**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………… | 3 |
|  |  |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ…………………………………… | 5 |
| 1.1. Содержание, необходимость, цели и задачи внутри - фирменного планирования……………………………………………………….…………... | 5 |
| 1.2 Методология внутрифирменного планирования…………………………. | 13 |
| 1.3 Стратегическое (перспективное) внутрифирменное планирование, его виды и цели……………………………………………….................................. | 17 |
|  |  |
|  |  |
| ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОАО “  | 21 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО “Бердский кондитерский комбинат”………………………………………... | 21 |
| 2.2. Оценка внутрифирменного планирования ОАО “Бердский кондитерский комбинат”…………………………………………………….. | 23 |
|  |  |
| ГЛАВА 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности и совершенствованию внутрифирменного планирования ОАО « Бердский кондитерский комбинат»……………………………………………………… | 33 |
|  |  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………….. | 38 |
|  |  |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………… | 41 |
|  |  |
|  |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обес­печивает основу для управления членами организации.

Планирование представляет собой на­бор действий и решений, предпринятых руководством, кото­рые ведут к разработке специфических стратегий, предназна­ченных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является ин­струментом, помогающим в принятии управленческих реше­ний. Его задача обеспечить нововведения и изменения в ор­ганизации в достаточной степени.

 Процесс планирования состоит из нескольких взаимосвязанных этапов. Задачи менеджера на каждом из этапов планирования связаны с получением ответов на следующие вопросы:

1. Где мы находимся в настоящее время? Оценка сильных и слабых сторон организации: финансы, человеческие ресурсы, маркетинг, производство, научные исследования и т.д.
2. Куда мы хотим двигаться? Формулировка целей с учетом возможностей и угроз.
3. Как мы собираемся сделать это? Разработка программы перехода от текущего состояния к планируемому, как в общих чертах, так и конкретно.

Особенностью процесса планирования является тот факт, что опи­са­ние или объ­яс­не­ние мно­гих эко­но­ми­че­ских яв­ле­ний пред­став­ля­ет со­бой про­цесс реше­ния не­точ­ной за­да­чи, ба­зи­рую­щей­ся на субъ­ек­тив­ных оцен­ках. И действитель­но, ес­ли про­из­вод­ст­вен­ный про­цесс мож­но в из­вест­ном приближении опи­сать с по­мо­щью ма­те­ма­ти­че­ских фор­мул, вно­ся в них вре­мя от вре­ме­ни оп­ре­де­лен­ные кор­рек­ти­вы, то, на­при­мер, при пла­ни­ро­ва­нии хо­зяй­ст­вен­ной дея­тель­но­сти пред­при­ятия ма­те­ма­ти­че­ские ме­то­ды уже не да­ют требуе­мой точ­но­сти. На­при­мер, нель­зя (или, во вся­ком слу­чае, очень рис­ко­ван­но) про­счи­тать сбыт про­дук­ции да­же на бли­жай­ший период, опи­ра­ясь лишь на ма­те­ма­ти­че­ский ап­па­рат.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретических основ, которые объясняют правила и закономерности внутрифирменного планирования примере ОАО “Бердский кондитерский комбинат” и разработка предложений по совершенствованию процесса планирования.

Исходя из поставленной цели, данная курсовая работа ставит перед собой следующие основные задачи:

- рассмотреть экономическую сущность внутрифирменного планирования в деятельности субъектов хозяйствования, его роль, значение и задачи;

- изучить принципы, инструменты, принципы и методику внутрифирменного планирования в деятельности предприятий;

- познакомиться с действующей системой планирования на исследуемом предприятии;

- разработать предложения по совершенствованию процесса внутрифирменного планирования.

В данной работе проведено исследование и проанализированы основные направления планирования на предприятия легкой промышленности. Предметом работы является организация системы внутрифирменного планирования на предприятии. Объектом исследования является деятельность по организации процесса внутрифирменного планирования на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ”.

**1. Теоретические основы внутрифирменного планирования**

**1.1 Содержание, необходимость, цели и задачи внутрифирменного планирования**

Планирование охватывает все стороны жизнедеятельности человека, различные аспекты его становления и развития, позволяет определить цели и приоритеты намеченных действий, обосновать пути и необходимые средства их достижения. Историческая наука свидетельствует, что человек с древних времен занимался планированием своей деятельности. Считается, что первым учебным пособием по планированию является древнекитайская “Книга перемен – И-цзин”, написанная примерно в IV в. до н.э. разработке планов хозяйствования уделялось большое внимание во всех социально-экономических формациях общества. Но наибольшее развитие планирование получило в период становления и развития рыночной экономики.

Система планирования советской экономики, будучи передовой и прогрессивной в начале ее становления, затем постепенно оказалась консервативной, архаичной, отвергнутой самой жизнью. Это обусловлено прежде всего влиянием идеологии государства на процесс планирования, пронизывающий все уровни народнохозяйственной системы, высокой степенью централизации планирования, закрытостью единого народнохозяйственного комплекса и др. плановая система рассматривалась в качестве альтернативы рынку, а не как составная часть рыночной экономики.

В современных условиях быстрые темпы роста и постоянное совершенствование экономики современной России всем хорошо известны. Однако очень немногим субъектам хозяйствования удается успешно вести дело, причем успех деятельности предприятия во многом зависит от тщательно продуманной политики, хорошо разработанного плана действий [2, с.9-10].

