составление внутрифирменного плана производственно-коммерческой деятельности**

Руководитель: Степанова Г.Н.

Студент: Ермакова М.В.

Группа: Э-3-1-В (Г-16)

МОСКВА 1996

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |

\*\*\*

В цехе полностью в две смены будут загружено... машин, ...из которых направлены в капитальный ремонт....машин будет загружены не полностью на ...%

**Реферат**

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. Большую роль играют также изменения в организационных формах и характере деятельности фирм, повышение значения транснациональных корпораций (ТНК) в мирохозяйственных связях.

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.

Единая система государственных планов включает народнохозяйственное, отраслевое и внутрипроизводственное планирование. Основу, исходное звено народнохозяйственного планирования составляют планы низовых организаций, промышленных предприятий (производственных объединений).

С развитием экономики, расширением масштабов производства, усложнением межотраслевых, внутриоотраслевых 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.

**Оглавление**

* Задание .................................2
* Реферат .................................3
* Оглавление ..............................5
* Введение ................................7
* 1 Особенности планирования производственно-коммерческой деятельности на микроэкономическом уровне. .................9
* 1.1 Основные принципы планирования........9
* 1.2 функционирования фирмы .Задачи планирования как совокупность целей. ...........10
* 1.3 Особенности планирования в условиях ограничения исходных данных. ............11
* 1.4 Этапы разработки внутрифирменного плана. .....................................12
* 1.5 Структурная схема планирования производственно- коммерческой деятельности фирмы. Взаимосвязь долгосрочного и краткосрочного планирования. Последовательность разработки планов. ......................14
* 1.6Структура краткосрочного плана производственно-коммерческой деятельности фирмы. Целеполагающие и целеобеспечивающие планы. ..................................15
* 1.7 Показатели эффективности производства на микроэкономическом уровне. ...........15
* 2. План производства и сбыта продукции ..20
* 2.1 План сбыта - основополагающий раздел внутрифирменного плана. .................20
* 2.2 Составляющие плана сбыта. Количественные и стоимостные показатели. ...........24
* 2.3 Исходные данные производственного плана. .....................................24
* 3 Планирование потребностей в производственных ресурсах. ......................26
* 3.1 Планирование потребностей в трудовых ресурсах и занятости работников.........26
* 3.2 Планирование роста производительности труда. ..................................30
* 3.3 Планирование оплаты труда. .........33
* 3.4 Методы расчета потребности в материальных ресурсах. ........................36
* 3.5 Организация закупок и материальных ресурсов в условиях рынка.Показатели эффективности использования материальных ресурсов. ....................................40
* 3.6 Размеры складских запасов и резервов (управление запасами). ..................42
* 4 Планирование издержек производства. ..46
* 4.1 Планирование издержек производства...46
* 4.2 Планирование прибыли. ...............48
* Заключение. .............................50
* Список литературы. ......................51

**Введение**.

Становление рыночных отношений и нового экономического мышления предполагает развитие предпринимательской деятельности, необходимой для подъема производства, увеличения выпуска товаров народного потребления, услуг населению. В условиях молодого еще российского рынка, хронического дефицита при огромных ресурсах и неиспользованных резервах производства, предприятия всех форм собственности должны уделять первостепенное внимание стратегическому менеджменту и внутрифирменному планированию. Стратегическое планирование — это существенный компонент менеджмента. Это непрерывный процесс анализа и прогнозирования производственной деятельности любой, даже самой малюсенькой фирмы. Это система пяти взаимообусловленных стадий:

а) постановка целей;

б) оценка текущего состояния организации;

в) определение стратегии;

г) разработка долгосрочного плана;

д) коррекция плана.

Именно умелое планирование гарантирует успех в бизнесе.

“Планирование — это осмысление, а затем детальное осмысление того, что Вы собираетесь делать в будущем и как собираетесь этого достичь” (Д.Е.Н. Диксон).

Сбалансированный внутрифирменный план представляет фирме вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, опробированную стратегию совершенствования производства, высокую трудовую мораль работников и работниц, всеобщую устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства.

Ведущими разделами внутрифирменного плана являются: маркетинг, определяющий объем продаж и доходы, суммарные затраты и коммерческие результаты. Исходными данными являются: производственные задания на базе данных о потенциальном спросе, насыщенности рынка, движении рыночных цен. На основе его формируется ассортимент продукции, определяются масштабы и принципы организации производства, что в итоге определяет объем продаж.

**1 *Особенности планирования производственно-коммерческой деятельности на микроэкономическом уровне.***

**1.1 Основные принципы планирования.**

Планирование производства является решающим фактором эффективного ведения хозяйства в условиях его интенсификации. Оно основывается на объективных экономических законах, и прежде всего законе планомерного, пропорционального развития народного хозяйства. Необходимость планирования обусловлена высоким уровнем концентрации производства, общественной собственностью на средства производства.

Принцип **единства** народнохозяйственного планирования проявляется в координации планов всех отраслей промышленности, сельского хозяйства и других сфер общественной деятельности.

**Непрерывность** планирования основывается на непрерывности самого процесса производства. Она выражается в тесной взаимосвязи перспективного, текущего и оперативного планирования, в определении плановых заданий на сопряженные плановые периоды, в бесперебойном обеспечении процесса производства всеми необходимыми ресурсами.

В условиях возрастающих темпов развития народного хозяйства и ускорения научно-технического прогресса особое значение приобретает принцип **оптимальности** планирования. Он связан с применением многовариантных расчетов и выбором из них наиболее эффективных. Оптимальность планирования — это достижение наиболее полного использования производственных ресурсов в целях повышения эффективности производства, его интенсификации, улучшения конечных показателей производственно-хозяйственной деятельности планируемого объекта.

