

Раздел 1. Участие в планировании работы структурного подразделения

Темы: Планирование как одна из функций предприятия. Факторы, определяющие эффективность планирования. Сущность и содержание термина «планирование». Планирование как вид управленческой деятельности. Роль планирования в обеспечении долгосрочного успеха предприятия и его структурных подразделений. Принципы планирования. Виды планирующих документов

Урок 1-3

В результате обучения тем уроков обучающийся должен уметь:
применять полученные знания на практике **при Участии в планировании работы структурного подразделения**

В результате обучения тем уроков обучающийся должен знать:
Сущность и содержание термина «планирование». Планирование как одна из функций предприятия. Факторы, определяющие эффективность планирования

Лекция.

Планирование – это одна из составных частей управления (менеджмента), заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – ПЛАНИРОВАНИЕ

ПЛАНИРОВАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ

МОТИВАЦИЯ

КОНТРОЛЬ И УЧЕТ

МАРКЕТИНГ

Планирование – это функция управления, обеспечивающая разработку (и актуализацию) графиков, планов, бюджетов.. Планирование является важнейшей и постоянно действующей функцией управления, определяющей:

- цели,
- наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей.
- систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных задач (самые простейшие показатели – «выполнено/не выполнено»).

Основные задачи планирования, это понять:

- что и как надо делать вообще;
- где мы находимся в настоящий момент и почему так вышло;
- что надо делать для дальнейшего продвижения к цели и как выбраться из той ситуации, куда попали.

Стратегическое планирование (первоначальное укрупненное планирование или прогнозирование) – должно обеспечить решение поставленной стратегической задачи. Основная задача стратегического планирования — определение путей и методов достижения поставленных целей.

Оперативное планирование – детализация и актуализация стратегических планов по мере развития процесса.

«Мы можем многое говорить и представлять информацию в зависимости от складывающейся ситуации. Но чего мы НИКОГДА не должны делать, это – обманывать самих себя»

Выделяется планирование отдельных сфер деятельности, видов ресурсов, например, **производственное планирование, финансовое планирование, социальное планирование.** Планирование в директивной форме присуще централизованно управляемой экономике, где ведущую роль играют государственные планы. В экономике рыночного типа более распространено бюджетное планирование, планирование на уровне компаний, фирм, а также государственное планирование, которое преимущественно носит индикативный, ориентирующий характер. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами, лицами.

Планирование можно трактовать, как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

В то же время, планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Использование планирования на предприятии создает следующие преимущества:

- выявление возникающих проблем;
- стимулирование руководителей и менеджеров в реализации своих решений;
- улучшение координации действий в организации;
- рациональное распределение ресурсов;
- улучшение контроля в организации.

Цель планирования – составление проекта стратегий, действий и решений для будущего развития организации. Планирование является рациональным образом действий по сравнению с интуицией и импровизацией.

Задачи планирования:

- определение места организации в настоящее время;
- анализ ресурсов и результатов деятельности организации;
- систематический поиск действий по реализации цели и задач организации;
- изучение альтернативных предложений по развитию организации и выбор из них наиболее эффективных.

Планирование, как процесс практической деятельности, включает несколько этапов (стадий):

- формирование плановых проблем;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач;

- определение потребности в ресурсах;
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Планы делятся на **перспективные** (долгосрочные, сроком на 10 – 15 лет и среднесрочные – на 3 – 5 лет) и **текущие** (краткосрочные на период до 1 года). Различают планы **директивные**, подлежащие строгому исполнению, и **индикативные**, то есть советующие планы, близкие к прогнозам. Планы разрабатываются на уровне всего хозяйства страны, по отдельным отраслям и регионам, на уровне предприятий и фирм.

На практике используют 3 этапа планирования:

- составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятий;
- контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

План – это предвидимая и подготовленная на данный период времени программа социально-экономического развития предприятия.

Процесс планирования и разработка планов осуществляются на определенной методологической базе, связанной с менеджментом и основанной на системном, процессном и ситуационном подходах.

Сущность внутрифирменного планирования в свободных рыночных отношениях заключается в научном обосновании на предприятиях или фирмах предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

На нынешнем этапе развития большинства наших предприятий **главной целью планирования является получение максимальной прибыли.** А основными средствами для ее достижения могут быть выбраны два известных способа роста доходов предприятия: за счет экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов производства.

