



**Министерство образования и науки
Российской Федерации
Рубцовский индустриальный институт (филиал)
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический
университет им. И.И. Ползунова»**

Т.В. Прокопьева

ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие для студентов дневной и заочной
форм обучения направления подготовки «Экономика»

Рубцовск 2014

Прокопьева Т.В. Планирование и бюджетирование: Учебное пособие для студентов дневной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014. – 127 с.

В учебном пособии изложены основные темы в разрезе трех модулей по дисциплине «Планирование и бюджетирование», подготовленное на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки «Экономика». Данное пособие может быть использовано для формирования студентов дневной и заочной форм обучения общекультурных и профессиональных компетенций, а также для подготовки к сдаче экзамена и выполнения расчетного задания. По каждому модулю представлено: содержание основных вопросов темы, рекомендуемая литература, контрольные вопросы, тесты и типовые задачи по каждому модулю.

Рассмотрено и одобрено на заседании НМС
Рубцовского индустриального института.
Протокол №1 от 20.02.14.

Рецензент: к.э.н., доцент

В.В. Углинская

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
МОДУЛЬ I	8
1. Сущность, виды и методы планирования	8
1.1. Сущность, предмет, объект и принципы планирования	8
1.2. Виды планирования	10
1.3. Методы планирования	12
Список рекомендуемой литературы	14
Вопросы для самоконтроля	15
2. Система плановых норм и нормативов	15
2.1. Понятие, классификация плановых норм и нормативов	15
2.2. Трудовые нормативы, их виды и назначение	16
2.3. Материальные нормативы, их виды и применение	19
Список рекомендуемой литературы	23
Вопросы для самоконтроля	23
Типовые задачи по теме	24
3. Планирование производственной программы и производственной мощности предприятия	25
3.1. Понятие и этапы разработки производственной программы предприятия	25
3.2. Показатели производственной программы предприятия	26
3.3. Планирование и расчет производственной мощности предприятия	29
Список рекомендуемой литературы	32
Вопросы для самоконтроля	32
Типовые задачи по теме	33
Тестовые задания к модулю I	34
МОДУЛЬ II	39
4. Планирование персонала предприятия	40
4.1. Понятие о персонале. Численность и категории персонала	40
4.2. Показатели, характеризующие движение и квалификацию персонала на предприятии	42
4.3. Сущность кадрового планирования	45
4.4. Методы определения количественной потребности предприятия в персонале	46
Список рекомендуемой литературы	49
Вопросы для самоконтроля	50
Типовые задачи по теме	50
5. Планирование средств на оплату труда	52
5.1. Цель, задачи и этапы планирования средств на оплату труда	52
5.2. Состав средств на оплату труда	53

5.3. Планирование фонда оплаты труда	56
Список рекомендуемой литературы	62
Вопросы для самоконтроля	63
Типовые задачи по теме	64
6. Планирование издержек предприятия	65
6.1. Цели и задачи планирования издержек	65
6.2. Методы планирования себестоимости продукции	68
6.3. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость про- дукции, и их классификация	69
6.4. Объекты калькулирования и расчет плановых калькуляций се- бестоимости продукции	71
Список рекомендуемой литературы	73
Вопросы для самоконтроля	74
Типовые задачи по теме	74
Тестовые задания к модулю II	75
МОДУЛЬ III	80
7. Финансовое планирование	81
7.1. Сущность финансового планирования	81
7.2. Последовательность разработки финансового плана	83
7.3. Организация финансового планирования на предприятии	86
Список рекомендуемой литературы	87
Вопросы для самоконтроля	87
8. Бюджетирование на предприятии	88
8.1. Понятие бюджетирования	88
8.2. Классификация бюджетов предприятия	89
8.3. Последовательность составления операционных бюджетов	90
8.4. Финансовые бюджеты	92
8.5. Вспомогательные и дополнительные бюджеты	93
Список рекомендуемой литературы	94
Вопросы для самоконтроля	95
Решение комплексной задачи по составлению операционных бюджетов	95
9. Организация процесса бюджетирования	100
9.1. Понятия «бюджетный регламент», «бюджетный период»	100
9.2. Организация процессом бюджетирования	102
Список рекомендуемой литературы и вопросы для самоконтроля	105
Тестовые задания к модулю III	105
Задания и требования для выполнения расчетного задания	110
Рекомендуемые информационные источники по дисциплине	126

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших функций менеджмента является функция планирования, позволяющая осуществлять разработку планов, охватывающих все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия и влияющих на конечный результат деятельности предприятия (получение прибыли). Важнейшим функциональным направлением планирования и концентрированным выражением всей системы планов предприятия является финансовое планирование. Объектом финансового планирования являются финансовые ресурсы предприятия. Качественное планирование доходов и расходов предприятия позволяет решать задачи роста рентабельности, производительности труда, эффективности инвестиций, а следовательно, ведет к росту социально-экономического развития любого предприятия.

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов направления «Экономика» (профиль «Финансы и кредит») комплекс знаний и умений по основным методологическим и организационно-правовым аспектам планирования на предприятии, ознакомить их с технологией и экономическим механизмом бюджетирования, с проблемами внедрения системы бюджетирования на предприятии на базе использования информационных технологий, а также сформировать навыки разработки планов социально-экономического развития предприятия, навыки квалифицированного руководства финансово-экономическими подразделениями предприятия и учреждениями финансовой и кредитной системы в части реализации функции планирования и бюджетирования.

Для достижения цели преподавания дисциплины в процессе изучения курса необходимо решить следующие *задачи*: ознакомить студентов с понятием, предметом и принципами планирования и бюджетирования, с функциями и структурой плановых служб на предприятии. С методологией разработки плановых норм и нормативов, планирования производственной программы, материально-технического обеспечения производства, труда и персонала, издержек, финансов.

Дисциплина «Планирование и бюджетирование» относится к вариативной части дисциплин профессионального цикла по выбору, преподается у студентов очной формы обучения в седьмом семестре, у студентов заочной формы обучения в девятом семестре, а у студентов заочной (сокращенной) формы обучения в пятом семестре, основываясь на изучении дисциплин профессионального цикла таких, как «Экономика труда», «Менеджмент», «Экономика организации», «Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности».

Дисциплина «Планирование и бюджетирование» формирует у студентов комплекс знаний умений и навыков, необходимых для изучения дисциплин «Финансовая политика предприятия», «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Риск-менеджмент», «Управление затратами». Дисциплина играет ключевую роль в системе профессиональной подготовки финансистов-экономистов, так как формирует у студентов базовый набор знаний и умений, понятийный аппарат, необходимые для изучения большинства дисциплин профессионального цикла.

Учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения направления «Экономика» по дисциплине «Планирование и бюджетирование» представляет собой курс лекций по изучаемой дисциплине, сопровождаемый вопросами для

самоконтроля, тестами, типовыми задачами по темам, рекомендуемой литературой, заданиями и требованиями к выполнению расчетного задания. Работа студента с учебным пособием должна быть начата с последовательной проработки тем курса. Степень изучения материала проверяется путем ответа на вопросы. При необходимости для углубления знаний по теме студент обращается к рекомендуемой литературе. Подготовка и выполнение расчетной работы в соответствии с выданным преподавателем номером задания происходит в соответствии с приводимыми требованиями. Сдача экзамена осуществляется в тестовой форме и сопровождается решением задач.

Направление «Экономика» предполагает реализацию компетентностно-ориентированного подхода к обучению студентов. В рамках двухуровневой системы образования настоящее учебное пособие предназначается для подготовки бакалавров. Студенты-бакалавры дневной формы обучения обучаются четыре года, а заочной формы – пять лет, студенты-заочники, обучающиеся по сокращенной программе, 3,5 года. В рамках направления «Экономика» обучение ведется по профилю «Финансы и кредит». Результаты обучения бакалавров выражены в форме общекультурных (ОК) и профессиональных компетенций (ПК).

Компетенция – совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств, формируемых в процессе обучения для успешной деятельности в определенной области. В совокупности с другими дисциплинами дисциплина «Планирование и бюджетирование» направлена на формирование общекультурных и профессиональных компетенций. Ниже представлена карта компетенций по дисциплине «Планирование и бюджетирование».

Трудоемкость освоения студентами каждой дисциплины согласно федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования измеряется в зачетных единицах. Одна зачетная единица соответствует 36 часам. Трудоемкость освоения бакалаврами дисциплины «Планирование и бюджетирование» составляет 5 зачетных единиц, т.е. 180 часов. В рамках учебного пособия представлено содержание трёх модулей. Для лучшего усвоения теоретического материала его изложение сопровождается рисунками, схемами, таблицами, примерами конкретных ситуаций и задач в рамках каждой темы. Кроме того, с целью самоконтроля степени готовности студентов к текущей и итоговой аттестации по дисциплине после каждой темы представлены контрольные вопросы, тесты и типовые задачи.

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ОК-7	Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе	принципы работы плановых структурных подразделений, особенности взаимоотношений между специалистами планово-финансового отделов	взаимодействовать с коллегами при разработке и утверждении различных видов планов, бюджетов, учитывать различия в целях и интересах структурных единиц организации	методами взаимодействия между сотрудниками в плановом коллективе; психологическими подходами при решении планово-экономических задач по различным функциональным направлениям деятельности предприятия

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	виды плановых управленческих решений и методы их принятия, виды внутренней и внешней ответственности	применять различные методы принятия организационно-управленческих решений	основными методами разработки и реализации плановых управленческих решений
ПК-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	базовые понятия, методы планирования и бюджетирования; основы стратегического, тактического и бизнес-планирования для составления экономических разделов планов, операционных и финансовых бюджетов и бизнес-планов предприятия	проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и составлять оптимальные планы и бюджеты, бизнес-планы применительно к ХС	основными методами анализа и составления экономических разделов планов, бюджетов в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК-4	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	экономические показатели деятельности предприятия для составления планов и бюджетов в различных функциональных сферах деятельности предприятия	рассчитывать основные экономические показатели (плановые и отчетные) на этапе составления, рассмотрения и утверждения планов и бюджетов с учетом поставленных целей и задач предприятия	методами расчета основных экономических показателей (плановых и отчетных) для реализации поставленных целей и задач предприятия
ПК-9	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	отечественные и зарубежные источники информации по вопросам планирования и бюджетирования на микроуровне	собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию, необходимую для разработки планов и бюджетов предприятия; уметь давать оценку эффективности планов, бюджетов, бизнес-проектов и принимаемых соответствующих управленческих решений и оформлять результаты анализа в форме отчетов и докладов	методами сбора и анализа информации о внутренней и внешней среде организации; методами разработки различных функциональных планов; финансовых и операционных бюджетов предприятия

МОДУЛЬ I

Первый модуль направлен на освоение теоретико-методологических основ планирования и предполагает изучение трех взаимосвязанных тем. Подробнее содержание модуля в разрезе входящих в него тем представлено в таблице 1.