**Стабильность** планирования означает существенное сокращение возможных изменений в утвержденных планах, соблюдение порядка и сроков внесения уточнений в планы отраслей, научно-производственных и промышленно-производственных объединений, отдельных предприятий.

**1.2 функционирования фирмы .Задачи планирования как совокупность целей**

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления крупной промышленной фирмой 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 всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления 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 взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее ТНК могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

**1.3 Особенности планирования в условиях ограничения исходных данных.**

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

— в американских компаниях главное — это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

— в английских компаниях — ориентация на распределение ресурсов;

— в японских компаниях — ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий; методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение:

— конечных и промежуточных целей;

— задач, решение которых необходимо для достижения целей.;

— средств и способов их решения;

— требуемых ресурсов, их источников и способа и распределения.

**1.4 Этапы разработки внутрифирменного плана.**

Плановая система фирмы состоит из отдельных клиентов. На практике выделяется 3 основных результата хозяйственной или коммерческой деятельности:

а) доля рынка;

б) рентабельность;

в) конкурентоспособность.

Но в то же время сюда относят квалификацию и опыт персонала, мотивацию, действенность системы управления, четкость работы всех структурных подразделений, плановость, эффективность использования связанных групп исполнителей.

анализдеятельностифирмы

анализ состояния анализ рыночной анализ рыночной

отрасли конъюнктуры конкуренции

анализсистемы

управления

финансовый анализ

предоставленные

результаты

синтез Табл. № 1

**1.5 Структурная схема планирования производственно- коммерческой деятельности фирмы. Взаимосвязь долгосрочного и краткосрочного планирования. Последовательность разработки планов.**

**Долгосрочное планирование**

Объекты долгосрочного планирования, организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка.

**Краткосрочное планирование**

план това- план по производ. план по план движен. смета

рооборота сырью план труду запасов гото- расходов

вой прод-ии

планы рекламных

мероприятий С М Е Т А Р А С Х О Д О В

планы доходов план по реализации смета расходов

ордин. неордин. и прибыли ордин. неордин.

кред. план капитальных план

вложений разработок

краткосрочный фин. план краткосрочный фин. план

доходы расходы

Табл. № 2

**1.6 Структура краткосрочного плана производственно-коммерческой деятельности фирмы. Целеполагающие и целеобеспечивающие планы.**

Краткосрочное планирование - это планирование использования физических ресурсов. Краткосрочные планы разрабатываются на 1-2 года.

Ведущими разделами внутрифирменного плана является маркетинг, определение объема продаж и доходов, суммарные затраты и коммерческие результаты. Исходными данными являются производственное задание на базе данных о потенциальном спросе, насыщенности рынка, движении рыночных цен. На основе его формируется ассортимент продукции, определяются масштабы организации производства, что в итоге определяет объем продаж.

Процесс планирования включает 4 этапа:

а) Разработка общих целей развития фирм;

б) Определение конкретных тотальных целей на заданный сравнительно короткий срок (период времени);

в)Определение путей и средств их достижения;

г) Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

**1.7 Показатели эффективности производства на микроэкономическом уровне.**

Эти показатели включают:

1) показатели по прибыли;

2) показатели рентабельности реализации продукции;

3) показатели рентабельности активов;

4) показатели рентабельности собственного и заемного капитала;

5) показатели доходности акционерного капитала.

**1. Показатели по прибыли.**

— показатели подсчета валовой прибыли;

— коэффициент валовой прибыли;

— показатель подсчета чистой прибыли.

а) показатель подсчета валовой прибыли:

Валовая = чистые продажи — себестоимость

прибыль реализованной продукции

б) коэффициент чистые продажи - с/с реали-

валовой = зованной продукции

прибыли чистые издержки

в) показатель подсчета чистой прибыли.

Чистая прибыль в стоимостном выражении исчисляется после выплаты налогов, дивидендов, процентов по облигациям, займам и кредитам, отчислений в пенсионные фонды. Она остается в распоряжении фирмы. Для анализа сравниваются абсолютные показатели и выявляется прирост или уменьшение чистой прибыли за отчетный период.

**2. Показатели рентабельности реализации продукции.**

— коэффициент прибыльности продаж:

Характеризует степень рентабельности деятельности фирмы. Рассчитывается путем деления прибыли на стоимость реализованной продукции. Используются три показателя:

Показатель 1

валовая прибыль

чистые продажи

Показатель 2 чистая прибыль

чистые продажи

Показатель 3 операционная прибыль

чистые продажи

— коэффициент рентабельности продаж:

себестоимость проданной продукции

чистые продажи

**3. Показатели рентабельности активов.**

— коэффициент рентабельности активов:

Показатель 1

чистая прибыль

активы

Показатель 2

прибыльность продаж \* обора-

чиваемость активов

Показатель 3

чистая прибыль \*

чистые продажи

\* чистые продажи

среднегодовая стоимость

активов

Показатель 4 чистые продажи

активы

Характеризует степень рентабельности использования оборотного и необоротного капиталов.

— коэффициент рентабельности реального основного капитала:

Показатель 1

чистая прибыль

реальный основной капитал

Показатель 2 чистые продажи

реальный основной капитал

Характеризует эффективность использования средств, вложенных в материальные ресурсы.

**4. Показатели рентабельности собственного и заемного капитала.**

— коэффициент рентабельности собственного и заемного капитала:

чистая прибыль

собственный капитал

Характеризует эффективность использования собственных источников финансирования или рентабельность.