Не все фирмы пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо, несмотря на то, что внутрифирменное финансовое планирование сулит целый ряд выгод. В их числе системное осмысливание ситуации, более четкая координация усилий всего предприятия, более точная постановка задач и прочее. Все это должно привести к повышению конкурентоспособности предприятия и росту его прибыли.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

- проясняет возникающие проблемы;

- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;

- улучшает координацию действий в организации;

- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;

- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

- способствует более рациональному распределению ресурсов;

- улучшает контроль в организации.

Процесс планирования начинается с постановки общих целей, что дает возможность выбрать направление работы. Цели являются категорией долгосрочного планирования. Они получают свою конкретизацию в постановке краткосрочных задач.

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.

Внутрифирменное планирование в условиях рынка представляет собой процесс научного обоснования стратегических и тактических целей хозяйствующего субъекта, выбор оптимальных путей их достижения в соответствии с имеющимися ресурсами.

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 предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждой службой и всем предприятием в целом. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: исследования и разработку, производство товаров и предоставление услуг. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей качества и ассортимента предлагаемой продукции вслед за изменениями спроса на рынке. [7, с.259]

Потребность в планировании современного субъекта хозяйствования вытекает из большого количества конкурентных предприятий, разнообразия возможных форм управления предприятием, наличия многочисленных структурных подразделений в рамках предприятия, тесных межфирменных связей с поставщиками и подрядчиками, а также из требований научно-технического прогресса - быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и такой фактор, как стремление предприятия подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Планирование имеет как преимущества, так и недостатки. К **преимуществам планирования** относится:

- стремление решить задачу рационально и с меньшими затратами;

- обдуманная подготовка к использованию будущих преимуществ среды хозяйствования;

- улучшение координации действий исполнителей;

- усиление коллективных возможностей приложения сил за счет совместных действий заинтересованных лиц;

- более рациональное использование ограниченных ресурсов;

- возможность контроля за событиями и определение проблем в деятельности.

**Недостатки планирования**:

- невозможность отразить в плане все многообразие жизненных условий, особенно в сложно организованных системах;

- стабильность принятого решения, что может обернуться убытки при динамичных обстоятельствах бизнеса;

- необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Поэтому желательно, чтобы руководитель предприятия имел план из-за сложных и быстроменяющихся условий бизнеса (в частности, сбыта и конкуренции), которые надо заранее прогнозировать и продумывать, а также разработать своевременные и оптимальные действия по нивелированию их негативов. Кроме того, у руководителя возникает потребность в разработке нескольких вариантов наступления события по типу: ”А что, если…?”, из которых надо выбрать один наиболее вероятный и целесообразный. Подобное разрешение ситуации требует времени.

Таким образом, план нельзя считать панацеей от всех бед. Его применение имеет ряд ограничений, которые обусловлены:

- неопределенностью, многомерностью и стохастичностью среды хозяйствования, поэтому для исполнителя так важны поиск дополнительной достоверной информации и прогноз и определение степени его вероятности;

- несовершенством законодательной базы страны;

- ограничениями по ресурсам;

- проблемами этического свойства, если в обществе не сформированы устои предпринимательской этики и отсутствует культура бизнеса.

Кроме того, возможно искажение роли планирования по следующим причинам:

- авторитарность руководства фирмы;

- субъективность взглядов исполнителей;

- неточная и неполная информация;

- форс-мажорные обстоятельства;

- отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей;

- ошибки в экономических расчетах.

Внутрифирменное планирование в рамках предприятия охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования.

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 исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства предприятием на всех уровнях управления; квалификацией обслуживающего персонала, работающего в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

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

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

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 распределения.

Исходя из всего вышеуказанного, можно сказать, что внутрифирменное финансовое планирование – это процесс определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования согласно с производственными и финансовыми показателями предприятия в плановом периоде.

Целью внутрифирменного финансового планирования является обеспечение хозяйственной деятельности необходимым объемом финансовых ресурсов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных и заемных финансовых источников. Рассматривая внутрифирменное планирование более подробно, можно отметить следующие его локальные цели:

1) обеспечение производственного, научно-технического и социального развития предприятия, прежде всего за счет собственных средств, но с использованием также заемных и привлеченных;

2) оптимизация финансового результата преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;

3) обеспечение на должном уровне финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

С помощью финансового планирования предприятие имеет возможность эффективно решать такие основные задачи:

1) обеспечение производственного процесса необходимыми финансовыми ресурсами;

2) установление рациональных финансовых взаимоотношений с другими субъектами хозяйствования, финансово-кредитными учреждениями, государством;

3) определение путей наиболее эффективного вложения капитала, оценка рациональности его использования;

4) выявление и мобилизация внутренних резервов увеличения прибыли за счет рационального использования финансовых ресурсов;

5) осуществление контроля за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия.

Внутрифирменное планирование позволяет предприятию решить следующие конкретные вопросы:

- какие финансовые ресурсы могут находиться в распоряжении предприятия;

- каковы источники их поступления;

- достаточно ли денежных средств для выполнения поставленных задач;

- какая доля средств должна быть перечислена в бюджет, внебюджетные фонды, банкам и другим кредиторам;

- каким образом рационально распределить прибыль предприятия;

- как обеспечить сбалансированность плановых доходов и расходов предприятия на основе принципов самоокупаемости и самофинансирования.

**1.2 Методология внутрифирменного планирования**

План внутрифирменной деятельности 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 фирмы, руководящая линия поведения персонала, перечень основных видов выполняемых работ и услуг, передовая технология и организация производства, необходимые средства и экономические ресурсы и так далее.