Таблица 1

Содержание модуля I

Наименование темы	Краткое содержание темы
<i>Тема 1. Сущность, виды и методы планирования</i>	В данной теме рассматриваются сущность планирования, этапы внутрипроизводственного планирования, а также что является предметом и объектом планирования на предприятии, на основе каких принципов строится плановая система предприятия. При изучении данной темы следует найти ответы на такие вопросы: какие виды и методы планирования чаще всего используют предприятия в своей финансово-хозяйственной деятельности?
<i>Тема 2. Система плановых норм и нормативов</i>	В рамках темы дается понятие плановых норм и нормативов, рассматривается их классификация. При этом важное место уделяется трудовым нормативам, а именно: норме времени, норме выработки, нормам обслуживания и норме управляемости. Представлены виды материальных нормативов, их расчет и назначение.
<i>Тема 3. Планирование производственной программы и производственной мощности предприятия.</i>	Здесь представляется необходимым рассмотреть понятие и этапы разработки производственной программы предприятия. Показатели производственной программы предприятия и их расчет, а также последовательность планирования и расчет производственной мощности предприятия.

Значительная часть представленных в таблице 1 вопросов получила достаточное освещение в настоящем пособии, отдельные вопросы требуют более углубленного самостоятельного изучения с привлечением дополнительной литературы. Ниже более подробно представлено содержание входящих в первый модуль тем.

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Сущность, предмет, объект и принципы планирования

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности – сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом.

Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченными направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.

В общем виде процесс внутрипроизводственного планирования включает пять основных этапов, которые можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Этапы внутрипроизводственного планирования

Объектом планирования на предприятии является его деятельность: хозяйственная, социальная, финансовая и экологическая.

Предметом планирования являются различные ресурсы предприятия. В области планирования выделяют следующие их виды: материальные, трудовые, финансовые, информация, время, предпринимательский талант.

Результатом планирования является оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

Любая целенаправленная деятельность должна осуществляться на основе определяющих принципов. Принципы планирования определяют характер и содержание плановой работы на предприятии. В теории планирования выделяют следующие принципы планирования (по А. Файолю и Р. Акоффу): *единства, не-*

прерывности, гибкости, точности и участия, которые можно представить в следующем виде на рисунке 1.2:

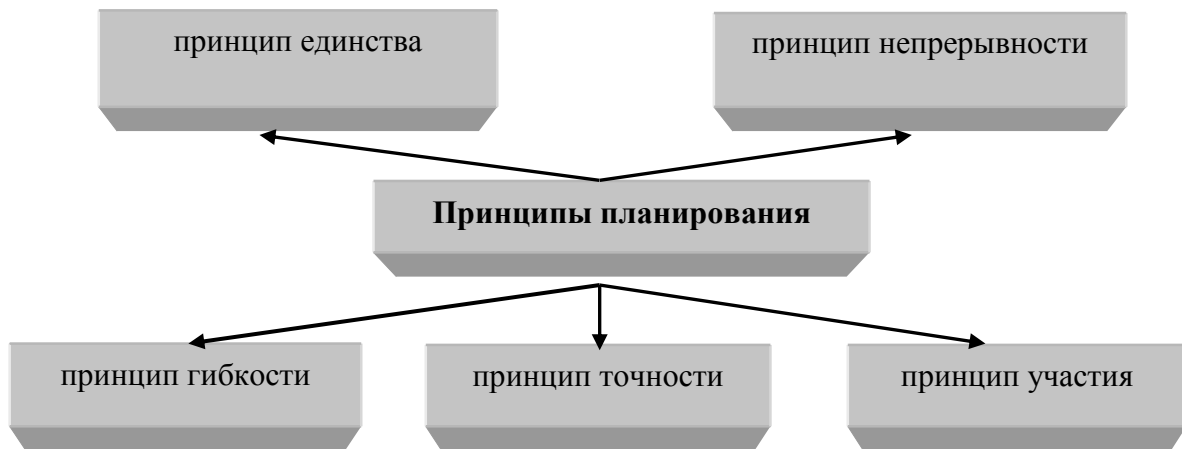


Рис. 1.2. Принципы планирования

1.2. Виды планирования

Выбор того или иного вида планирования зависит от многих факторов, среди которых можно выделить три основные группы. Это наглядно представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на выбор вида планирования

Группа факторов	Характеристика
Факторы, обусловленные спецификой деятельности предприятия	Вид деятельности, географическое месторасположение предприятия, концентрация капитала, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов
Факторы внешней среды	Экономические, политические, технические, демографические, уровень и характер конкуренции, взаимодействие с поставщиками и покупателями продукции
Факторы, обусловленные спецификой процесса планирования на предприятии	Полнота, детализация, точность, гибкость, полезность

В современной экономической литературе представлено множество различных классификаций видов планирования. В агрегированном виде можно выделить следующие *виды планирования*, применяемые на практике (см. таблицу 2.1):

Классификация видов планирования

Классификационный критерий	Вид планирования
1. Обязательность плановых решений	1.1. Директивное планирование 1.2. Индикативное планирование
2. Содержание плановых решений	2.1. Стратегическое планирование 2.2. Tактическое планирование 2.3. Оперативно-календарное планирование 2.4. Бизнес-планирование
3. Степень охвата объектов планирования	3.1. Общее планирование 3.2. Частное планирование
4. Предмет планирования	4.1. Целевое планирование 4.2. Планирование средств 4.3. Программное планирование 4.4. Планирование действий
5. Сроки планирования	5.1. Перспективное планирование 5.1.1. Долгосрочное планирование 5.1.2. Среднесрочное планирование 5.2. Текущее планирование 5.2.1. Краткосрочное планирование
6. Сферы функционирования	6.1. Планирование производства (производственной программы, подготовки производства) 6.2. Планирование сбыта (цели сбыта, каналы сбыта, стимулирование сбыта) 6.3. Планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения) 6.4. Планирование финансов и др.
7. По сфере применения	7.1. Межцеховое, внутрицеховое 7.2. Бригадное и индивидуальное Объектами планирования служит соответствующая система или подразделение предприятия
8. По стадиям разработки	8.1. Предварительное планирование На данном этапе разрабатываются проекты планов 8.2. Окончательное планирование после утверждения проектов планов на данном этапе получают силу закона
9. По степени точности	9.1. Укрупненное планирование 9.2. Уточненное планирование Точность планов зависит от применяемых методов планирования, нормативных материалов и сроков планирования

Следует упомянуть, что в процессе финансово-хозяйственной деятельности все виды планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны между собой.

Сравнительно новыми формами планирования можно считать ситуационное планирование, прогнозирование.

В зарубежной науке и практике планирования принято выделять *четыре типологии составления планов*. По классификации Р.Л. Акоффа, планирование бывает: *реактивным* (ориентация на прошлое); *инактивным* (ориентация на

настоящее); *преактивным* (ориентация на будущее); *интерактивным* (предполагает взаимодействие прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования).

1.3. Методы планирования

Методы (инструменты) планирования – способы достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи.

К основным **методам** разработки планов можно отнести следующие (рис. 1.3):

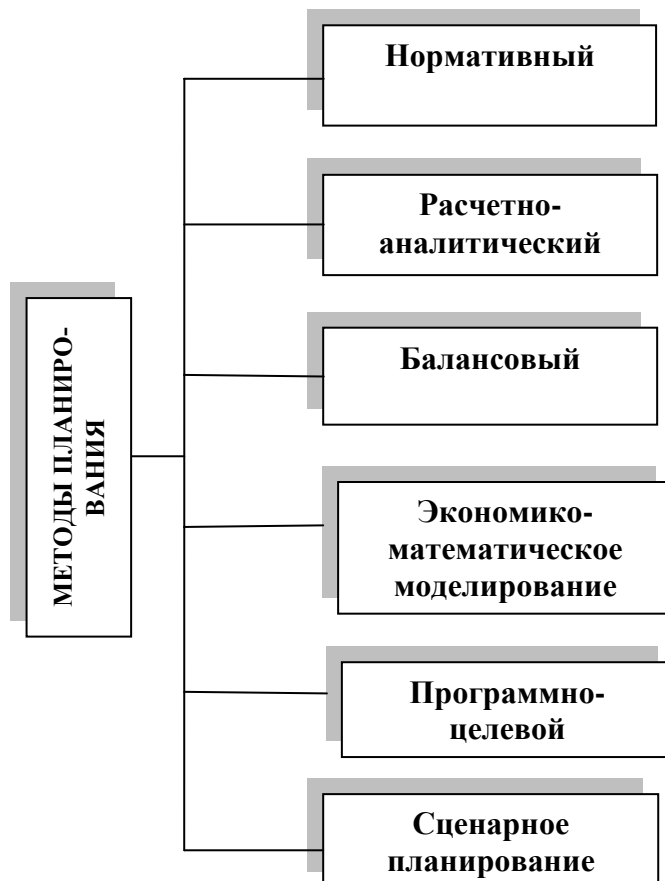


Рис. 1.3. Методы планирования

Рассмотрим каждый из методов планирования более подробно.

1. *Нормативный метод*

Сущность данного метода планирования заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в ресурсах и в их источниках (*нормы расхода сырья и материалов, топлива, незавершенного производства, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, длительность производственного цикла, нормы кредиторской задолженности, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчислений в резервный фонд 5% от чистой прибыли каждый год, если это ОАО*).

Этот метод может успешно применяться только, если используется прогрессивная нормативная база, т.е. когда нормы и нормативы пересмотрены с учетом планируемых мероприятий по внедрению новой техники и технологии, а также совершенствованию организации производства и труда. Недостатком данного метода является невозможность установления экономически обоснованных нормативов применительно ко всем сферам деятельности хозяйствующего субъекта.

2. Расчетно-аналитический

Сущность данного метода заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в плановом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка. Данный метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчисления от прибыли в фонды накопления, потребления.

Достоинство данного метода состоит в удобстве применения в случае отсутствия технико-экономических нормативов и наличия лишь косвенной взаимосвязи между показателями.

Основным недостатком метода является высокий уровень субъективизма принятия решений, поскольку в основе метода лежат экспертные оценки.