— коэффициент эффективности инвестированного капитала:

Показатель 1 прибыль до вычета налогов +

выплачиваемые проценты +

собственный капитал

долгосрочный заемный капитал

Показатель 2 чистая + долгосрочный заемный

прибыль капитал

Характеризует конечный результат эффективности использования всего инвестированного

за длительный срок капитала.

**5. Показатели доходности акционерного капитала.**

Эти показатели включают:

— коэффициент доходности капитала.

Показывает уровень доходности вложений акционеров фирмы.

чистый доход акционеров

среднегодовая стоимость акцио-

нерного капитала

— прибыль на одну акцию

чистый доход акционеров

среднее число обращающихся

акций

— Показатель отношения рыночной цены акции к доходу на одну акцию.

цена акции

прибыль на одну акцию

Цена акции — это отношение суммы проданных акций к общему количеству акций, находящихся в обращении. Показатель показывает, какую часть дохода на одну акцию фирмы инвесторы могут заплатить, и определяет мнение о перспективах развития фирмы на фондовой бирже.

— Коэффициент выплаты дивидендов:

дивиденды

чистая прибыль

Показывает долю прибыли на акцию, которая распределяется фирмой в виде дивидендов, или же долю дохода, выплачиваемого как дивиденды.

— Коэффициент покрытия процентов по облигациям:

доходы до выплаты налогов

процентные платежи по облигациям

Показывает, во сколько раз имеющиеся доходы фирмы превышают сумму процентных платежей по облигациям.

***2. План производства и сбыта продукции***

**2.1 План сбыта - основополагающий раздел внутрифирменного плана.**

Существенное место в системе внутрифирменного планирования занимает политика организации каналов товародвижения или сбытовая политика. Ее назначение - организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, определения маршрутов товародвижения, организации транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, создание системы снабжения и т.д.

Планирование товародвижения - это систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи права собственности на товар и услугу от производителя к потребителю. Во многих случаях выбор канала сбыта - наиболее важное решение для предприятия, так как выбор сказывается и на расходах и прибыли. Фирмам, берущая на себя все функции, должна их оплачивать и получать все доходы. Фирма, использующая независимые каналы, может уменьшить относительные издержки товародвижения, но у нее меньше прибыль. Для ряда категорий продукции существуют традиционные каналы сбыта. Так, в пищевой промышленности производители обычно продают товар через оптовиков, которые имеют дело с розничными магазинами, производители оборудования и машин - через дилеров.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов:

— потребители: характеристики, количество, концентрация, размер средней покупки, потребности, размещение торговых точек, ассортимент, условия кредита, мотивации и поведение;

— предприятие/фирма: цели, контроль, сбыт, прибыль, время;

— ресурсы: уровень, гибкость, потребности в сервисе;

— опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта;

— знания: функции, специализация, эффективность;

— товар/услуга: стоимость, сложность, техническая сторона, сохранность, частота отгрузок, объем, разделяемость и т. д.

— конкуренция: характеристики конкурентов, концентрация, ассортимент, методы товародвижения, взаимоотношения в системе сбыта;

Планируя сбытовую политику в рамках маркетинга, а затем и в ВП, фирма должна решить ряд важных вопросов:

— определить стратегию сбыта во взаимоувязке с основными глобальными задачами маркетинговой стратегии;

— определить каналы товародвижения: прямой, косвенный, традиции, монопольные договоренности, территориальные ограничения, юридические аспекты.

— определить методы и типы канала товародвижения, их сочетания по различным товарным группам;

— определить число уровней канала (длину и протяженность канала) по всей цепочке производитель - потребитель;

— выбрать систему руководства канала товародвижения и форму установления правовых и организационных отношений;

— определить главенствующую роль фирмы- продуцента или торговой фирмы;

— сформулировать уровень интенсивности канала

(селективный сбыт, избирательный опыт, интенсивный сбыт и т.д.) ;

— определить целесообразность использования простых и двойных каналов или сложных каналов сбыта;

— определить оптимальную структуру комбинирования и сочетания разнообразных каналов сбыта по всему товарному ассортименту выпускаемой продукции.

Только после этого анализа фирма принимает решения о типе используемого канала, его интенсивности и использовании двойных каналов. В товародвижении понятие длины канала касается числа независимых участников - посредников. При сокращении длины канала, т.е. объединении с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция, что позволяет получить большую независимость, обеспечить снабжение, сократить расходы на посредников, усилить контрольные функции и координацию по всей цепочке продукт - рынок. Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. В узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта, при широком - через многих. Если фирма хочет усилить свое положение на определенном этапе канала, то имеет место горизонтальная интеграция, позволяющая увеличить рыночную долю и эффективнее использовать методы распределения и сбыта.

Между участниками каналов сбыта существуют контрактные отношения, где делается упор на ценовую политику, условия продажи, территориальные права, структуру услуг.

Расходы на товародвижение сильно колеблются по отраслям, а следовательно, и по товарным группам: товары индивидуального потребления, товары производственного назначения, комплексные товары — объекты капитального строительства ( ОКС), высокотехнологическая продукция и т.д.

В этой связи расчет выглядит так:

Д = Т + Ф + В + С, где

Д — сумма издержек товародвижения;

Т — транспортные расходы;

Ф — складские расходы (const);

С — стоимость заказов, не выполненных в гарантийный срок.

После расчета вариантов с детальными обоснованиями фирма может использовать традиционную, вертикальную, горизонтальную и многоканальную сбытовые маркетинговые системы, которые будут выполнять разнообразные функции: распределение и сбыт, закупку сырья и материалов, маркетинговые исследования, установление контактов с потребителями и т.д.