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продажи продукции, приводятся экономическая оценка затрат и ресурсов и конечных результатов производства.

Процесс планирования осуществляется по своим внутренним законам согласно логике обоснования показателя, то есть в соответствии с методологией планирования. Методология планирования — это учение о совокупности основных принципов, методов, о системе применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, а также его мониторинга.

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, координирует работу всех составителей планов и вырабатывают решения о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Основные принципы планирования ориентируют все предприятия и фирмы на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы весьма тесно связаны и переплетены между собой. Некоторые из них, например, эффективность и оптимальность, действуют в одном направлении. Другие, гибкость и точность, — в разных направлениях.

Основные принципы планирования:

1. **Принцип единства** планов заключается в том, чтов каждой организации разрабатывается единое направление планирования, общая стратегия деятельности на перспективу, а планы и программы могут быть разными. Координация плановой деятельности предполагает взаимосвязь элементов планирования на горизонтальном уровне и выражается в том, что деятельность каждого подразделения организации нельзя планировать эффективно, если оно не связано с планированием других подразделений этого уровня. Интеграция в процессе планирования обеспечивает единое направление плановой деятельности, единство целей всех элементов планирования на вертикальном уровне.

2. **Принцип непрерывности** планов означает, что процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла, а разрабатываемые планы должны приходить на смену друг другу, уточнять и дополнять друг друга. Принцип непрерывности планирования реализуется с помощью использования системы прогнозов и планов, с учетом их преемственности. Так, тактические планы следует разрабатывать на основе перспективных стратегических направлений, а оперативные – исходя из показателей тактических планов. Необходимая взаимосвязь и преемственность должна соблюдаться и между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами.

3. **Принцип гибкости** планов тесно связан с непрерывностью планирования, со способностью изменять свою направленность и параметры в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Планы должны составляться таким образом, чтобы в них можно было вносить уточнения в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий. Особенно это актуально в период формирования рыночных отношений, когда всевозрастающая конкурентная борьба приводит к совершенствованию эффективности хозяйственных процессов.

4. **Принцип точности** требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя. Обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе нормальным способностям и трудозатратам исполнителей. Необходимость детализации и конкретизации плана в долгосрочной перспективе выражена менее ярко, чем в краткосрочном периоде. Действие данного принципа усиливается по мере приближения времени плана.

5. **Принцип участия** предусматривает активное воздействие работников организации на процесс планирования независимо от занимаемой должности и выполняемых функций. Реализация принципа участия способствует более глубокому пониманию каждым участником планирования целей организации, получению более глубоких знаний. Принцип участия способствует развитию у работников, занимающихся планированием, личностных качеств, а организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих заданий. При этом планы перестают быть чем-то внешним для руководителей, они сами приобщаются к их составлению [2, с.24].

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 внутрифирменного планирования: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические, инженерно-экономические, проектно-вариантные. У каждого из этих методов, судя по их названию, имеется несколько преобладающих признаков, или приоритетных требований, к основному планируемому результату.

Еще один элемент методологии планирования — это система мер (действий), необходимых для выполнения плана. План — реальный ориентир к действиям. И действия плана требуют своих обоснований. Без них план никогда не станет реальностью. Надежды на то, что запланированная цель осуществится сама собой, маловероятны. Достижение цели требует продуманных, волевых и ответственных действий. Поэтому меры выполнения плана включают:

- развернутое описание необходимых действий;

- ресурсное обеспечение;

- перечень участвующих исполнителей (служб) и определение их дифференцированных задач;

- сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования с организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и иных сторон. типовые меры (действия) по выполнению планового показателя предусматриваются для различных сфер деятельности — в сфере основного капитала, в сфере персонала, менеджмента, оборотного капитала, в сфере рационализации издержек производства и обращения.

**1.3 Текущее и оперативное планирование**

Реализация выработанной финансовой стратегии предприятия достигается путем разработки текущих планов, реализуемых через оперативное планирование. Текущее и оперативное финансовое планирование используют утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достижения поставленных целей.

Тактическое планирование представляет собой процесс выработки и принятия решений о формах и способах достижения стратегических целей с учетом определенных временных границ и ресурсных ограничений. Поскольку в условиях высокого динамизма экономических и социальных процессов большинство организаций стремится достичь быстрых реальных результатов, то определяющее место в плановой практике играет текущее планирование, рассчитанное на среднесрочные и краткосрочные периоды (сроком на 1-2 года). Ответственность за разработку тактических решений несут менеджеры среднего и низшего звена.

Тактический план строится на основе генерального целевого плана и зависит от принятой стратегической концепции развития организации. Поэтому текущее планирование должно осуществляться одновременно с разработкой стратегического плана. Причем если главной задачей стратегического планирования является выработка приоритетных направлений деятельности организации, то тактическое планирование призвано ответить на вопрос, как достичь намеченных ориентиров, т.е. тактическое планирование – средство достижения поставленной стратегической цели.

Для обеспечения реализации координальных приоритетов развития важно при тактическом планировании разрабатывать объективные и конкретные решения на основе полной и надежной информации с применением экономико-математических методов и информационных компьютерных технологий. Тактические планы, как правило, узконаправленные и более адресные, они всегда взаимосвязаны с оперативными планами и планами функциональных сфер деятельности организации, а поэтому легко оценивать и контролировать их выполнение.