3. Балансовый метод заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Применяется при планировании распределения прибыли и других финансовых показателей. При использовании этого метода составляются следующие виды балансов:

- материальные (балансы топлива, электроэнергии, оборудования, строительных материалов и т.д.);
- трудовые (баланс рабочего времени);
- финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, кассовый план и др.);

Достоинством метода является простота согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Недостатки метода: сложно использовать для прогнозирования значений плановых показателей в быстро меняющихся условиях, так как метод ориентирован на относительно стабильную ситуацию.

4. Экономико-математическое моделирование заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.). *Достоинства метода:* удобство применения для прогнозирования динамики экономических показателей, описания взаимосвязей между различными технико-

экономическими параметрами. *Недостатки метода*: введение большого числа допущений может приводить к существенным отклонениям результатов моделирования от реальности; законы развития экономических систем, лежащие в основе построения модели, со временем могут меняться и влиять на степень адекватности модели.

5. *Программно-целевой* метод планирования предполагает разработку экономической программы для достижения определенной цели, оценку требуемых для этого ресурсов, установление сроков и ответственных лиц (*например, программно-целевой метод планирования бюджета*). *Достоинства метода*: позволяет сконцентрировать внимание на определенном направлении, облегчает контроль выполняемых работ, прозрачность их ресурсного обеспечения и четкий механизм ответственности. *Недостатки метода*: невозможность разложения всей деятельности организации на программы и проекты ограничивает использование этого метода; более высокие расходы на разработку и реализацию программ в отличие от традиционных функциональных планов.

6. *Сценарное планирование* – предполагает разработку нескольких (как правило, трех) сценариев развития экономической системы и расчет комплекса плановых показателей применительно к каждому сценарию. Метод был предложен в 1940-е гг. Германом Каном, известным футурологом, работавшим в Rand Corporation и Гудзоновском институте (Hudson Institute). Кан прославился сценариями ядерной войны и коронной фразой «мыслить о неммыслимом». По словам учёных, таких как К. Хейдер и К. Сунтер, «с помощью сценарного планирования можно предсказать, например, энергетический кризис, стратегию развития нефтяной компании или сценарий развития страны в будущем в результате какого-либо события».

Достоинства метода заключаются в простоте использования в случае резкого изменения социально-экономических условий бизнеса – организация может сравнительно безболезненно переключиться с одного сценария на другой без пересчета всего комплекса плановых показателей. *Недостатки метода*: велики затраты времени и средств на разработку комплекса сценарных планов. Эффективность этих затрат может снижаться при увеличении вероятности развития предприятия по какому-либо одному сценарию.

Как правило, при планировании на предприятии используется не один метод из вышепредставленных, а весь их комплекс.

Список рекомендуемой литературы

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2009. – 400 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 504 с.
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
4. Планирование на предприятии: [текст]: Практ. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2007. – 304 с.

5. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность планирования? Перечислите этапы внутри-производственного планирования?
2. Что служит предметом планирования? Что является объектом планирования?
3. Назовите принципы планирования. Дайте характеристику каждого из них.
4. Какие виды планирования чаще всего используют предприятия в своей хозяйственной деятельности? Перечислите.
5. Что такое директивное и индикативное планирование? Дайте характеристику данных видов планирования.
6. Раскройте сущность стратегического, тактического и оперативно-календарного планирования. В чем отличие между ними?
7. Что такое бизнес-план? Перечислите круг пользователей бизнес-плана.
8. Из каких разделов состоит бизнес-план? Какая информация отражается в каждом разделе бизнес-плана?
9. Что такое перспективное и текущее планирование? В чем состоит отличие между ними?
10. Определите понятие «Метод планирования – это...». Какие методы планирования могут применяться на предприятии?
11. Дайте характеристику нормативного, расчетно-аналитического и балансового метода планирования.
12. В чем сущность экономико-математического моделирования и программно-целевого метода планирования?
13. В чем сущность сценарного планирования?

ТЕМА 2. СИСТЕМА ПЛАНОВЫХ НОРМ И НОРМАТИВОВ

2.1. Понятие, классификация плановых норм и нормативов

Нормы и нормативы – исходная научно обоснованная информация для разработки планов, показателей производственных заданий, технологических регламентов и других документов по обеспечению непрерывности производственного цикла, безопасности производства и социальных условий труда.

Существуют следующие определения норм и нормативов.

Норма – (лат. norma – правило, образец) – максимально допустимая величина абсолютного расхода экономических ресурсов на производство единицы продукции или выполнение определенной работы в плановом периоде. Нормы разрабатываются на краткосрочный, заранее установленный период.

Норматив – (нем. Normativ – упорядочение) это показатель, используемый при расчете норм или поэлементных составляющих (*например, норматив оборотных средств*). Норматив служит стандартом развития техники, технологии и организации производства, критерием оптимальности экономической деятельности.

Систему плановых норм и нормативов можно объединить в отдельные группы по следующим классификационным признакам, которые наглядно представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Классификация норм и нормативов

Классификационный признак	Вид норм и нормативов
По назначению	Абсолютные и относительные, плановые и фактические, количественные и качественные, макро- и микро-экономические
По видам ресурсов	Регулирующие величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги
По стадиям производства	Текущие, страховые, транспортные; нормативы незавершенного производства, полуфабрикатов, готовой продукции
По выполняемым функциям	Экономические, технические, экологические, социальные, трудовые, правовые
По сфере распространения	Межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, федеральные, региональные, местные
По степени детализации	Индивидуальные, групповые, частные и общие
По численным значениям	Оптимальные, допустимые, минимальные, средние, максимальные
По целевому назначению	Расходными, оценочными, техническими, оперативно-производственными и календарно-плановыми
По методам установления	Расчетно-аналитические, опытно-экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические

Нормы и нормативы сводятся в нормативную базу, постоянно обновляемую и корректируемую по мере деятельности и развития предприятия.

2.2. Трудовые нормативы, их виды и назначение

Система трудовых нормативов – это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия. В состав трудовых норм и нормативов входят следующие их виды (рис. 2.1). *Норма времени* – это общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации и при определенных организационно-технических условиях (уровне техники, технологии, организации труда). Норма времени измеряется в человеко-часах или человеко-минутах.

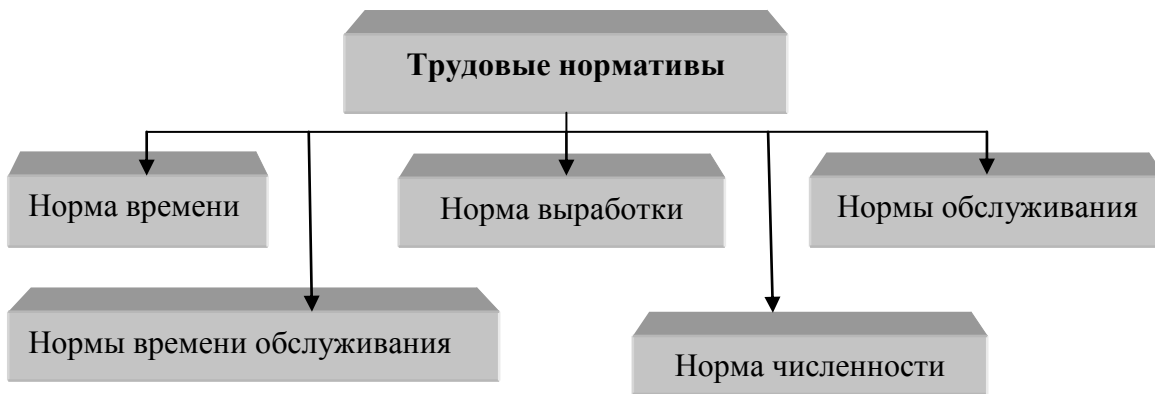


Рис. 2.1. Виды трудовых нормативов

Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют *нормой штучного времени*.

$$T_{шт} = T_o + T_в + T_{об} + T_{отл} + T_{нт}, \quad (2.1)$$

где T_o – основное время;

$T_в$ – вспомогательное время;

$T_{об}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{отл}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{нт}$ – время неустраняемых перерывов, установленных технологией и организацией производства (остановка конвейера для профилактики, ожидание рабочим заготовки со смежного рабочего места).

Основное и вспомогательное время в сумме образуют *оперативное время*.

Время *обслуживания рабочего места* – это время, которое рабочий затрачивает на поддержание рабочего места в рабочем состоянии. Оно в свою очередь делится на время *технического обслуживания* и время *организационного обслуживания*. Время технического обслуживания устанавливается в процентах от основного времени, а время организационного обслуживания – в процентах от оперативного времени. В зависимости от типов производства расчет нормы штучного времени осуществляется по-разному.

В условиях *массового и крупносерийного производства* норму штучного времени можно определить с помощью следующей формулы:

$$T_{шт} = T_{оп} \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{нт}}{100} \right) + T_o \frac{a_{мех}}{100}, \quad (2.2)$$

где $T_{оп}$ – оперативное время $(T_{оп} = T_o + T_в)$;

T_o – основное время;

$a_{орг}$ – время организационного обслуживания, в процентах от оперативного времени;

$a_{отл}$ – время на отдых и личные надобности, в процентах от оперативного времени;

$a_{нт}$ – время технологически неизбежных потерь, в процентах от оперативного времени;

$a_{тех}$ – время на техническое обслуживание, в процентах от основного времени.

В серийном, мелкосерийном и единичном производстве время на обслуживание рабочего места устанавливается суммарно в процентах от оперативного времени.

Норма штучного времени рассчитывается следующим образом:

$$T_{шт} = T_{оп} \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{нт}}{100} \right). \quad (2.3)$$

При проведении технико-экономических расчетов, составлении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает необходимость в определении нормы штучно-калькуляционного времени $T_{шк}$, величину которой можно определить по следующей формуле:

$$T_{шк} = T_{шт} + \frac{T_{пз}}{n}, \quad (2.4)$$

где $T_{пз}$ – норма подготовительно-заключительного времени;

n – количество деталей в партии.

Величина подготовительно-заключительного времени устанавливается с помощью нормативов по укрупненным компонентам: ознакомление с работой, документацией, технологией, получение заготовок и инструмента, сдача готовой продукции и т.д.

Норма выработки – это количество единиц работы (штуки, м, т), которое должно быть выполнено в единицу времени одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. Между нормой выработки и нормой времени существует обратно пропорциональная связь.

$$H_{выр} = \frac{T_{см}}{T_{шт}}, \quad (2.5)$$

где $H_{выр}$ – норма выработки;

$T_{см}$ – продолжительность смены.