Такой широкий спектр функций обеспечивает эффективный сбыт, то есть быстроту доведения товара до потребителя с минимальными по возможности издержками на единицу продукции, чем при прямом методе сбыта (прямом маркетинге).

**2.2 Составляющие плана сбыта. Количественные и стоимостные показатели.**

План сбыта состоит из следующих разделов:

а) каналы распространения товаров;

б) организация сбыта;

в) методы сбыта;

г) торговая агентура: размеры, степень компетенции, мотивации;

д) надежность поставок;

е) запасы товаров: объем, место расположения, оборот;

ж)торговые издержки: объем, тенденции.

Концепция сбыта- это поиск таких характеристик продукции, к-рые фирма в состоянии обеспечивать.

Маркетинг - это комплексная система управления с производством и сбытом продукции, ориентированная на рынок, покупателей.

Основные элементы плана- маркетинга:

— схемы распространения товаров;

— ценообразование;

— реклама;

— методы стимулирования продаж;

— организация послепродажного обслуживания;

— формирование общественного мнения о фирме и товарах.

**2.3 Исходные данные производственного плана.**

В основе планирования сбыта и производства продукции лежит маркетинговая программа развития фирмы.

Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно- практического исследования: анализа маркетинговой среды, комплексного исследования требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен, всех действий конкурентов, форм и методов сбыта, особенностей поведения покупателей, оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей, а также финансовых проблем. В этой связи программа маркетинга включает в себя разделы:

— преамбула;

— стратегия развития целевого рынка ( сбор и прогноз);

— сильные и слабые стороны работы Вашего предприятия (выявление проблем и трудностей);

— цели и задачи;

— маркетинговая стратегия;

— товарная стратегия;

— стратегия формирования развития каналов сбыта;

— ценовая стратегия;

— стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта;

— бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль за исполнением.

Ряд маркетинговых программ предусматривает подготовку и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала.

Именно маркетинговая программа, ее информация, которая охватывает множество факторов производства и сбыта, предопределяет степень вероятности прибыльности всех операций, является базой для разработки ВП.

**3 *Планирование потребностей в производственных ресурсах.***

Первостепенное значение для успешного функционирования фирмы имеют ресурсы (трудовые, материальные, финансовые).

Ресурсы - это совокупность трудовых, материально-технических

и финансовых средств, необходимых для изготовления и реализации продукции и различного рода услуг.

Рынок труда - это динамическая система, в к-рой взаимодействуют субъекты собственности на средства труда и рабочая сила, формируется объем, структура и соотношение рабочих мест, спрос на работников и работа по найму.

Основными элементами рынка труда является спрос и предложение, стоимость и цена рабочей силы, конкуренция.

Спрос представляет собой объем и структуру общественной потребности в рабочей силе, представленных на рынке труда и обеспеченных фондом оплаты труда. Предложение характеризуется численностью и составом людей, способных к труду и заинтересованных в получении работы на условиях найма.

**3.1** **Планирование потребностей в трудовых ресурсах и занятости работников.**

Первостепенное значение для успешного функционирования каждой фирмы имеют ресурсы — трудовые, материальные и финансовые.

Ресурсы — это совокупность трудовых, материально-технических и финансовых средств, необходимых для изготовления и реализации продукции и различного вида услуг. При всем их разнообразии, натурально-вещественной значимость и функциональному назначению ресурсы выполняют главную функцию — обеспечение производства для достижения результатов — выпуска конкурентоспособной продукции.

Одним из факторов конкурентоспособности производимой продукции является эффективное использование всех видов ресурсов.

Наиболее социально значимыми и экономически мобильными в условиях рыночной экономики являются трудовые ресурсы.

Рынок труда — это динамическая система, в которой взаимодействуют субъекты собственности на средства труда и рабочую силу, формируется объем, структура и соотношение рабочих мест и рабочей силы, спрос на работников и работу по найму. Основными элементами рынка труда являются спрос и предложение, стоимость и цена рабочей силы, конкуренция. Спрос представляет собой структуру и объем общественных потребностей в рабочей силе, представленных на рынке труда и обеспеченных фондом оплаты труда ижизненных средств. Предложение характеризуется численностью и составом людей ( по полу, возрасту , образованию, профессиям и другим необходимым характеристикам), способных к труду и заинтересованных в получении работы на условиях найма.

В соответствии с международными нормами занятость — это деятельность трудоспособных граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, заработок.

Развитие рыночных отношений и дальнейшие структурные изменения в экономике приведут к межотраслевому переливу рабочей силы, к необходимости разработки эффективного механизма регулирования этого процесса.

Развитие альтернативных форм собственности приводит к переливу рабочей силы из государственного сектора в другие сектора экономики. Существуют значительные исторически и социально обусловленные различия в структурах занятости населения, что необходимо учитывать при разработке программ государственного регулирования занятости.

Неотъемлемой чертой нашей жизни стала безработица в ее официально признанной форме. В соответствии с международными правовыми нормами различают полную и частичную безработицу. При частичной (скрытой) безработице снижается продолжительность работы и заработок, но трудовые отношения и стаж сохраняются.

Установленные Законом размеры и сроки выплаты пособий по безработице соответствуют минимальным критериям, установленным МОТ. Но они отстают от соответствующих показателей промышленно развитых стран, для достижения которых необходимо повышение эффективности общественного производства, которое и позволит увеличить средства на социальные выплаты населению.