Поскольку тактические решения принимаются в основном по проблемам внутреннего развития организации, на базе конкретного цифрового материала, то их выполнение менее подвержено риску и вероятность реализации значительно выше.

В отличие от стратегического плана, в котором определяются общие направления повышения уровня конкурентного преимущества организации, тактический план определяет совокупность практических действий, направленных на преобразование стратегических ориентиров в реальные результаты. Чтобы обеспечить успешную реализации стратегической цели, в процессе тактического планирования решаются следующие задачи:

- определяются конъюнктура товарного рынка, изучаются реальные конкуренты и клиенты, для которых организация намерена выпускать продукцию, устанавливаются каналы продвижения товаров на конкретные сегменты рынка, задаются целевые параметры в предстоящем году, планируется объём продаж;

- рассчитываются производственные мощности и объём производства и реализации продукции, определяется технологическое и материально-техническое обеспечение производственно-хозяйственной деятельности;

- разрабатываются основные финансово-экономические параметры: смета затрат, план по прибыли, прогнозный баланс расходов и доходов;

- обосновываются размеры необходимых материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов, устанавливаются зависимости между ресурсами, рентабельностью и эффективность деятельности, разрабатываются мероприятия по повышению конкурентных преимуществ организации в рамках стратегических приоритетов ее развития;

- выявляются возможные риски и неблагоприятные события, которые могут возникнуть в процессе реализации плана, разрабатываются меры предупреждения негативных последствий, нейтрализации и страхования рисков;

- производятся оценка выполнения и контроль за ходом осуществления плановых заданий, обеспечивается последовательная и постоянная взаимосвязь стратегических и тактических задач, нацеленная на реализацию координальных приоритетов посредством решения текущих локальных проблем [1 с.156].

Решение тактических задач является важным условием и определяющим фактором реализации стратегических целей. Чем содержательнее тактический план и оптимальнее его структура, тем выше вероятность выполнения намеченной стратегии и короче период ее реализации.

Наиболее распространенной формой тактического плана является годовой план. Он составляется на основе всесторонних исследований многочисленных экономических процессов внешней и внутренней среды деятельности организации и призван обеспечить ее эффективное функционирование в предстоящем плане.

Тактический план представляет собой развернутую программу производственно-хозяйственной деятельности организации, направленную на более рациональное использование ресурсного потенциала, повышение эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Поскольку тактический план занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативно-производственным планами, он разрабатывается с учетом координальных стратегических установок и приоритетов, которые получают в нем свое экономическое обоснование и уточнение и строится на базе краткосрочных планов и текущих тенденций развития спроса и предложения. По сравнению с долгосрочным стратегическим планом тактический план является более детальным и точным, в нем фактически происходит увязка задач всех структурных подразделений и сфер деятельности организации.

В современных условиях тактический план является свободным планом и не имеет четко установленного общего для всех объектов планирования алгоритма расчета. Его содержание и структуру организация определяет самостоятельно исходя из установленных стратегических ориентиров, с учетом особенностей бизнеса и многочисленных условий и факторов, влияющих на производственно-хозяйственную деятельность организации (таких, например, как размер организации и тип производства, специфические особенности выпускаемой продукции, сложившаяся структура управления, стабильность контрагентов, динамичность рыночной конъюнктуры и другие). Однако в качестве общей основы тактического планирования обычно применяются важнейшие количественные и качественные показатели работы организации, определяющие всю ее организационно-производственную и финансово-экономическую деятельность. Планирование каждого из них является самостоятельным разделом плана, по которому устанавливается объем работ, сроки их выполнения и обосновываются необходимые ресурсы.

**ГЛАВА 2 Исследование ЭФФЕКТИВНОСТИ внутрифирменного планирования**

**ОАО “** **Бердский кондитерский комбинат ”**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО “** **Бердский кондитерский комбинат ”**

ОАО “ **Бердский кондитерский комбинат** ” является акционерным обществом открытого типа.

 Номенклатура выпускаемой в настоящее время продукции разнообразна и включает в себя домашнюю и фабричную выпечку.

В результате технического перевооружения на производственных площадях фабрики организовано производство конкурентоспособных товаров.

Основная доля продукции предприятия реализуется на внутреннем рынке:

- государственные и коммерческие торговые предприятия,

- сеть потребкооперации,

- фирменную торговую сеть: магазин по реализации продукции в г.Бердск, стационарный павильон на колхозном рынке. В 2010 году планируется открытие торговых лавок во всех областных центрах.

Таблица– Показатели производственно-финансовой деятельности предприятия за 2002-2007гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.измер. | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Годовой объем производства в натуральном выражении | Тыс. штук | 1454 | 1211 | 1019 | 834 | 808 | 688 |
| Темп роста объема производства в сопоставимых ценах | % | 81,7 | 91,1 | 84,8 | 92,7 | 112,5 | 95,0 |
| Балансовая прибыль | млн.руб. | 765 | 423 | -53,6 | -217 | -73 | -953,3 |
| Чистая прибыль | -//- | 319 | 82 | - | - | - | -952 |
| Среднеспис. численность персонала | чел. | 1732 | 1542 | 1387 | 1205 | 1097 | 1066 |
| Темп роста производительности труда | % | 170,0 | 102,9 | 92,8 | 107,3 | 123,3 | 98,6 |
| Темп роста заработной платы | % | 133,4 | 144,7 | 105,7 | 129,6 | 152,7 | 120,6 |
| Уровень рентабельности | % | 11,9 | 5,5 | -0,8 | -3,1 | -0,9 | -10,0 |
| Целевой пок-ль по энергосбережению | % |  |  | -0,1 | +2,0 | -10,6 | -10,4 |

Среднесписочная численность всего персонала на 01.08.2009г. составила 965 человек, в том числе промышленно-производственного персонала 913 человек.