Любой план, как текущий, так и перспективный, должен быть *осуществимым, жизнеспособным и гибким* к внутренним и внешним изменениям производственной рыночной системы и ее окружения. Рыночный план развития предприятия должен быть наилучшим из возможных в данных условиях вариантов, способным легко претерпевать любые предстоящие изменения внутрифирменной деятельности. Он может непрерывно пересматриваться под влиянием новых рыночных требований, вновь полученной нормативной информации, приобретения научных знаний и производственного опыта, появления новых плановых проблем и выбора новых экономических целей.

Планирование в условиях рынка также служит основой осуществления множества разнообразных экономических, организационных, управленческих, социальных и многих других *функций*, характеризующих степень развития современного производства. Механизм их взаимодействия требует объединения в общий комплексный план или единую *плановую систему* соответствующих целей и средств их достижения. Для современного отечественного рынка или производства эти *цели* можно кратко сформулировать следующим образом:

- *экономический рост*, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг, а, следовательно, и более высокий уровень жизни людей;
- *полная занятость*, предполагающая возможность подходящего занятия всем работникам, кто желает и способен трудиться;
- *экономическая эффективность*, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся ограниченных производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование;
- *стабильный уровень цен*, не допускающий значительного колебания общего уровня действующих цен, а значит, инфляции и дефляции;
- *экономическая свобода*, позволяющая всем специалистам и исполнителям обладать в своей сфере деятельности высокой степенью самостоятельности и творчества;
- *справедливое распределение доходов*, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала.

Основные *экономические функции* и предстоящие цели каждого предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии *важной функцией управления* производством. Применяемая в

современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет систему *организационно-управленческих функций*, каждая из которых непосредственно относится к *плановой деятельности* всех фирм и предприятий: *обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.*

Во внутрифирменном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития.

Планирование на предприятии в условиях рыночной экономики следует рассматривать и как *процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованной системы свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач.* Оно позволяет каждому предприятию планировать и соизмерять свои затраты и результаты, нормы расходуемых ограниченных ресурсов и получаемых совокупных доходов на всех стадиях хозяйствования и уровнях управления. В свободных рыночных отношениях предприятий основные функции внутрихозяйственного планирования получили в настоящее время свое дальнейшее развитие и расширение: от технико-экономического обоснования отдельных разделов и частей плана до разработки новых комплексных бизнес-планов.

Содержание планирования деятельности предприятия

Внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором.

Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, **основное содержание** внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?

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

В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида планирования: *технико-экономическое* и *оперативно-производственное*.

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

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

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

2. По уровню управления, в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях, принято различать такие виды внутрихозяйственного планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная,

которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригаду, рабочее место и т. д.).

3. По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Важнейшими экономическими регуляторами или ориентирами в этих видах планирования служат, соответственно, механизмы свободных рыночных отношений, система взаимосвязанных индикаторов или показателей, централизованные или директивные решения вышестоящих органов управления.

Рыночное *самопланирование* основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. Если величина спроса на данный товар превышает предложение, то соответствующим образом увеличивается и цена товара и, следовательно, планируется расширение его производства. А при снижении цен и объема продажи товара его выпуск также снижается.

Индикативное планирование – это, по существу, государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей.

Централизованное, или директивное, планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов. Эти три системы внутрифирменного планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется расширение или сужение зоны использования того либо иного вида планирования.

4. По времени действия внутрифирменное планирование бывает краткосрочным (текущим), среднесрочным, долгосрочным (перспективным). Долгосрочное планирование обычно осуществляется на период от 5 до 15 лет, среднесрочное – в пределах от 1 до 5 лет, а краткосрочное – в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

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

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

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

8. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное. В процессе планирования преследуется три основных типа целей: *задачи*, которые необходимо достичь в пределах планируемого периода; *цели*, или вехи, к которым предполагается приблизиться в рамках планируемого периода или которые могут быть достигнуты позднее; *идеалы*, которые не считаются достижимыми, но к которым предусматривается приближение в планируемом периоде или за его пределами.

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

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

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

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

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

Теория планирования предусматривает формирование научных знаний по следующим важнейшим проблемам: методология рыночного планирования, разработка нормативной базы, механизм взаимодействия плановых нормативов и показателей, методика составления планов, стратегическое планирование, сетевое планирование, бизнес-планирование, технико-экономическое планирование, социально-трудовое планирование, финансовое планирование, оперативное планирование, экономическая оценка планов, совершенствование планирования и т. д.