Необходима активная политика формирования рациональной профессионально - квалификационной структуры занятости, соответствующей современному уровню развития общественного производства, социальным потребностям работающих и общества в целом. В числе этих мер технические, организационные, экономические и административные мероприятия, образующие содержание государственной политики регулирования занятости населения. Необходимо создание разветвленной службы занятости населения, оказание социальной и профессиональной помощи безработным.

Все это требует создания соответствующих организационных структур и формирования независимого источника поступления средств.

Планирование потребности в трудовых ресурсах по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штата и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

— оценка наличных ресурсов;

— оценка будущих потребностей;

— разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в организации начинается с оценки их наличия. Необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, необходимо оценить и качество труда работников.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. В этом необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющиеся на нем трудовые ресурсы. В помощь организациям в деле прогноза потребности потребности в трудовых ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Определив свои будущие потребности, руководство фирмы должно разработать программу их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

**3.2**  **Планирование роста производительности труда.**

Производительность труда — один из определяющих факторов конкурентоспособности, а следовательно успеха и процветания предприятия.

Производительность труда наряду с такими важнейшими функциями предприятия, как маркетинг и инновации определяет результат его деятельности — получение прибыли. В связи с этим наибольшее распространение в мировой практике получают системы управления результативности производственно- хозяйственной деятельности на основе планирования, измерения, оценки, контроля и повышения производительности труда. Программы повышения производительности труда многообразны: одни из них концентрируют внимание на технических аспектах производственного процесса; другие — на социальных рычагах процесса принятия управленческих решений (мероприятия по обогащению труда) ; в третьих делается упор на материальное стимулирование. Общим элементом во всех этих программах является процедура измерения производительности труда — уровня, динамики, взаимосвязи с финансовыми показателями — как необходимое условие для контроля за реализацией целенаправленных управленческих воздействий.

Производительность труда на предприятиях во многом зависит от эффективности организационной структуры, от сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия.

Любое предприятие живет не ради повышения производительности труда, а ради повышения прибыли. Но в условиях инфляции прибыль не является надежным ориентиром устойчивости работы в долговременной перспективе. Управление же на основе измерения производительности труда позволяет анализировать состояние дел с поправкой на инфляцию. Ориентация на рост производительности труда отражает смещение акцентов с оценки текущего состояния фирмы на оценку состояния фирмы в перспективе, которое характеризуется технологическим и организационным состоянием фирмы по отношению к конкурентам, а количественно выражается показателем производительности. По мере усиления конкуренции не только получение прибыли сегодня, но и возможность выжить завтра — такая же первостепенная задача.

В западном деловом мире производительность труда рассматривается как отношение между продукцией, производственной системой и затратами на производство этой продукции. В систему вводятся затраты в форме труда (трудовые ресурсы), капитала (материальные и финансовые ресурсы, основные фонды) , энергия, информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию.

Производительность труда — это отношение количества продукции, произведенной данной системой за данный период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания или производства этой продукции за тот же период. Этот показатель характеризует успешность движения некоторого результата в соотношении с затраченными на это соотношение ресурсами.

выпуск товары и услуги

ПТ = =

затраты живой труд, основной капитал, сырье и мате-

риалы, покупные услуги.

Очевидно, что чем больше производительность труда, тем больше достигаемый результат при заданных ресурсах. При расчете выпуск и затраты должны быть выражены в некоторых стабильных ценах, чтобы исключить влияние некоторых конъюнктурных факторов.

Широко используются и показатели частной производительности труда, которые рассчитываются таким образом, что результат деятельности относится к одному виду затрат. Однако в этом случае не следует считать, что показатель частной производительности труда показывает эффективность только одного фактора ( например, живого труда). Хотя в этом случае выпуск соотносится с числом занятых или с числом отработанных часов, показатель частной производительности труда не измеряет только специфический вклад труда. Скорее он отражает эффект всей совокупности взаимосвязанных воздействий, таких , как изменения в технологии, капиталовложения на одного рабочего, уровень выпуска, утилизация мощностей, а также навыки и усилия рабочих. Поэтому чаще используют многофакторные показатели производительности труда.

Повышение производительности труда — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования или труда.

Повышение производительности труда произойдет при соблюдении следующих условий:

— продукция возрастает, затраты уменьшаются ;

— остаются неизменными;

— возрастают, но более низкими темпами, чем продукция;

— продукция остается неизменной, затраты сокращаются;

— продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Система измерения должна подсказывать руководству, когда существует необходимость в планировании ПТ и на каком участке осуществить мероприятия по повышению ПТ. Система измерения ПТ должна обеспечить основу для определения приоритетов или указать на относительную значимость различных результатов измерения ПТ.

Планирование производительности труда связано с вопросами управления качеством продукции, процессом оценки экономичности ( т.е. измерением трудозатрат и разработкой смет) , бухгалтерским учетом и финансовым контролем и кадровой службой (ведающей вопросами качества трудовой жизни).

**3.3 Планирование оплаты труда**

Для того, чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, руководитель должен иметь возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности работников. Это достижимо только в случае справедливого к ним отношения. Одной из составных частей такого отношения является справедливое денежное вознаграждение, важнейшим и решающим элементом которого является заработная плата.

Система денежного вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:

а) Создавать у работников чувство уверенности и защищенности. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы. Эту задачу решает гарантированная часть заработной платы.

б) Включать действенные факторы стимулирования и мотивации, предусматривать повышение дохода сотрудника при достижении им хороших результатов в работе. Компания должна отдавать предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем просто фиксированную зарплату и возмещение расходов, которые стремятся повысить свой доход, когда предоставляется такая возможность.