Среднемесячная заработная плата персонала за 7 месяцев 2009 года составила 316,4 тыс. руб., в том числе за август – 359,4 тыс. рублей.

**2.2. Оценка внутрифирменного планирования ОАО “** **Бердский кондитерский комбинат ”**

В условиях рынка система внутрифирменного планирования и прогнозирования ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” призвана обеспечить производство конкурентоспособной продукции посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов, то есть призвана обеспечить гибкое развитие предприятия.

В этих условиях планирование позволяет обеспечить высокую степень и высокую вероятность достижения целей на основе систематической подготовки решений. Тем самым оно представляет собой предпосылку эффективной деятельности предприятия.

С 04.07.2006 ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” разработан и введен в действие стандарт “Планирование основной деятельности предприятия”, целью которого является установление единого порядка планирования основной деятельности предприятия.

Так, прогноз развития предприятия на 5 лет отражается в стратегическом плане развития предприятия. Более полная детализация параметров, целей, задач первого года пятилетки отражается в объёме годового бизнес-плана предприятия, а в случаях, установленных законодательством, при проведении модернизации или реконструкции действующего производства, а также при создании нового производства – бизнес-планов инвестиционных проектов.

При разработке планов развития предприятия разработчики используют отраслевые рекомендации по разработке долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов (бизнес-планов) развития коммерческих организаций.

Разработка любого плана условно делится на 3 этапа:

- подготовка исходных данных;

- составление проекта плана (разработка мероприятий по его реализации, установление сроков выполнения и ответственных исполнителей);

- обсуждение, уточнение, оформление и утверждение.

Приказом директора предприятия в обязательном порядке определяются:

- ответственные за разработку планов, за достоверность используемых в расчетах данных, за информирование о ходе разработки и своевременность

внесения в их необходимых изменений и дополнений в течении срока их реализации;

- сроки разработки.

Планирование основной деятельности предприятия начинается с разработки стратегического плана развития на 5 лет. Объектами стратегического плана выступают рыночная стратегия (маркетинг), новая продукция и услуги, темпы развития предприятия, совершенствование производственной структуры, повышение финансовой устойчивости, кадровое развитие и так далее.

Стратегический план развития предприятия должен содержать общую стратегию предприятия с указанием целей и главных целевых показателей, заявления миссии, указание основных направлений развития и определения годовых программ развития.

Разработка общей стратегии развития предприятия начинается с анализа среды тенденций развития рынка, конкурентов, а с учетом временных факторов, конкретизируется до задач в виде плана разработки на ближайшие пять лет, которые затем формулируются в конкретные задания оперативных планов.

 Для этого руководитель предприятия проводит анализ слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей, связанных как с внутренними процессами предприятия, так и с внешней средой, далее подсчитываются организационные ресурсы – человеческие, материальные, информационные, денежные – необходимые для обеспечения заданий, а также резервы на случай непредвиденных обстоятельств.

Выработанная **стратегия развития**  ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” –

1) опытно-экспериментальное производство пищи по замкнутому циклу новыми технологиями с использованием ультроновых ингредиентов и реализация под своими и другими брэндами;

2) осуществление технического перевооружения производства и повышение на этой основе конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов работы на экспорт, освоение новых рынков сбыта, увеличение объемов продаж.

Предприятием определена **цель** деятельности организации: получение максимальной прибыли предприятием за счет выпуска конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей непрерывно изменяющиеся запросы потребителей.

Предприятием разработана и введена в действие политика в области качества предприятия, основной целью которой является выпуск конкурентоспособной продукции, обеспечивающей стабильное развитие предприятия и сохранение развития рынка.

Достижение поставленных целей обеспечивается решением следующих задач:

- изучение запросов постоянных и потенциальных потребителей, изучение спроса на рынке, совершенствование системы реализации продукции;

- совершенствование продукции и производственных процессов за счет внедрения новых конструкций моделей, технологий, внедрения нового оборудования, управления затратами;

- выбор надежных поставщиков, понимающих цели предприятия и вовлечение их в деятельность по улучшению качества;

- постоянное повышение квалификации всех специалистов и рабочих;

- объединить персонал предприятия во главе с директором в единую команду, связанную общей задачей – обеспечение стабильного качества и повышение результативности работы;

- разработка, внедрение, поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества и постоянное повышение результативности ее функционирования.

Для разработки стратегического плана развития директору предприятия предоставляется следующая информация, которая должна быть:

**1.** Основные направления кондитерского рынка.

В информации дается описание основных элементов – емкости, доли рынка, продажи, структуры, производители, продавцы

Рассматривается: внешняя среда (текущее положение, анализ за предшествующий и текущий года, спрос на продукцию, предложения, конкуренты); внутренняя среда (информация по текущему положению, реальная оценка – слабости, возможности, угрозы). Оценка состояния дел на предприятии дается за предшествующий и текущий года.

Информация по перспективе (возможность роста, развития предприятия и что для этого необходимо) должна охватывать временной период – 4-5 лет, с детализацией по годам первых двух лет планируемого периода. Информацию предоставляют лаборатория моделирования, отдел сбыта и отдел маркетинга.