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных и вспомогательных рабочих.

Под *нормой обслуживания* понимается количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих в единицу рабочего времени и при определенных организационно-технических условиях (количество станков для наладчиков, число работников для контролеров и кассиров).

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода времени. *Эти нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования.*

Под *нормой численности* понимают число рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станков, доменных печей), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ. Например, в цехе определяется норма численности кладовщиков по числу кладовых и смен.

Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью *нормы управляемости*. Под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель. Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются нормы соотношений, которые являются разновидностью норм управляемости.

Под *нормой соотношения* понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности.

Таким образом, трудовые нормативы позволяют осуществлять нормирование и расчет численности основных и вспомогательных рабочих, а также численности административно-управленческого персонала.

2.3. Материальные нормативы, их виды и применение

Материальные нормативы – важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятия, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг, нормы расхода предметов труда и средств производства.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство единицы продукции либо выполнение заданного объема работы.

Норма расхода материала определяется следующим образом:

$$N_{расх} \text{ в } \text{рм} = \frac{Q_{вм}}{K_u}, \quad (2.6)$$

где $H_{расх}$ – норма расхода материала, кг;

$B_{рм}$ – валовой расход материала (металла), кг;

$Ч_{эм}$ – чистый вес материала (металла) в изделии, кг;

K_u – коэффициент (норматив) использования материала (металла).

Норма расхода материалов может быть выражена как в натуральных показателях ($кг/шт.$, $т/шт.$, $кВт/шт.$), так и в стоимостных ($руб./шт.$).

В норму расхода основных производственных ресурсов не включаются отходы и потери материала, вызванные отступлением от установленной технологии и организации производства, а также обусловленные браком продукции, испытанием изделий и изготовлением оснастки, наладкой оборудования и другими работами вспомогательного характера. Данные отходы включаются в валовой расход материала, который определяется по формуле.

$$B_{рм} = Ч_{эм} + O_{ф}, \quad (2.7)$$

где $O_{ф}$ – отходы фактические.

Насколько экономично производство, показывает коэффициент использования материала, который определяется следующим образом:

$$K_u = \frac{Ч_{эм}}{H_{расх} \cdot B_{рм}}. \quad (2.8)$$

Чем выше коэффициент (K_u) и чем он ближе к единице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потерь, ниже трудоемкость и себестоимость продукции.

Нормативы затрат средств труда и производства определяют потребность предприятия в рабочих местах, производственной площади, режущем и измерительном инструменте и других основных фондах на выполнение установленного объема работ или услуг.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся такие показатели, как режим работы оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, нормы производительности станков, нормы простоя оборудования и т.д.

В состав материальных нормативов, используемых в процессе планирования, входят также *нормы текущих, страховых, сезонных запасов материалов, нормативы незавершенного производства, норматив готовой продукции.*

Норматив производственного запаса может быть определен в натуральном выражении следующим образом:

$$H_{пр.з} = Z_{тек} + Z_{стр} + Z_{сез}, \quad (2.9)$$

где $H_{пр.з}$ – норматив производственного запаса в тоннах, кг;

$Z_{тек}$ – запас текущий в тоннах, кг;

$Z_{стр}$ – запас страховой в тоннах, кг;

$Z_{сез}$ – запас сезонный в тоннах, кг.

Запас текущий рассчитывается следующим образом:

$$Z_{тек} = P_{мс} * I_n, \quad (2.10)$$

где $P_{мс}$ – потребность в материале среднесуточная в тоннах, кг;

I_n – интервал между двумя очередными поставками материала (месяц, квартал).

Потребность в материале среднесуточная рассчитывается следующим образом:

$$P_{мс} = \frac{H_{расх} * V_{рм} * q}{D}, \quad (2.11)$$

где $H_{расх}$ – норма расхода материала, кг;

$V_{рм}$ – валовый расход материала (металла), кг;

q – объем выпуска продукции по каждому изделию в год, квартал, месяц;

D – число дней в периоде (в году – 360, в квартале – 90, месяце – 30).

Гарантийный (страховой) запас должен быть не более 50% текущего запаса и рассчитывается следующим образом:

$$Z_{стр} = 50\% * Z_{тек}. \quad (2.12)$$

Норматив производственного запаса может быть определен в стоимостном выражении следующим образом:

$$H_{пз} = \frac{P_m}{D} * H_{з.дн}, \quad (2.13)$$

где $H_{пз}$ – норматив производственного запаса в руб.;

P_m – расход материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий в течение периода, руб.;

D – число календарных дней в периоде (квартал – 90 дней, год – 360 дней);

$H_{з.дн}$ – норма запаса в днях, зависящая от интервала между поставками на завод, подготовительного запаса и гарантийного запаса.

Норматив незавершенного производства определяется следующим образом:

$$H_{нзн} = \frac{C}{D} * T_{ц} * K_{нз}, \quad (2.14)$$

где $H_{нзн}$ – норматив незавершенного производства, руб.;

C – затраты на производство продукции в рублях в течение периода;

D – длительность периода в днях;

$T_{ц}$ – длительность производственного цикла в днях;

$K_{нз}$ – коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат характеризует степень готовности изделия. Он определяется как отношение средней себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции.

$$K_{нз} = \frac{\alpha + 0,5 * \beta}{\alpha + \beta}, \quad (2.15)$$

где α – затраты, произведенные одновременно в начале производственного процесса, то есть затраты на материалы, покупные изделия и т.д.;

β – последующие затраты до окончания производства продукции (зарплата, затраты на электроэнергию, эксплуатацию оборудования и т.д.).

Норматив расходов будущих периодов определяется следующим образом:

$$H_{бп} = H_{бн} + H_{бпл} - H_{бс}, \quad (2.16)$$

где $H_{бп}$ – норматив расходов будущих периодов, руб.;

$H_{бн}$ – расходы будущих периодов на начало периода, руб.;

$H_{бпл}$ – планируемые на год расходы будущих периодов, руб.;

$H_{бс}$ – списываемые на себестоимость расходы будущих периодов, руб.

К расходам будущих периодов относятся затраты по освоению новых видов продукции, по совершенствованию технологии производства, подготовительные работы (например, горные, в связи с их сезонным характером, рекультивацией земель и осуществлением природоохранных мероприятий). Также к этим расходам относят и такие статьи затрат, как подписка на периодические издания, арендная плата и налоги, вносимые авансом, и др.

Нормирование готовой продукции производится с учетом суточного выпуска продукции и времени, необходимого на ее отгрузку. Норматив готовой продукции определяется следующим образом:

$$H_{зн} = Q_{сут} * T_{подг}, \quad (2.17)$$

где, $H_{зн}$ – норматив готовой продукции, в руб.;

$Q_{сут}$ – суточный выпуск продукции в руб.;

$T_{подг}$ – время на подготовку к отгрузке продукции в днях.

Таким образом, можно определить общий норматив оборотных средств в рублях:

$$H_{общ} = H_{из} + H_{изп} + H_{бп} + H_{зп}. \quad (2.18)$$

Список рекомендуемой литературы

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2009. – 400 с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
3. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: [текст]: Конспект лекций / Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: ЭКСМО, 2007. – 144 с.
4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой применяемые в планировании нормы и нормативы?
2. На какие классификационные группы подразделяются планово-экономические нормы и нормативы?
3. Что характеризуют трудовые нормативы? Что такое норма времени?
4. Что такое норма выработки? Когда применяются нормы выработки? Что такое?
5. Что такое норма обслуживания и норма времени обслуживания? Когда они применяются?
6. Что такое норма управляемости, норма соотношения? Когда они применяются?
7. Что характеризуют материальные нормативы? Как определяется норма расхода материалов на единицу продукции? Что характеризует коэффициент использования материалов?
8. Какие нормативы характеризуют эффективность использования основных средств производства?
9. Как рассчитывается норматив производственного запаса в натуральном выражении?
10. Как рассчитывается норматив производственного запаса в стоимостном выражении?

Типовые задачи по теме

Задача 1

Определить технически обоснованную норму штучного времени, если известно, что основное время 10 минут, вспомогательное – 6,5 минуты, процент времени на отдых и личные надобности – 8%, на техническое обслуживание – 7%, на организационное обслуживание – 4%, на технологические перерывы – 2%. Тип производства – массовый.

Задача 2

Рассчитайте нормы штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: основное время – 8 мин, вспомогательное время – 4 мин, время обслуживания рабочего места – 5%, время на отдых и личные надобности – 4%. Подготовительно-заключительное время – 12 мин. Количество деталей в партии 40 шт. Производство серийное.

Задача 3

Норма времени на обработку детали 0,34 чел.-часа. За месяц рабочий отработал 22 смены по 8 часов и изготовил 610 деталей. Определить процент выполнения нормы выработки и нормы времени.

Задача 4

Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполнили нормы на 85%; 26 рабочих – на 95%; 40 рабочих – на 105%; 60 рабочих – на 112%; 30 рабочих – на 125% и 12 рабочих – на 140%.

Задача 5

Чистый вес детали (изделия), изготовленной из стали, – 96 кг, норма расхода стали – 108 кг. Выпускается 3000 изделий в год. Поставки стали осуществляются один раз в квартал. Транспортный запас – два дня. Определите величину производственного запаса и коэффициент использования стали.

Задача 6

Имеются следующие данные:

1. Остаток материала на начало месяца (тонн) – 1722.
2. Норма расхода материала на единицу продукции (тонн) – 0,45.
3. Норма запаса материала (дней) – 22.
4. Планируемый выпуск продукции в год (шт.) – 69120.

Определить норматив материала в натуральном выражении, количество дней, на которое предприятие обеспечено материалом, и возможные потери продукции в результате несоблюдения норм запаса.

Задача 7

Рассчитать величину производственного запаса металла для обеспечения производственной программы предприятия в объеме 10 000 ед. и чистый вес металла, если коэффициент использования материала – 72%. Поставки металла осуществляются 1 раз в месяц, годовая потребность металла – 800 тонн.

Задача 8

Имеются следующие данные по предприятию:

Показатель	Ед. изм.	Количество
1. Себестоимость годового выпуска товарной продукции	тыс. руб.	1100
2. Из них затраты на материалы	тыс. руб.	500
3. Норма в производственных запасах	дни	15
4. Норма запаса готовой продукции	дни	10
5. Затраты на рубль товарной продукции	руб./руб.	0,7
6. Длительность производственного цикла	дни	30

Определите общий норматив оборотных средств.

ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Понятие и этапы разработки производственной программы предприятия

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА ПРЕДПРИЯТИЯ

развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг

В зависимости от формы собственности и уровня управления, размера и структуры предприятия, могут применяться *три основные схемы планирования производственной программы*:

1. «снизу вверх», или децентрализованно – производственный план составляется на низовом уровне управления, в подразделениях или цехах предприятия;
2. «сверху вниз», или централизованно – планы разрабатываются на уровне корпорации в целом и служат для хозяйственных подразделений основой оперативного планирования;
3. «во взаимодействии», или интерактивно – тесное взаимодействие между высшим руководством, плановым отделом и всеми оперативными подразделениями и оперативными службами.

Разработка производственной программы осуществляется в три этапа:

№ этапа	Характеристика этапа
1.	Составление годового плана производства для всего предприятия в целом.
2.	Определение или уточнение его на основе приоритетных целей на плановый период.
3.	Распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

В годовом плане производства содержится взаимосвязанная система следующих плановых показателей:

- объемы и сроки производства продукции, работ и услуг с указанием количественных и качественных показателей по всей номенклатуре товаров;
- расчет производственной мощности предприятия, цехов и участков;
- определение потребности ресурсов на выполнение годовой производственной программы предприятия и его подразделений;
- распределение планируемых работ по основным цехам, по срокам изготовления и поставки продукции;
- выбор средств и методов достижения запланированных показателей, расчет объемов незавершенного производства, коэффициентов загрузки технологического оборудования и производственных площадей;
- обоснование методов и форм организации производства и контроля выполнения планов.

Годовая производственная программа подразделения (цеха) характеризует номенклатуру и объем выпуска товаров в трудовых измерителях (нормо-часах), определяется по формуле:

$$\Pi_n = \sum_{i=1}^n \frac{T_{um} * N_i}{60}, \quad (3.1)$$

где n – номенклатура выпускаемой продукции;

T_{um} – нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции, мин./шт.;

N_i – годовой объем выпуска продукции, шт.

Общая (суммарная) производственная программа предприятия может быть рассчитана в стоимостном измерении по формуле:

$$\Pi_o = \sum_{i=1}^n N_i * C_i + \sum_{j=1}^p N_j * C_j + \sum_{k=1}^y N_k * C_k, \quad (3.2)$$

где n, p, y – номенклатура продукции, работ, услуг;

N_n, N_p, N_y – соответственно годовой объем продукции, работ и услуг, шт.

C_n, C_p, C_y – ориентировочные рыночные цены единицы продукции, работ, услуг, руб./шт.

3.2. Показатели производственной программы предприятия

Производственная программа состоит из двух разделов: план производства продукции в натуральном выражении и план производства в стоимостном выражении.

План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента. План производства и реализации продукции составляется и в стоимостном измерении. Ос-

новные стоимостные показатели данного плана представлены ниже на рисунке 3.1.

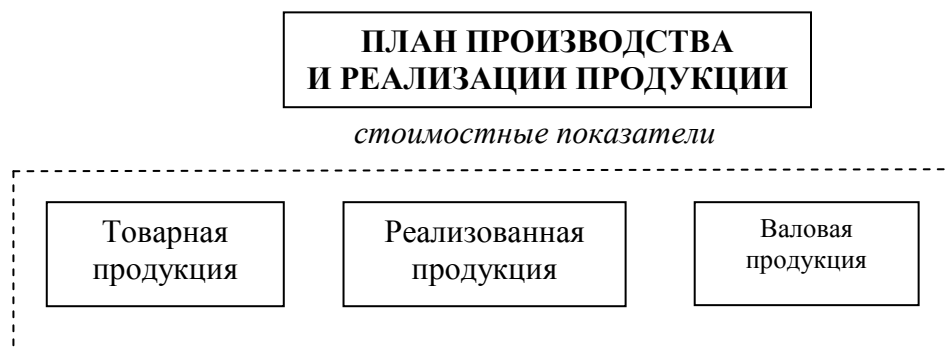


Рис. 3.1. Стоимостные показатели плана производства и реализации продукции

Далее рассмотрим алгоритм расчета данных показателей.

Товарная продукция включает стоимость: запланированных к выпуску готовых изделий, полуфабрикатов, комплектующих деталей, а также работ и услуг предназначенных для реализации на сторону.

Плановый объем товарной продукции рассчитывается по формуле:

$$П_T = \sum_{i=1}^n A_{П_i} * C_i + \sum_{j=1}^m Y_j, \quad (3.3)$$

где $A_{П_i}$ – план выпуска вида продукции в натуральном выражении;

C_i – действующая оптовая цена i -го вида продукции;

n – количество видов товарной продукции ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

Y_j – объем услуг и работ j -го вида промышленного характера;

m – количество видов работ промышленного характера ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

Таким образом, товарная продукция характеризует объем произведенной продукции и используется для расчета затрат на производство, финансовых результатов, рентабельности и других показателей эффективности производства. По своему составу товарная продукция однородна с реализованной продукцией. Количественно они отличаются друг от друга на величину изменения остатков нерезализованной продукции на начало и конец соответствующего периода.

Реализованной считается продукция, оплаченная покупателем или сбытовой организацией. Ее объем исчисляется как стоимость предназначенных к поставке по плану и подлежащих оплате заказчиком готовых изделий и полуфабрикатов собственного производства, запасных частей, товаров народного потребления, выполняемых работ и оказываемых услуг, реализуемых в соответствии с хозяйственными договорами.

Плановый объем реализованной продукции в стоимостном выражении рассчитывается по формуле:

$$П_p = \sum_{i=1}^n C_{П_i} + O_{ПC_{нi}} - O_{ПC_{кi}} + O_{ПО_{нi}} - O_{ПО_{кi}}, \quad (3.4)$$

где n – количество видов товарной продукции ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_{Ti} – объем товарной продукции i -го вида в оптовых ценах предприятия;

$O_{ПС_{ni}}, O_{ПС_{ki}}$ – остатки готовой продукции i -го вида на складе предприятия на начало и конец планируемого периода;

$O_{ПО_{ni}}, O_{ПО_{ki}}$ – остатки готовой продукции i -го вида, отгруженной, но не оплаченной потребителем на начало и конец планируемого периода;

Валовая продукция – включает стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ с учетом изменения остатков незавершенного производства. Она обычно оценивается в сопоставимых ценах. Объем валовой продукции рассчитывается по формуле:

$$P_B = P_T + НЗП_K - НЗП_H + ТО_K - ТО_H, \quad (3.5)$$

где $НЗП_K, НЗП_H$ – остатки незавершенного производства в стоимостном выражении на конец и начало периода;

$ТО_K, ТО_H$ – остатки инструментов и приспособлений (технологическая оснастка) собственного производства на конец и начало планового периода.

Таким образом, *по стадиям производства и обращения* продукция бывает незавершенная, готовая или товарная, реализованная и валовая.

Более объективную картину о масштабах производства дают показатели чистой и условно-чистой продукции.

Чистая продукция характеризует вновь созданную на предприятии стоимость. В нее не входят издержки предприятия на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии и т.д., а также амортизационные отчисления, включаемые в себестоимость продукции. В состав чистой продукции включаются расходы на оплату труда с начислениями на заработную плату и прибыль предприятия.

Плановый объем чистой продукции рассчитывается по формулам:

$$P_q = P_B - МЗ - А, \quad (3.6)$$

$$P_q = ЗП + П_p, \quad (3.7)$$

где $МЗ$ – материальные затраты, включаемые в себестоимость продукции;

P_B – плановый объем валовой продукции в стоимостном выражении;

$А$ – амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов;

$ЗП$ – заработная плата с начислениями на нее;

$П_p$ – прибыль от реализации продукции.

Показатель чистой продукции служит для анализа структуры производственной программы, планирования фонда оплаты труда.

В ходе планирования принято определять валовой (общий) и внутрипроизводственный оборот продукции.

ВАЛОВОЙ ОБОРОТ

суммарный объем производства продукции, выполнения работ и оказания рыночных услуг цехами и службами предприятия в стоимостном выражении

Внутрипроизводственный оборот (B_{HO}) – часть суммарного объема производства, потребляемая внутри предприятия его цехами и подразделениями

Следовательно, следует различать понятия «валовой оборот» и «валовая продукция». Валовая продукция определяется разностью между валовым оборотом и внутрипроизводственным оборотом по формуле:

$$П_B = BO - B_{HO}. \quad (3.8)$$

В свою очередь, валовой оборот можно определить по формуле:

$$BO = П_B + B_{HO}. \quad (3.9)$$

Таким образом, на основании вышеизложенного основными показателями плана производства и реализации продукции являются:

1. номенклатура и ассортимент выпуска продукции;
2. объем продаж;
3. объем выпуска товарной продукции в стоимостном выражении;
4. объем валовой продукции с учетом изменения объемов незавершенного производства.

3.3. Планирование и расчет производственной мощности предприятия

Определение объемов производства и реализации продукции подкрепляется расчетами производственных мощностей на установленную программу выпуска в натуральных показателях.

Производственная мощность – максимально возможный объем выпуска продукции, работ и услуг в запланированной номенклатуре при полном использовании всех имеющихся экономических ресурсов на основе применения прогрессивной технологии, передовых форм и методов организации труда и производства

Различают *проектную* производственную мощность и мощность *на определенный плановый период* (год или квартал). Производственная мощность устанавливается на начало планового периода (*входная*) и на конец этого срока (*выходная*).

Входная мощность определяется с учетом имеющихся на начало года производственных фондов, рабочей силы и др. ресурсов, а *выходная* – на конец года с последующей корректировкой при соответствующем изменении техники и технологии. Планирование выпуска продукции осуществляется исходя из *среднегодовой мощности* (M_{cp}), рассчитываемой по формуле:

$$M_{cp} = M_{вх} + \frac{M_{вв} \cdot T_1}{12} - \frac{M_{выб} \cdot T_2}{12}, \quad (3.10)$$

где M_{cp} – среднегодовая мощность, шт./год;

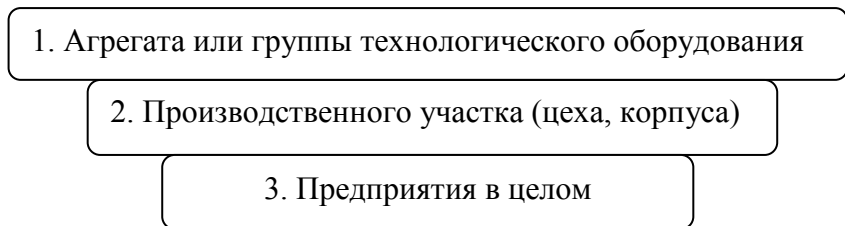
$M_{вх}$ – входная мощность;

$M_{вв}$ – вводимая мощность;

$M_{выб}$ – выбывающая мощность;

t_1, t_2 – период времени соответственно ввода и выбытия мощности.