в) Предусматривать систему наград и вознаграждений, которые являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов.

Разработка структуры зарплаты является обязанностью отделов кадров, плановых отделов или служб трудовых ресурсов. Структура зарплаты в организации определяется с помощью анализа обследования уровня зарплаты, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации.

Более половины всего дохода сотрудников приходится на гарантированную или основную зарплату. Размер ее зависит от ряда факторов: занимаемой должности, стажа работы на предприятии, качества всей работы сотрудника.

Помимо зарплаты планируются дополнительные льготы, и эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, состав семьи и т.д. Некоторые зарубежные фирмы разработали систему, которую иногда называют “системой вознаграждения по принципу кафетерия”, когда работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. При явных достоинствах эта система имеет следующие недостатки: общая стоимость предоставляемых льгот при этом повышается, так как влечет за собой дополнительные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Также необходима работа по просвещению работников в вопросах выбора и потенциального значения этих льгот. Но, несомненно, большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

Отдельно разрабатывается система вознаграждений по поощрению рационализаторской работы на всех уровнях служебной иерархии. Это создает у работников чувство заинтересованности и уверенности в том, что к их работе отнесутся с вниманием и уважением. Например, если рационализаторское предложение принимается, его автор получает 25% от общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения.

Регулирование оплаты труда на зарубежных предприятиях начинается с рассмотрения проекта плана будущего финансового года Кабинетом министров или аналогичными исполнительными структурами. Это в свою очередь предполагает оценку возможных объемов производства и производительности труда. Механизм, действующий во всем мире, практически един — рост средней зарплаты устанавливается в меру роста эффективности производства. Рост средней зарплаты не должен опережать роста производительности.

Универсальным регулятором, с помощью которого возможно объективно измерять, а, следовательно, возмещать общественно необходимые затраты труда, является тарифная система. Она призвана обеспечить оптимальное сочетание государственных социальных гарантий с широкими правами предприятий в вопросах оплаты труда. В рыночных экономиках действуют жесткие системы тарифов. В одних странах, как, например, Германия, разряды и оклады устанавливаются отраслевым тарифным соглашением, в других, например, США и Япония — на уровне предприятий. Тарифная система не может не существовать — ведь она является большим стимулом к производительному труду. Если нет оплаты за высокую квалификацию, пропадает стремление ее повышать. Однако уровень тарифов и система их утверждения должны ориентироваться на изменения в экономике.

**3.4 Методы расчета потребности в материальных ресурсах.**

Потребности предприятий в материальных ресурсах могут быть определены различными методами: прямого счета, на основе данных о рецептурном составе готовой или промежуточной продукции; на основе нормативных сроков износа; на основе формул химических реакций; статистическим методом ( при прогнозировании потребностей).

Наиболее точным является **метод прямого счета**. В этом случае потребность в материалах  **Мпл** определяется путем умножения запланированного объема производства **Nпл** в учетных единицах измерения на удельную норму расхода материала  **Нм** в натуральных единицах измерения, т.е. по формуле:

****

Обычно один и тот же материал применяется для изготовления нескольких видов продукции, и общая потребность в нем рассчитывается как сумма произведений:

****

где n- количество изделий, видов продукции, на изготовление которых расходуется данный материал.

Метод прямого счета имеет несколько разновидностей: подетальный, по аналогии, по типовым представителям.

Наиболее распространенным является прямой **подетальный** метод.Общая потребность вматериалах определяется путем суммирования произведений подетальных норм его расхода на запланированный объем производства отдельных деталей, т.е. по формуле

****

где Нд— норма расхода материала на одну деталь;

Nд— годовой плановый объем производства деталей;

n — количество деталей, для изготовления которых необходим данный материал.

Метод расчета потребности в материалах по **аналогии** применяется при планировании изготовления новых видов продукции, на которые еще не установлены нормы расхода.

С помощью поправочного коэффициента, учитывающего особенности данной продукции **Км** , норма расхода материала может быть скорректирована. Расчет потребности в материале в этом случае может быть выполнен по формуле

**Мпл = Nан \* Нан\* Км** ,

где **Nан** и **Нан** — соответственно, запланированный объем производства продукции-аналога и норма расхода материалов на базовое, аналогичное изделие.

Метод расчета потребности в материалепотиповым представителям применяется при широком разнообразии запланированных изделий и отсутствии точной и четкой программы по изготовлению каждой из них. Норма расхода материала на егоизготовление Nтип распространяется на всю продукцию Nобщ.

Расчет потребности в некоторых материалах исходя из данных о **рецептурном составе** довольно широко применяется в основном производстве. Так, потребность в клее соответствующей рецептуры для изготовления переплетных крышек рассчитывается путем умножения годовой производственной программы в тыс. крышек на норму его расхода в граммах на 1000 крышек. Определив таким образом годовую потребность в клее в тоннах на производственную программу и зная рецептуру клея можно рассчитать годовую потребность в каждом компоненте на планируемый период.

При определении потребности в некоторых вспомогательных материалах, на которые не установлены нормы или она незначительна, можно воспользоваться отчетными данными о фактическом их расходе Мф в предшествующем периоде. При этом необходимо учесть коэффициент изменения программы в планируемом периоде Кпр, возможную экономию материалов в результате запланированных технических и организационных мероприятий Кэк:

Мпл = Мф \* Кпр \* Кэк

Такой метод широко применяется в промышленности и называется **методом динамических коэффициентов**.

Более точным и прогрессивным является метод экстраполяции статистических данных о фактическом расходе материалов за несколько прошедших периодов. В результате анализа устанавливаются основные тенденции в расходе материалов, которые при соблюдении определенных условий экстраполируются на будущее.