Так, после начала реализации инвестиционного проекта “Техническое перевооружение ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” предприятием разработаны и определены основные сегменты рынка.

 Основные направления развития технологий производства пищи и оборудования.

Информация по оборудованию должна содержать наименование оборудования (тип, марку, класс), для какого производства оно предназначено, оценочную характеристику оборудования (техническую характеристику, цену, условия поставки, возможность обслуживания, монтажи и поддержки со стороны поставщика), наименование фирм и их оценка (предоставляется главным инженером, техническим отделом).

 Основные направления развития материалов (производители, поставщики).

Информация содержит характеристики материалов, предполагаемое их применение, минимальный объём поставки, предлагаемые условия и поставки, предлагаемая цена (предоставляется отделом материально-технического снабжения, лабораторией моделирования, технологической лабораторией).

С целью освоения выпуска новых видов продукции дополнительно предложено провести научно – технический поиск внедрения новой технологии по теме “Производство новой серии тортов”.

Ответственный за разработку проекта стратегического плана развития предприятия – директор предприятия, он же составитель рецептов.

Полная детализация параметров, целей, задач первого года стратегического плана отражается в объёме **годового бизнес-плана развития предприятия**.

**План продаж** ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” разрабатывается на основе доведенных целевых показателей стратегического плана развития предприятия и ассортиментной матрицы; анализа требований пищевого рынка; анализа продаж за предыдущий год с учетом характера спроса (равномерный или сезонный), характеристики конкурентов; особенностей сегмента рынка, на которые ориентируются программа развития, важнейших тенденций и ожидаемых изменений.

План продаж в описательной части отражает:

- организацию сбыта, то есть описание системы сбыта с указанием фирм, привлекаемых к реализации произведенной продукции;

- обоснование объёма инвестиций, связанных с реализацией продукции, торгово-сбытовые издержки;

- выявление спектра возможных действий конкурентов, которых следует опасаться, и описание основных элементов стратегии противодействия;

- обоснование цены на продукцию.

**Перспективный план разработки нового ассортимента** разрабатывается на 3 года на основе стратегии развития предприятия и анализа пищевого рынка. В нем рассматривается мероприятия по следующим направлениям:

- созданию нового ассортимента и освоению его в производстве;

- модернизации выпускаемой продукции.

План разработки нового ассортимента на 1 год разрабатывается по результатам анализа ассортиментной матрицы и на основании программы создания новых серий / ассортимента.

Основными этапами процесса внутрифирменного **финансового планирования** на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” являются:

1. анализ финансовых результатов за предыдущий период и ожидаемого выполнения финансового плана текущего периода (по документам финансовой отчетности предприятия);

2. рассмотрение и изучение производственных, маркетинговых показателей, на основе которых будут рассчитываться плановые финансовые показатели;

3. разработка основных прогнозных документов, таких как прогноз бухгалтерского баланса, бюджет движения денежных средств, которые относятся к перспективным финансовым планам;

4. уточнение и конкретизация показателей прогнозных документов посредством составления текущих финансовых планов (бюджетов) и осуществление текущего планирования.

Завершается процесс финансового планирования на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” практическим внедрением планов и контролем за их исполнением.

Вся система внутрифирменных финансовых планов ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” разрабатывается на основе программы развития предприятия, с детализацией по показателям, составляемой плановым отделом предприятия.

С развитием рыночных отношений планирование стало невозможным без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления предприятием; и ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” с середины 2006 года внедрило и успешно развивает систему внутрифирменных финансовых бюджетов.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, заемные).

Функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для отдельной функции предприятия. В процессе его подготовки прогнозируемые объёмы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия.

Финансовый бюджет отражает предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

Бюджет продаж составляется отделом маркетинга и отражает месячный план или квартальный объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях. Он составляется с учетом: уровня спроса на продукцию, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов.

Бюджет реализации составляется начальником отдела сбыта и включает в себя ожидаемый поток от продаж, который будет включен и в доходную часть бюджета потока денежных средств.

Бюджет коммерческих расходов соотносится с объемов продаж и составляется начальником отдела сбыта. Величина процента зависит от жизненного цикла продукции.

Бюджет производственных запасов содержит необходимую информацию для прогнозного баланса – подготовку данных о нормируемых оборотных средствах.

Бюджет общепроизводственных накладных расходов отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материальные и прямые затрат на оплату труда. Бюджет общехозяйственных расходов включает расходы на оплату труда, связанные с управлением предприятия в целом, амортизацию, расходы на ремонт, освещение, отопление, водоснабжение, услуги связи.

Бюджет движения денежных средств на исследуемом предприятии составляется с целью планирования его денежных потоков. Необходимость составления данного бюджета на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” вызвана тем обстоятельством, что реальные притоки и оттоки денежных средств на предприятии не совпадают с суммами объемов продаж или с суммами плановых затрат. Это вызвано следующими причинами:

- момент отгрузки продукции не совпадает с моментом оплаты;

- момент поступления на предприятие приобретенных товаров, работ, услуг не совпадает с моментом их оплаты.

В результате в одни моменты времени предприятие испытывает дефицит денежных средств, в другие имеет временно свободные денежные средства. Бюджет движения денежных средств позволяет спланировать сроки и размер временного недостатка денежных средств, а также эффективно распорядиться временно свободными денежными средствами.

Денежные поступления от основной деятельности исследуемого предприятия включают в себя:

- денежную выручку от реализации продукции (услуг) в текущем периоде;

- погашение дебиторской задолженности.