Практика планирования предполагает освоение теории и методологии, изучение методов и способов обоснования планов, использование знаний для поиска и выбора необходимых средств и ограниченных ресурсов,

обеспечивающих возможность осуществления намеченных целей и выполнения планов производственно-экономической деятельности.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т. п.

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

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

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах.

На отечественных предприятиях также применяется подобная технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

- 1) составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- 2) организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;
- 3) контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

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

Границы планирования

Возможности планирования социально-экономических систем, одной из которых является предприятие, ограничены рядом объективных и субъективных причин. Основные из них заключаются в следующем.

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

- Первый способ – **вертикальная интеграция.** Планирующая организация присоединяет или поглощает предприятия-поставщики или предприятия-клиенты, т. е. объединяет предприятия одной технологической цепочки. В результате, внешние сделки превращаются во внутренние. Вертикальная интеграция давно известна, в том числе и в нашей экономике. Она принудительно проводилась в советский период, проводится и в настоящее время: фирменная торговля, присоединение колхозов к связанным с ними технологически предприятиям и т. д. Но возможности вертикальной интеграции ограничены, поскольку вертикальная интеграция предполагает крупные (для данного рынка) размеры предприятия, а также, устраняя конкуренцию, ухудшает состояние дел на рынке и положение предприятия. Вертикальная интеграция имеет свои эффективные границы применения.
- Второй способ контроля над рынком – **контроль над спросом.** Возможны варианты такого контроля, например, через установление монопольного влияния предприятия на рынке. Однако самый результативный контроль над спросом – проведение эффективной маркетинговой деятельности.
- Третий способ контроля над рынком – **использование контрактных отношений.** В странах с рыночной экономикой этот способ развит очень широко – более 2/3 всех товарных сделок осуществляется по контракту. Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателей продукции, а затем после соответствующей подготовки производит для них товар. Сделка оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объем поставляемой продукции. Контракт выгоден для обеих сторон. Для производителя снижается риск произвести и не продать. Для потребителя – это возможность наиболее полно удовлетворить свои запросы.
- Четвертый способ контроля над рынком – **создание предпринимательских сетей.** Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые

экономически заинтересованы в гибких взаимоотношениях и сотрудничестве, построенном на доверии, т. е. участники таких сетей экономически независимы, свободны, их отношения подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия. Основой образования сетей может быть единая технологическая или коммерческая цепочка. Предпринимательские сети обеспечивают те же преимущества, что и вертикальная интеграция, но в то же время они позволяют сохранить более гибкие организационно-экономические структуры.

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

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

Структура планов предприятия

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

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

на взаимодействие, эти виды планирования относительно самостоятельны. В зависимости от охваченного временного отрезка, тактические планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени, а *среднесрочное* планирование конкретизирует ориентиры долгосрочных планов. Планы рассчитываются на более короткий период. До недавнего времени предел среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако в связи с увеличением скорости развития внешней среды предел среднесрочного планирования сократился, и пятилетнее планирование перешло в разряд долгосрочных. *Краткосрочное* (текущее) планирование – это разработка планов на один год с разбивкой по кварталам, а отдельных показателей – и по месяцам. Иногда детализация, т. е. разбивка по месяцам, происходит уже в процессе реализации планов.

В производственно-структурном аспекте планирование можно рассматривать:

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

Наряду с технико-экономическим планированием (ТЭП), о котором до сих пор шла речь, следует учитывать и оперативно-производственное планирование (ОПП). Существуют следующие различия между ТЭП и ОПП. С помощью ТЭП разрабатываются проекты деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование. ТЭП может быть комплексным и функциональным, направленным на отдельные виды деятельности и т. д.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой планирование в условиях рыночной экономики? Какой круг проблем оно решает?
2. В чем заключается сущность внутрифирменного планирования в свободных рыночных отношениях? Какие цели оно выполняет?
3. Какие основные функции позволяет осуществлять планирование на предприятии? В чем они выражаются?
4. Каким основным требованиям должен соответствовать внутрифирменный план?

5. Что выступает результатом планирования? В чем он выражается?
6. Какие общие производственные функции выполняются персоналом на предприятиях? Каков состав функций менеджера-руководителя?
7. Как осуществляется рыночное планирование? В чем состоит сущность индикативного планирования?
8. Какие основные функции выполняют планово-экономические службы на предприятиях? Какие подразделения занимаются разработкой плановых нормативов?