Прогнозируемую потребность в материальных ресурсах можно определить с помощью модели многофакторного анализа. С этой целью отбираются факторы, влияющие на степень потребности в материалах на перспективу Y можно представить

в виде уравнения

Y = F ( x1, x2 . . . xn ).

**3.5 Организация закупок и материальных ресурсов в условиях рынка. Показатели эффективности использования материальных ресурсов.**

На предприятии разрабатывается программа материального обеспечения, т.е. обеспечения материальными ресурсами — сырьем, запасными частями, материалами и комплектующими деталями и т.д. — для обеспечения бесперебойного производственного процесса и выпуска высококачественной продукции. Эта программа включает в себя следующие аспекты:

прогнозирование спроса (включая сезонные всплески) ;

размеры складских запасов и резервов

размеры закупаемых партий материальных ресурсов ;

мощность фирмы по ресурсам.

Расчет потребности в материальных ресурсах имеет важное значение для организации. Один из методов расчета потребности в материалах описывается следующей формулой:

200 А Т

Закупки = ,

P I

где А — годовое потребление (количество единиц);

Т — стоимость оформления заказов;

Р — закупочная цена одной единицы;

I — расходы на хранение (в % от стоимости запасов в год).

При налаженном производстве выгоднее делать годовые закупки. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых материальных ресурсов.

1. Контроль осуществляется путем выработки стандартов

минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

2. Один из способов контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свой возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям.

3. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в фирме на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

При закупкеменеджер должен учитывать следующие вопросы:

— вместе с экспертами определить потребность в закупках и их качество;

— выбрать соответствующую торговую фирму или предприятие - поставщика;

— провести испытание закупаемого товара.

Материальные ресурсы должны быть закуплены в назначенное время. В связи с этим составляется договор о порядке доставки закупок и составляется договор о порядке доставки закупок и составляются соответствующие документы.

На каждом предприятии должен проводиться анализ эффективности использования материальных ресурсов. Это необходимо для того, чтобы как можно эффективнее использовать имеющийся капитал и не допустить накопления ресурсов, не приносящих прибыли. Для расчетов часто применяются общеизвестные методики калькуляций. Можно привести ряд формул оценки эффективности использования материальных ресурсов:

Количество единиц, доступных в любое

Доступность время

ресурсов =

Общее количество потребляемых единиц

Оценка годового расхода

Оборот =

ресурсов Общая оценка ресурсов

Оценка годового оборота Годовая реализация

ресурсов для предприятия=

Общая оценка всех ресурсов

**3.6 Размеры складских запасов и резервов (управление запасами)**

Во всех товаропроизводящих операционных системах имеются определенные запасы. Цель создания запасов — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок.

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества. Любая

организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве, а также иметь альтернативных поставщиков.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь,

обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем “бумажной работы”.

В частности, наличие запасов позволяет закупить материалы экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию предприятия.

Определенное внимание должно быть сосредоточено на величине материалов, поступающих в запасы. Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования. Необходимо принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку материальных ресурсов и решение о количестве или объеме этого заказа.

Существует спрос на материальные ресурсы, находящиеся в запасе. Этот спрос называется зависимым спросом, поскольку его использование связано прямо с планом производства.

Система управления запасами с зависимым спросом называется планированием материальных потребностей. При

планировании потребности в материальных ресурсах, направляемых в запасы, учитывается:

— суммарная потребность, рассчитываемая на основе плана производства и спецификации материалов;

— чистая потребность, определяемая путем вычитания из

суммарной потребности количества, имеющегося в наличии, и

заказанного количества со сроком поставки, отвечающим плану производства;

— с учетом срока реализации заказов планируется время размещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства.

Стоимость запасов на год оценивается в 15 - 40 % от стоимости всех ресурсов фирмы, включая здания, оборудование,

оформительские работы и неизбежные потери. Эта стоимость подразделяется на две группы:

1. Материальные ресурсы. Эта стоимость увеличивается

Места хранения. с увеличением запасов.

Потери.

2. Доставка и размещение Эта стоимость уменьшается

закупки. с увеличением запасов.

Стоимость ошибочных

закупок.

Предприятие должно, комбинируя эти две формы запасов,

расходовать как можно меньше денежных средств.

На выбор формы запасов, применяемой на предприятии, влияют два вопроса:

1. Есть ли возможность получать материальные ресурсы по первому требованию?

2. Каково соотношение оценки материальных запасов к их

расходам?

В деловом мире существуют две системы управления производством — классическая и японская. При управлении запасами все внимание уделяется манипулированию ресурсами с целью добиться такого состояния, когда бы они, будучи пущенными в производство, приносили максимальную прибыль.

Склонность к такой практике управления объясняется тем, что Европа, Северная Америка и Канада, где зародилась эта система еще в период первоначального накопления капитала, обладали большими запасами энергии и материальных ресурсов. Япония была лишена такой благодати, поэтому японский бизнес не мог следовать канонам классической школы управления.

Методы ограничения запасов зародились именно в Японии. Это диктовалось относительно высокой стоимостью капитала и площадей Японии, что побудило японские фирмы сводить материальные ресурсы, расходящиеся в запасах к абсолютному минимуму. Это концепция производства по принципу “ точно вовремя”. Система “точно вовремя” предусматривает производство продукции не по неделям и дням, а по часам и даже минутам. Система ориентирована на то, чтобы производить и отправлять материалы или полуфабрикаты на последующие операции в тот самый момент, когда в них появляется потребность. Система “точно вовремя”, кроме того, доводит систему управления производственным процессом и материальными ресурсами до высочайшей степени упорядоченности, вся система производством пропитывается качеством.