Расходование денежных средств в рамках операционной деятельности включает в себя:

- платежи поставщикам и подрядчикам;

- расходы на оплату труда;

- налоговые платежи;

- уплату процентов за кредит.

Финансовая деятельность ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” данного предприятия включает поступление денежных средств в результате получения кредитов, а также расходование, связанное с погашением задолженности по ранее полученным кредитам. Она призвана увеличить денежные средства предприятия для финансирования основной и инвестиционной деятельности.

Финансовым службам бюджет движения денежных средств позволяет:

- получить целостное представление о совокупной потребности предприятия в денежных средствах;

- принимать решения о наиболее рациональном использовании финансовых ресурсов;

- своевременно определять потребность в размере и сроках привлечения заемных средств.

Для планирования прибыли и, следовательно, рентабельности предприятия, финансовая служба ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” составляет бюджет доходов и расходов. Знать размеры прибыли заблаговременно чрезвычайно важно для разработки планов эффективного использования прибыли для целей инвестирования, погашения банковских кредитов и займов и пр.

Внедрение системы внутрифирменного планирования благоприятно влияет на процесс хозяйственной деятельности фабрики, несмотря на то, что результатом деятельности предприятия по-прежнему является убыток. Выработанная четкость действий, порядок позволяет предприятию обеспечить хозяйственную деятельность необходимыми финансовыми ресурсами; мобилизировать внутренние резервы для улучшения финансового результата деятельности.

**3. Разработка мероприятий по повышению эффективности и совершенствованию внутрифирменного планирования**

**ОАО “** **Бердский кондитерский комбинат** **”**

На сегодняшний день разработано множество подходов к внутрифирменному планированию. У каждого из них есть свои плюсы и минусы. Главное то, что любое предприятие может выбрать для себя вариант, который подойдет ей больше всего. Но прежде ему необходимо решить главный вопрос: нужно ли вообще применять систему внутрифирменного планирования?

Предприятие может вполне успешно функционировать и без внедрения системы финансового планирования – все зависит от развитости рынка, на котором она работает. Если предприятие и так сверхприбыльно (например, являясь монополистом), планирование не является для него первоочередной задачей. Но если рынок конкурентный, то контроль затрат, а значит, и внутрифирменное планирование становятся необходимыми. Но, с другой стороны, сэкономленные, с помощью процесса внутрифирменного планирования, финансовые ресурсы не станут лишними, даже если уровень рентабельности предприятия очень высокий. То есть, внутрифирменное планирование в любом случае пойдет на пользу предприятию, так как оно нацелено на повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

Перед постановкой процесса внутрифирменного планирования обязательно нужно изучить процессы хозяйственной деятельности предприятия, изучить, как происходит обмен первичной и отчетной информацией: как она собирается и учитывается, где скапливается. Без понимания этих процессов, в том числе и документооборота, который их сопровождает, невозможно эффективно внедрить процесс планирования на предприятии.

Большие качественные изменения в организацию внутрифирменного планирования и прогнозирования вносит использование современных компьютерных систем и создаваемых на их основе автоматизированных программ. Применение персональных компьютеров позволяет значительно повысить контрольные функции, эффективность и оперативность финансового планирования, открывает широкие возможности для автоматизации всех планово-экономических расчетов.

На текущий момент региональный рынок представлен довольно большим количеством автоматизированных программных систем, в которых предусмотрены возможности планирования. Перед выбором программного обеспечения ставятся задачи автоматизации и разрабатываются критерии, которым должен соответствовать выбираемый продукт.

Важный вопрос в современной системе внутрифирменного планирования и прогнозирования – период, на который составляются планы, прогнозы и бюджеты. Исходя из опыта ведущих компаний-производителей, можно сказать, что целесообразно составлять планы на 12 месяцев. После чего в определенные промежутки времени пересматривать их, особенно если предприятие динамично развивается. Классический вариант предусматривает ежемесячный контроль: показатели, содержащиеся в оперативных планах, сравниваются с фактическими за прошедший месяц, анализируются отклонения от планов и прогнозов и вносятся соответствующие коррективы.

В настоящее время может сложиться впечатление, что система внутрифирменного планирования и прогнозирования вообще невозможна в отечественных реалиях, потому что рынок быстро меняется. Причина такого отношения нередко заложена в восприятии процесса планирования как процесса, являющегося наследием социалистического планирования. В то время бюджет воспринимался как план, отклонений от которого быть не

могло. Но в рыночной экономике не бывает планов без отклонений – план должен быть гибким, просто эти отклонения могут быть большими, а могут быть небольшими, существенными или несущественными.

Еще одним важным моментом в процессе планирования и прогнозирования является то, что планирование относится к области управленческого учета, которому свойственно преобладание своевременности над точностью – самый точный план на январь в марте теряет свою актуальность.

Непосредственно на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” четко определен порядок внутрифирменного планирования, при разработке стандарта предприятия участвовали непосредственно все подразделения предприятия, были учтены затраты времени на подготовку информации, порядок, определенный законодательством, юридические аспекты.

В 2007г. дирекцией предприятия была определена стратегия развития предприятия - осуществление технического перевооружения производства и повышение на этой основе конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов работы на экспорт, освоение новых рынков сбыта, увеличение объемов продаж. Согласно данным статистики, ежегодно продается 16,5 млн. штук крупных кондитерских изделий на сумму около 0,5 млрд. долларов.