Расчет производственной мощности предприятия должен проводиться в следующей последовательности:



Производственная мощность агрегата (M_a) определяется как произведение годового планового (эффективного) фонда времени работы (Φ_n) и его производительности в единицу времени (\mathcal{E}_a):

$$M_a = \Phi_n * \mathcal{E}_a. \quad (3.11)$$

Плановый (эффективный) фонд времени работы оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_{n(\text{эф})} = \Phi_n - t_{np}, \quad (3.12)$$

где Φ_n – номинальный фонд времени работы оборудования;

t_{np} – время на ремонт и переналадку оборудования.

Режимный или номинальный фонд времени работы оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_H = (D_K - D_{II} - D_B) * t_{cm} - t_{II} * D_{II} * S, \quad (3.13)$$

где D_K – число дней в календарном периоде (365);

D_{II} – число праздничных дней;

D_B – число выходных дней;

t_{cm} – продолжительность рабочей смены, ч;

$t_{\bar{}}$ – время, на которое сокращен предпраздничный день;

D_{II} – число предпраздничных дней;

S – количество смен.

Календарный фонд времени определяется по формуле:

$$\Phi_K = D_K * 24, \quad (3.14)$$

где D_k – число дней в календарном периоде (365).

Максимальный (полезный) или фактический фонд времени работы оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{мак(пол)}} = D_p * C * t_{\text{см}} * \frac{100 - \%np}{100}, \quad (3.15)$$

где D_p – количество рабочих дней в году;
 C – число смен работы оборудования;
 $t_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены, ч;
 $\%np$ – процент простоев оборудования.

Величина фактического фонда времени – это граница времени возможной работы оборудования. В реальных условиях имеет место простой оборудования по различным причинам. Чтобы выяснить, как используется оборудование по времени в течение года, определяют *коэффициент экстенсивного использования оборудования* ($K_э$):

$$K_э = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{н(эф)}}}. \quad (3.16)$$

Производственная мощность участка (цеха) (M_y), оснащенного однотипным оборудованием, определяется умножением нормативной годовой производительности одной машины, агрегата (M_a) с учетом среднего коэффициента перевыполнения нормы выработки (k) на среднегодовой парк этого вида оборудования (n):

$$M_y = M_a * k * n, \quad M_y = \frac{\Phi_n * k * n}{T_{\text{ум}}}, \quad (3.17)$$

где $T_{\text{ум}}$ – норма времени на изготовление единицы продукции, ч.

Производственная мощность участка (цеха), оснащенного не однотипным, а разнообразным оборудованием, определяется пропускной способностью парка *ведущих групп оборудования*. *К ведущим группам оборудования* относят оборудование, которое выполняет основной по сложности и трудоемкости объем работ при обработке профилирующей продукции.

Производственная мощность ведущей группы оборудования определяется:

$$M_{\text{вг}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{\text{оби}} * \Phi_{\text{di}}}{T_{\text{ст}}}, \quad (3.18)$$

где $M_{\text{вг}}$ – производственная мощность ведущей группы оборудования, штук в год;
 n – количество типов оборудования, $i = 1, \dots, n$;
 $N_{\text{оби}}$ – число единиц оборудования типа i , штук;
 Φ_{di} – действительный годовой фонд времени работы i -й группы оборудования, час;
 $T_{\text{ст}}$ – норма станкочемкости изделия, станко-час.

Производственная мощность предприятия рассчитывается по ведущему цеху.

Планирование производственной мощности завершается определением коэффициента её использования как отношение годового объема выпуска продукции (N_g) к среднегодовому значению мощности ($M_{ср}$):

$$K_{им} = \frac{N_g}{M_{ср}} \quad (3.19)$$

Если $K_{им} \leq 1$, то производственная программа соответствует производственной мощности.

В результате расчета мощностей и их сопоставления с объемами продаж делаются выводы:

- о возможности выпуска товарной продукции в объеме бизнес-портфеля предприятия о необходимости его корректировки;
- о необходимости развития производственных мощностей, основных фондов, техники. Технологии, организации производства;
- о необходимости проведения технического перевооружения, реконструкции, расширения, нового строительства;
- о необходимости инвестиций в развитие мощностей.

Список рекомендуемой литературы

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
2. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Л.А. Одинцова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 272 с.
3. Планирование на предприятии: [текст]: Практ. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2007. – 304 с.
4. Чуев И.Н. Экономика предприятия [текст]: Учебник / И.Н. Чуев. – 5-е изд., испр. и доп.. – М.: Дашков и К, 2012. – 416 с.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой производственная программа предприятия?
2. Назовите основные этапы процесса планирования производственной программы.
3. Как рассчитать годовую производственную программу предприятия? В каких измерителях она выражается?
4. Какие показатели содержатся в годовом плане производства?
5. Назовите показатели производственной программы и охарактеризуйте методику их расчета.
6. Что представляет собой производственная мощность предприятия? Как определить среднегодовую производственную мощность предприятия?
7. Как рассчитывается производственная мощность агрегата или группы технологического оборудования?

8. Как рассчитывается производственная мощность производственного участка и предприятия в целом?

9. Какие могут быть сделаны выводы в результате расчета мощностей и их сопоставления с объемами продаж?

Типовые задачи по теме

Задача 1

Основная продукция предприятия запланирована в объеме 8750 тыс. руб., услуги промышленного характера – 545 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов в планируемом периоде – 567 тыс. руб., из них 40% используется в собственном производстве. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 680 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода – 152 тыс. руб., а на конец периода – 54 тыс. руб. Определить объем валовой, товарной, реализованной и условно-чистой продукции, если известно, что стоимость материальных затрат составляет 50% товарной продукции.

Задача 2

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции по следующим данным: произведено продукции для реализации на сумму 50 тыс. руб., оказано услуг на сторону на сумму 1,5 тыс. руб., произведено полуфабрикатов для реализации на сторону – 0,9 тыс. руб., произведено полуфабрикатов для собственных нужд – 20,2 тыс. руб., остаток инструмента собственного изготовления для своих нужд на начало года – 3,4 тыс. руб., на конец года – 4,8 тыс. руб.

Задача 3

Предприятием запланировано на следующий год: реализация основной продукции на сумму 620 млн. руб., работ промышленного характера на 50 млн. руб.; снижение объема готовой продукции на складе на конец года на 40 млн. руб. Процент материальных затрат и амортизационных отчислений $\alpha_{м.ам}$ составляет 60% стоимости валовой продукции. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 30 млн. руб. Определить объем реализуемой, товарной, валовой и чистой продукции предприятия.

Задача 4

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции. Основные цеха произвели готовой продукции на сумму 12 500 тыс. руб., остатки незавершенного производства снизились на 92 тыс. руб., выполненные работы промышленного характера составляют 205 тыс. руб. Ремонтный цех произвел капитальный ремонт своего оборудования на 244 тыс. руб., текущий ремонт на 60 тыс. руб. Инструментальный цех изготовил инструмента на 270 тыс. руб., в том числе на сторону 140 тыс. руб., остальное идет на пополнение запасов завода. Остатки не-реализованной продукции на складе снизились на 120 тыс. руб.

Задача 5

Ткацкая фабрика работает в две смены, количество ткацких станков на начало года – 500. С 1 апреля установлено 60 станков, а с 1 августа выбыли 50 стан-

ков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 7500 тыс. м. Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент использования мощности.

Задача 6

Определите выходящую и среднегодовую мощность участка, если производственная мощность завода на начало года 18200 тыс. руб. продукции; планируемый прирост производственной мощности: с 1 апреля – 400 тыс. руб., с 1 июля – 340 тыс. руб., с 1 ноября – 300 тыс. руб. Планируемое выбытие производственной мощности: с 1 июня – 120 тыс. руб., с 1 сентября – 180 тыс. руб.

Задача 7

Определить производственную мощность по группам оборудования производственного участка. Выявить «узкое» место, максимальную пропускную способность и коэффициент использования производственной мощности, если производственная программа в отчетном году была 120 000 штук, а в плановом году она должна увеличиться до 140 000 штук. Исходные данные:

Виды оборудования	Количество единиц оборудования	Годовой фонд времени, час.	Станкоемкость, станко-час.
Токарные станки	15	3950	0,4
Фрезерные станки	10	3920	0,2
Шлифовальные станки	5	3750	0,15

Тестовые задания к модулю I

1. Систематическое принятие решений о целях организации, средствах их достижения и необходимых для этого действиях – это ...

2. Принцип планирования, согласно которому планы должны составляться с учетом возможной их корректировки в связи с изменениями во внутренней и внешней среде – это принцип ... планирования:

- А) сценарности;
- Б) непрерывности;
- В) гибкости;
- Г) адаптивности;
- Д) неопределенности;
- Е) изменчивости.

3. Не входит в состав принципов планирования по А. Файолю и Р. Акоффу принцип ... планов:

- А) точности;
- Б) сложности;
- В) гибкости;
- Г) единства;
- Д) непрерывности.

4. План, разработанный на срок два года, является:

- А) среднесрочным;
- Б) краткосрочным;
- В) оперативным;
- Г) долгосрочным;
- Д) стратегическим;
- Е) сценарным.

5. Изменение в плане производства требует изменений в финансовом плане, инвестиционном плане, плане по труду и заработной плате предприятия. Это следует из принципа ... планов:

- А) единства;
- Б) гибкости;
- В) взаимоувязки;
- Г) непрерывности;
- Д) сложности.

6. Изменение спроса на основной товар фирмы требует оперативных изменений в плане производства и сбыта продукции. Это следует из принципа ... планов.

- А) единства;
- Б) гибкости;
- В) взаимоувязки;
- Г) непрерывности;
- Д) ситуационности.

7. Оптимистические, пессимистические и реалистические варианты плана разрабатываются в рамках использования технологии ... планирования:

- А) гибкого;
- Б) сценарного;
- В) укрупненного;
- Г) непрерывного;
- Д) вероятностного.

8. Компоненты SWOT-анализа:

- А) сильные стороны;
- Б) возможности;
- В) технологии;
- Г) цели;
- Д) функции;
- Е) стратегии.