**4 *Планирование издержек производства.***

**4.1 Планирование издержек производства.**

С экономической точки зрения, издержки — это все платежи, внешние и внутренние, включая нормальную прибыль. Издержки производства какого-либо товара зависят не только от рыночных цен необходимых ресурсов, но и от технологии изготовления. Валовые издержки на производство какого-либо товара состоят из двух компонентов:

— постоянных, которые фирма несет независимо от объема выпуска продукции;

— переменных, которые меняются вместе с объемом выпуска.

К постоянным издержкам относится часть отчислений на амортизацию зданий и оборудования, оплата обязательств по облигационным займам, рентные платежи, страховые взносы, жалование управленческому персоналу и будущим специалистам фирмы. К переменным издержкам относятся: затраты на сырье, топливо, энергию, транспортные услуги, заработная плата рабочих. Поэтому, чтобы решать, сколько выпускать продукции, фирма должна знать, как возрастут переменные издержки с изменением объема производства.Для этого разработаны некоторые дополнительные критерии изменения издержек. Это предельные и маржинальные издержки. Иногда их называют приростными, т.е. представляющими собой прирост издержек в результате производства одной дополнительной единицы продукции. Так как постоянные издержки не меняются с изменением объема выпуска, то предельные издержки определяются лишь ростом переменных издержек в результате прироста продукции. Именно они и показывают, во сколько обойдется фирме увеличение выпуска продукции на одну единицу.

Средние издержки являются издержками на единицу продукции. Имеется три вида средних издержек: средние постоянные, средние переменные и средние валовые. Первые представляют собой постоянные издержки, деленные на объем выпуска продукции. Вторые — переменные издержки, деленные на объем выпуска. Наконец, третьи представляют собой валовые издержки,деленные на объем выпуска. Таким образом, переменные и валовые издержки растут вместе с выпуском продукции. При этом скорость, с которой они увеличиваются, зависит от природы производственного процесса, и в частности, от степени, в которой само производство подвержено действию закона убывающей отдачи по отношению к переменным факторам. Если труд является единственным переменным фактором, чтобы больше производить, фирма должна нанять больше рабочих. Тогда, если предельный продукт труда быстро снижается по мере увеличения трудозатрат (из-за действия закона убывающей отдачи), для ускорения выпуска продукции необходимы все большие и большие издержки. В итоге, переменные и валовые издержки быстро растут одновременно с увеличением объема выпуска продукции. С другой стороны, если предельный продукт труда незначительно снижается при увеличении количества трудовых ресурсов, издержки будут возрастать не столь быстро в зависимости от увеличения объема выпуска.

**4.2 Планирование прибыли.**

Планирование прибыли — это многогранный процесс, включающий глубокий экономический анализ хозяйственных и финансовых показателей за предшествующий период, активное участие финансовых работников в разработке производственной программы с учетом всех выявленных резервов, а также использование прибыли.

Прибыль — источник образования централизованных финансовых ресурсов. За счет нее осуществляются капвложения, финансируется дополнительная потребность в сырье, топливе и материалах, т.е. осуществляется прирост оборотных средств.

**Модель образования и распределения**

**прибыли**

|  |  |
| --- | --- |
| выручка от реализации продукции( работ, услуг) в действующих ценах без НДС | с/с продукции(работ, услуг) |
| прибыль от реализации продукции(работ, услуг) | сальдо доходов и расходов от внереализационных операций |
| прибыль от прочей реализации(прочая прибыль) | сумма корректировки балансовой прибыли для налогообложения |

|  |
| --- |
| величина облагаемой налогом прибыли с учетом льгот |
| чистая прибыль |

|  |  |
| --- | --- |
| фонд накопления | фонд потребления |
| фонд собственности трудового коллектива | фонд социального развития(оплата путевок, проплаты на детей...) |
| резервно-страховой фонд | выплаты из прибыли(дивиденды, проценты) |
| фонд развития производства | отвлечения на благотворительные и другие цели |
| фонд социального развития |  |

Внереализационные операции:

— долевое участие в деятельности других фирм;

— сдача имущества в аренду;

— доходы по акциям, облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим фирме;

— другие операции, непосредственно не связанные с производством продукции;

— суммы, полученные и уплаченные в виде санкций и возмещения убытков.

**Заключение**

Курсовая работа, состоящая из 4 частей, посвящена внутрифирменному планированию, которое раскрывает общие принципы, функции и экономические методы планирования.Подробно проанализированы задачи планирования, его функции, структура.

Вторая глава посвящена плану сбыта и производственному плану. Третья — планированию потребностей в производственных ресурсах. В четвертой главе рассказывается о планировании издержек производства и прибыли.

**Список литературы:**

1. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование.

Под редакцией В.А.Богомолова, В.Я. Рейгасс М., МГАП “мир книги”,1994

1. Планирование полиграфического производства

В.А.Богомолова

М., “Книга”, 1984

1. Менеджмент

И.Н.Герчикова

М., “Банки и биржи”, 1995

1. Введение в рыночную экономику

А.Я. Лившиц

М., ТПО “Квадрат”,1991

1. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США.

Стерлин А.Р. Тулин И.В.

М., “наука”1990

1. Основы маркетинга

Котлер Ф. пер с англ.

М.,”прогресс” 1990

1. Финансы маркетинга

Стаянова Е.С

М.,”Перспектива” 1994

1. Менеджмент или головная боль ?

Толчин А.Г.

М., “ТОЛК” 1996