Поэтому в настоящее время необходимо корректировка поставленной стратегии, и определить направление снижения затрат – одним из главных и центральных в обеспечении конкурентоспособной продукции.

В настоящее время на ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” возникает масса управленческих, психологических, этических трудностей. Приходится тщательнейшим образом выверять каждый шаг, находить ответы на массу вопросов, по возможности идти на компромиссы и как можно подробнее разъяснять всему коллективу сущность, цели и задачи проводимых преобразований.

Главным недостатком в определении направлений развития предприятия является то, что директор вмешивается в рабочий процесс пекарей, оформляющих, снижая тем самым уровень их полномочий и четко ограничивая участок действий. Директором как главным исполнителем процесса развития предприятия самостоятельно без согласования с отделом сбыта определяется перечень серий, подлежащих дальнейшей разработке. Дело в столкновении интересов внутри коллектива. Для устранения узкого места в планировании и принятия единогласного решения был создан координационный совет, в состав которого входят основные специалисты предприятия. Но это не единственное препятствие, поэтому основными направлениями совершенствования внутрифирменного планирования должны стать:

1. Применение современных технологий внутрифирменного планирования. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации;

2. Принятие эффективного решения по варианту внутрифирменного управления. Выработка и принятие решения по определению стратегической перспективы невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

3. Совершенствование системы контроля по внутрифирменному контролю;

4. Повышение профессионализма сотрудников в области внутрифирменного планирования, то есть необходимо вести работу по повышению квалификации работников.

Наличие на предприятии информационной поддержки на базе компьютерного обеспечения создаст для пользователей принципиально новые возможности. На предприятии появятся возможности использования различных средств или инструментов решения определенных профессиональных задач (отчеты, ведомости).

При этом на уровне руководства предприятия необходимо:

- резко усилить восприимчивость к новым способам управления, организации производства и сбыта продукции;

- сформировать атмосферу творчества, поиска, инициативы.

На уровне руководителей среднего и низшего звена необходимо:

- создать систему переподготовки кадров с ориентацией на рыночные методы управления;

- сформулировать должностные инструкции с четким указанием их прав и обязанностей;

- сформулировать систему оперативного информирования руководителей среднего звена об изменениях в стратегии и тактике предприятия.

Кроме того, необходимо и изменение отношений с “внешней” средой. Службой маркетинга должно быть организовано постоянное изучение общих тенденций развития кулинарии, поведения конкурентов, их цен, эффективности проводимой предприятием маркетинговой политики. Для этих целей могут использоваться услуги различных специализированных организаций, привлекаться сторонние специалисты-консультанты. Немаловажным представляется также изучение и заимствование передового опыта работы других предприятий.

**ЗаключениЕ**

Подводя итоги, следует отметить, что процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны эти важнейшие функции, определяющие в совокупности существо предмета управления, тем результативнее управление. Планирование является средством, позволяющим им определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода. Наиболее важными целями внутрифирменного планирования являются: обеспечение определенного уровня прибыли, объема продаж, быстрая реализация продукции, усовершенствование производства, повышение производительности труда, более полное использование производственных мощностей. Поэтому, недооценивая роль внутрифирменного планирования, руководители подвергают предприятия высокому риску неэффективной деятельности в будущем.

Внутрифирменное планирование представляет собой набор действий, предусматривающий определение целей, параметров взаимодействия между задачами, работами и членами организации, способов и методов выполнения этих задач, а также распределение ресурсов и выбор других организационно-технологических, экономических и мотивационных решений, обеспечивающих достижение целей.

Необходимость планирования обусловлена масштабом, сложностью и комплексностью хозяйственных задач; возрастающим значением времени; ограниченностью финансовых, материально-технических ресурсов и необходимостью их эффективного использования; необходимостью поиска оптимального решения этих задач с учетом внешних условий; объединением членов организации единством целей; созданием основ контроля.

Очень важным в успешной деятельности ОАО “ Бердский кондитерский комбинат ” в современных условиях хозяйствования является в первую очередь эффективное выполнение функции планирования, которое предполагает:

- поступление сведений об основных тенденциях развития рынка, общеэкономических и рыночных условиях, влиянии на рынок самой фирмы и ее конкурентов;

- определение оптимальной товарной структуры производства в каждый данный момент времени, четко продуманная и разработанная матрица;

- установление контроля за выполнением планов и своевременной их корректировки в случае необходимости.

Данная работа имела целью доказать необходимость стратегического, текущего и оперативного планирования деятельности любой фирмы, рассчитывающей на финансовый успех в современных условиях рынка.

Я считаю в данной работе были проведены исследования механизмов внутрифирменного планирования на примере исследуемого предприятия, поэтому основной задачей стало не только оценить уровень внутрифирменного планирования на предприятии, но и доказать важность этого аспекта менеджмента. Основные преимущества планирования:

- более четкая координация действий, осуществляемых на предприятии;

- четкие задачи и установки развития предприятия;

- подготовленность в случае внезапных перемен;

- контроль за выполнением установленных показателей развития.

Всё это даёт полное основание сказать, что данная работа подтверждает необходимость и значимость менеджмента как основополагающей науки, которую необходимо знать любому руководителю.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: учеб.пособие для вузов. Минск, 2006 – 297с.

2. Внутрифирменное планирование: учеб.пособие / Н.В.Максименко. – Минск: Выш.шк., 2008. – 398 с.: ил.

2. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 280 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ 1995. – 569 с.

4. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М: Финансы и статистика, 2001. – 208 с.