9. Рост спроса на товар фирмы – это:

- А) сильная сторона;
- Б) слабая сторона;

- В) возможность;
- Г) угроза.

10. Изношенное оборудование на предприятии – это:

- а) сильная сторона;
- б) слабая сторона;
- в) возможность;
- г) угроза.

11. Первый раздел бизнес-плана называется ... проекта.

12. Основой для установления других видов норм являются нормы:

- А) выработки;
- Б) обслуживания;
- В) численности;
- Г) времени;
- Д) управляемости.

13. Количество единиц оборудования, которое должно ремонтироваться одним рабочим ремонтного подразделения, определяется нормой:

- А) выработки;
- Б) численности;
- В) соотношения;
- Г) обслуживания;
- Д) сменности;
- Е) наладки.

14. Более широким понятием является:

- А) время работы;
- Б) рабочее время.

15. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют нормой ... времени:

- А) основного;
- Б) производственного;
- В) штучного;
- Г) технологического;
- Д) калькуляционного.

16. Какой из факторов не влияет на снижение нормы производственных запасов:

- А) снижение нормы расхода материала;
- Б) рост производительности труда;
- В) использование отходов;
- Г) повышение качества материала;
- Д) замена дефицитного материала.

17. Коэффициент использования материала (метала) – это отношение:

- А) нормы расхода к чистому весу изделия;
- Б) чистого веса изделия к норме расхода.

18. Норматив оборотных средств в производственные запасы сырья, материалов учитывает составляющие нормы запаса в днях:

- А) средний текущий запас;
- Б) время упаковки продукции;
- В) страховой запас;
- Г) транспортный запас;
- Д) преходящий запас.

19. Норматив оборотных средств в запасы незавершенного производства учитывает длительность:

- А) цикла оборота финансовых ресурсов;
- Б) операционного цикла;
- В) производственного цикла.

20. Производственная программа предприятия – это:

- А) количество произведенной и принятой ОТК продукции;
- Б) количество проданной потребителям продукции;
- В) количество продукции в заданной номенклатуре и ассортименте, которое предприятие предполагает выпустить с учетом заключенных договоров в плановом периоде;

Г) вся продукция предприятия за вычетом материальных затрат и суммы амортизационных отчислений.

21. Изделие, законченное изготовлением, является:

- А) готовой продукцией;
- Б) незавершенным производством;
- В) реализованной продукцией.

22. Продукция считается реализованной, если:

- А) покупатель получил права собственности на продукцию;
- Б) покупатель получил права собственности на продукцию, а изготовитель получил за нее деньги;
- В) предприятие-изготовитель получило деньги за произведенную продукцию.

23. Измерители оценки продукции:

- А) трудовые;
- Б) материальные;
- В) стоимостные (денежные);
- Г) условно-натуральные;
- Д) условно-материальные.

24. Объем произведенной промышленной продукции не включает стоимость:

- А) готовых изделий и продуктов;
- Б) работ (услуг) промышленного характера для своих непромышленных организаций;
- В) внутризаводского оборота;
- Г) незавершенного производства;
- Д) ремонта и модернизации собственного оборудования.

25. Объем незавершенного производства НЕ включает:

- А) изделия, законченные изготовлением, но не полностью укомплектованные;
- Б) изделия, законченные изготовлением, но не принятые службой контроля качества;
- В) изделия, законченные изготовлением и принятые заказчиком;
- Г) изделия и полуфабрикаты до сдачи на склад готовой продукции.

26. Возрастание запасов незавершенного производства однозначно позволяет судить об:

- А) увеличении объема производства валовой продукции;
- Б) увеличении объема реализованной продукции;
- В) уменьшении запасов готовой продукции на складе предприятия.

27. Изменение остатков готовой продукции на складе" необходимо знать для расчета показателя:

- А) объем производства;
- Б) объем реализованной продукции;
- В) общий объем произведенной продукции.

28. При определении производственной мощности предприятия используется фонд времени работы оборудования:

- А) календарный;
- Б) номинальный;
- В) плановый;
- Г) фактический.

29. Производственная мощность – это:

- А) количество проданной потребителям продукции;
- Б) количество продукции в заданной номенклатуре и ассортименте, которое предприятие предполагает выпустить с учетом заключенных договоров в плановом периоде;
- В) количество произведенной и принятой ОТК продукции;
- Г) максимально возможный годовой выпуск продукции при полном использовании оборудования, производственных площадей с учетом применения передовой технологии и совершенствования организации производства и труда.

30. Производственная мощность предприятия определяется:

- А) по мощности вспомогательных цехов;
- Б) по мощности основных цехов;
- В) по мощности ведущих производственных цехов.

31. Коэффициент использования производственной мощности – это:

- А) отношение стоимости основных средств к величине производственной мощности;
- Б) отношение объема произведенной продукции к величине производственной мощности;
- В) доля активной части основных средств в их общей величине.

32. Предприятию при колебании спроса в меняющейся рыночной ситуации целесообразно:

- А) иметь некоторый запас неиспользуемой мощности;
- Б) при возрастании спроса на продукцию приступать к строительству и созданию новых мощностей;
- В) использовать имеющуюся мощность на сто процентов;
- Г) при снижении спроса приступать к строительству и созданию новых мощностей.

Модуль II

Данный модуль предусматривает овладение методикой планирования качественной и количественной потребности в персонале; расчета численности и структуры ППП, а также средств на оплату труда и издержек предприятия. Модуль включает три темы, краткое содержание которых представлено ниже (таблица 2).

Таблица 2

Содержание модуля 2

Наименование темы	Краткое содержание темы
<i>Тема 4. Планирование персонала предприятия</i>	Понятие о персонале. Численность и категории персонала. Показатели, характеризующие движение и квалификацию персонала на предприятии. Сущность кадрового планирования. Планирование качественной потребности в персонале и методы определения количественной потребности предприятия в персонале
<i>Тема 5. Планирование средств на оплату труда</i>	Цель, задачи и этапы планирования средств на оплату труда. Состав средств на оплату труда. Методы планирования фонда оплаты труда
<i>Тема 6. Планирование издержек предприятия</i>	Цель и задачи планирования издержек. Методы планирования себестоимости продукции. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, и их классификация. Объекты калькулирования и расчет плановых калькуляций себестоимости продукции

Ниже представлено подробно содержание входящих в модуль тем.

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Понятие о персонале. Численность и категории персонала

Персонал, или кадры – это основной штатный состав работников предприятия.

Важнейшим параметром, характеризующим состояние производственного персонала, является численность работников предприятия (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Численность персонала

Списочную численность, в которую включают наемных работников, работающих по договору, фиксируют ежедневно, а также на определенную дату (например, на первое число месяца). В ней учитывают как фактически работавших в данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам (*командировка, отпуск, болезнь, военные сборы*). Работников, принятых в организацию по внешнему совместительству, в списочной численности не учитывают. Их учет ведут отдельно. Внутренних совместителей (получающих две, полторы или менее одной тарифной ставки) учитывают только один раз.

Среднесписочную численность рассчитывают за какой-либо период: месяц, квартал, год.

Среднесписочную численность персонала за год определяют по формуле:

$$Ч_{ср.сп} = \frac{1/2 * Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{12} + 1/2 * Ч_{1(след.года)}}{12}, \quad (4.1)$$

где $Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность персонала за год;

$Ч_1, \dots, Ч_{12}$ – численность работников по месяцам года.

Основными унифицированными формами первичной документации по учету численности персонала служат *приказы о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении, личная карточка работника*. Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табелях учета рабочего времени, в которых отмечаются все работники, как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность (фактически явившиеся на работу)*.

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет структура имеющихся кадров. Для распределения всей численности персонала по категориям пользуются Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие Постановлением Госстандарта РФ № 367 с 01.01.1996 г. (*комитет РФ по стандартизации, метрологии и сертификации при министерстве труда РФ*).

Укрупнено весь персонал делится на промышленно-производственный и непромышленный. К *промышленно-производственному персоналу* относят сотрудников всех структурных подразделений, занятых подготовкой, осуществлением и обслуживанием всего цикла изготовления и реализации продукции, включая административный и технический персонал. К *непромышленному персоналу* относят работников заводских здравпунктов, санаториев-профилакториев, учреждений спорта, ЖКХ, бытового обслуживания, редакции заводских газет, подсобных сельскохозяйственных структур и т.д.

В соответствии с ОКПДТР весь производственный персонал делят на рабочих, руководителей, специалистов и других служащих, который представлен на рисунке 4.2.

На основании представленной схемы дадим краткую характеристику каждой категории.

К *рабочим* относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также занятых обслуживанием этого производства и оказанием производственных услуг. Рабочих принято разделять на основных и вспомогательных. *Основные рабочие* заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Вспомогательные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест в производственных цехах, а также все рабочие во вспомогательных подразделениях (цехах и хозяйствах) – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских, контрольных.

Выделяют рабочих автоматизированного, механизированного и ручного труда.

К категории «рабочие» относится *младший обслуживающий персонал (МОП)*, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители.

Руководители осуществляют функции общего и специального управления. Условно их подразделяют на три уровня: *высший, средний, низовой*. *Примеры руководителей*: генеральный директор, начальник цеха, начальник отдела, главный специалист, мастер.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие подобные работы (*экономисты, юристы, инженера, бухгалтера, программисты*). Как правило, они имеют высшее или среднее специальное образование. Специалисты могут быть *главными, ведущими, старшими* или иметь *категорию, характеризующую номером*.

Служащими считают работников, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Например, это архивариусы, делопроизводители, секретари, табельщики, копировщики.



Рис. 4.2. Категории персонала

Отдельно выделяют такие категории персонала, как охрана и ученики.

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру персонала предприятия, цеха, отдела, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.п.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, которая может быть *статистической и аналитической*.

4.2. Показатели, характеризующие движение и квалификацию персонала на предприятии

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников.

Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом, движением) кадров.

Выбытие персонала может быть обусловлено *объективными и субъективными причинами*: ухудшение здоровья, сокращение штатов, направление на учебу, семейные обстоятельства, призыв на военную службу и т.д.

Статистика характеризует движение персонала абсолютными и относительными показателями оборота, которые представлены на рисунке 4.3.



Рис. 4.3. Абсолютные показатели движения персонала

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу в течение определенного периода (как правило, года) после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению службы занятости, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения.

В зависимости от причин увольнения оборот по выбытию бывает *необходимым и излишним*. Это наглядно представлено на рисунке 4.4.

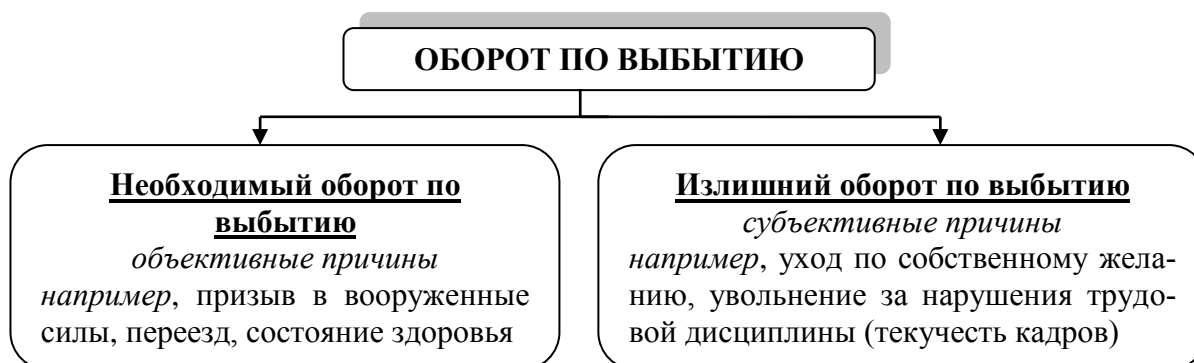


Рис. 4.4. Виды оборота по выбытию

Движение персонала в организации можно охарактеризовать с помощью следующих относительных показателей. Порядок расчета данных показателей представлен ниже в таблице.

В дополнение к данным показателям рассчитываются и другие показатели, такие как:

Коэффициент постоянства кадрового состава определяется по формуле:

$$K_{\Pi} = \frac{\text{Число работников состоящих в списках организаций в течение всего периода}}{Ч_{\text{сн.ср}}} \quad (4.2)$$

Коэффициент закрепленности определяется по формуле:

$$K_{\text{зак}} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покинувших организацию}}{Ч_{\text{сн.ср}}}. \quad (4.3)$$

Показатель	Формула	Требуемые значения
Коэффициент оборота по приему	$K_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сн.ср}}}$	$P_{\text{пр}}$ – число сотрудников, принятых за период (год, квартал, месяц), чел.; $Ч_{\text{сн.ср}}$ – среднесписочная численность персонала за период, чел.
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{\text{выб}} = \frac{P_{\text{выб}}}{Ч_{\text{сн.ср}}}$	$P_{\text{выб}}$ – число выбывших (уволенных) сотрудников за период по всем причинам, чел.
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Излишний оборот}}{Ч_{\text{сн.ср}}}$	
Коэффициент сменяемости кадров	$K_{\text{см}} = \frac{\min \{P_{\text{пр}}; P_{\text{выб}}\}}{Ч_{\text{сн.ср}}}$	$\min \{P_{\text{пр}}; P_{\text{выб}}\}$ – наименьшее число из числа принятых либо уволенных за определенный период.

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией.

Профессия – это вид трудовой деятельности, требующий определенной теоретической и практической подготовки

В России профессии рабочих и должности управленческого персонала включаются в ОКПДТР и в Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС).

В пределах каждой профессии выделяются специальности – виды деятельности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право и пр. Профессия токаря предполагает специальность токаря-универсала.

Степень овладения человеком какой-либо профессией устанавливают присвоением ему соответствующей квалификации.

Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Тарифные разряды (присваиваются рабочим) и категории (присваиваются специалистам) характеризуют уровень сложности работ. Более высокий разряд соответствует более высокой квалификации (категория – наоборот).

Различается квалификация работы и квалификация работника. Квалификация работнику присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и пр.

Существует ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала.

Средний тарифный разряд ($P_{cp.}$) рассчитывается как среднее арифметическое разрядов, взвешенное по доле рабочих:

$$P_{cp} = \frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{A_{общ}}, \quad (4.4)$$

где $A_{1,2,\dots,n}$ – число рабочих каждого разряда;

$\alpha_{1,2,\dots,n}$ – номер разряда;

A – общее число рабочих.

Коэффициент специализации работников определяется по формуле:

$$K_{спец} = \frac{\text{Фактическая продолжительность работы в данной должности, мес.}}{60 \text{ месяцев}}. \quad (4.5)$$

Коэффициент стажа работы в организации определяется по формуле:

$$K_{ст} = \frac{\text{Продолжительность работы в организации, мес.}}{60 \text{ месяцев}}. \quad (4.6)$$

Совокупность технических знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в *конкретном трудовом процессе*, называется *профессиональной компетентностью*. Выделяют следующие ее виды:

- Функциональную (наличие профессиональных знаний и умения их реализовывать);
- Интеллектуальную (способность к аналитическому мышлению);
- Ситуативную (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами);
- Социальную (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять на окружающих).

4.3. Сущность кадрового планирования

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Кадровое планирование только тогда эффективно, когда

оно интегрировано в общий процесс планирования в организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие *вопросы*:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Планирование работы с персоналом в организации проходит следующие *этапы, характеристика которых представлена ниже*.

№ этапа	Содержание этапа
1.	Сбор информации о персонале. <i>Постоянные сведения</i> : (Ф.И.О., пол, год рождения), <i>условно-постоянные</i> (штатное расписание, тарифная сетка, квалификационная структура персонала) и <i>переменные</i> (сведения о простоях, прогулах).
2.	Определение производственных, финансовых, маркетинговых целей организации.
3.	Определение степени соответствия состояния персонала организации ее целям.
4.	Планирование потребности в персонале.
5.	Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала.
6.	Планирование использования персонала.
7.	Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала (на рабочих местах и с отрывом от производства).
8.	Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала.
9.	Планирование расходов на персонал организации (основная и дополнительная зарплата, отчисления на социальные нужды, командировочные расходы и др.).

4.4. Планирование качественной потребности и методы определения количественной потребности предприятия в персонале

Определение потребности в персонале – одно из важных направлений процесса планирования труда и численности персонала, позволяющее установить на заданный период времени *качественный и количественный состав персонала*.

Качественная потребность – потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу

Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Можно выделить несколько основных *методов расчета количественной потребности в персонале, которые представлены ниже в таблице*.

Название метода	Рассчитываемый показатель	Формула	Требуемые значения
1. Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса	Численность рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков	$Ч_p = \frac{T_{np}}{T_{ПФ}} * K_{cc}$	T_{np} - время, необходимое для выполнения производственной программы. $T_{ПФ}$ - полезный фонд времени одного работника; K_{cc} - коэффициент пересчета явочной численности в списочную (коэффициент списочного состава)
	Время, необходимое для выполнения производственной программы	$T_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \cdot T_i}{K_g}$	n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе; N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции; T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции; K_g - коэффициент выполнения нормы времени
	Коэффициент выполнения нормы времени	$K_g = \frac{T_{техн}}{T_{факт}}$	$T_{техн}$ - время изготовления единицы продукции по технологии; $T_{факт}$ - фактическое время изготовления единицы продукции
	Численность административно-управленческого персонала	$Ч_{пер} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} * K_{нрв}$	n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов; m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.д.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год); t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ; T - рабочее время одного специалиста согласно трудовом договоре (контракту)

			за соответствующий промежуток времени; $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени
	Коэффициент необходимого распределения времени	$K_{нрв} = K_{др} * K_o * K_{сс}$	$K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, не учтенные во времени, необходимым для определенного процесса: $1,2 \leq K_{др} \leq 1,4$, K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, $K_o = 1,12$); $K_{сс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность ($K_{сс} = 1,11$)
2. Метод расчета по нормам обслуживания	Количество рабочих-повременщиков	$Ч_p = \frac{Ч_{агр} \cdot K_{см} * K_{сс}}{H_{об}}$	$Ч_{агр}$ – число агрегатов; $K_{см}$ – коэффициент сменности; $H_{об}$ – норма обслуживания; $K_{сс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность
	Норма обслуживания	$H_{об} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_i \cdot n_i) + T_{\delta}}$	$T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену; n – количество видов работ по обслуживанию агрегата; t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ; n_i – количество операций по i -му виду работ на единицу оборудования, выполняемое за один рабочий день или смену; T_{δ} – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включенных в t_i

	<p>Коэффициент сменности работы оборудования</p>	$K_{см} = \frac{N_1 + N_2 + N_3}{N_{общ}}$	<p>N_1, N_2, N_3 – количество агрегатов, работавших, соответственно в первую, вторую и третью смены; $N_{общ}$ – общее количество работающих агрегатов за определенный период во все смены работы; N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену</p>
--	--	--	---

Следует уточнить, что при первом методе расчета численности работников полезный фонд времени одного работника и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из *баланса рабочего времени одного работника*.

Наряду с вышерассмотренными методами существуют и другие методы расчета количественной потребности в персонале, а именно:

➤ *Стохастические методы расчета* основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

➤ *Метод экспертных оценок*. Экспертная оценка может быть простой и расширенной. При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Эта оценка достаточно субъективна. Расширенная оценка проводится группой экспертов. Планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы и затем согласовывается между всеми членами группы. При этом групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

Список рекомендуемой литературы

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
3. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учеб. пособие. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 263 с.
4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. Что такое персонал? Какие показатели численности персонала выделяют? Как определить среднесписочную численность персонала за месяц и за год? Какие формы документации лежат в основе учета численности персонала?
2. В чем разница между промышленно-производственным и непромышленным персоналом? Какие категории персонала Вы знаете? Дайте характеристику каждой категории и приведите примеры.
3. Что такое оборот кадров? Какие абсолютные показатели характеризуют оборот кадров?
4. Какие относительные показатели характеризуют оборот кадров?
5. Что такое профессия, специальность? Приведите примеры. Что такое квалификация? Чем она характеризуется?
6. Какие относительные количественные показатели характеризуют квалификацию персонала организации?
7. Какова главная цель разработки плана по труду и персоналу? Какие задачи решаются в процессе планирования персонала на предприятии?
8. В чем выражается качественная и количественная потребность в персонале? Какие методы расчета количественной потребности в персонале Вы знаете? Перечислите.
9. Как рассчитать численность рабочих, используя данные о времени трудового процесса? Что из себя представляет баланс рабочего времени работника?
10. Как рассчитать численность административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца?
11. Как рассчитать количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания?
12. В чем состоит сущность стохастических методов расчета численности персонала?
13. В чем разница между простой и расширенной экспертной оценкой потребности в персонале?

Типовые задачи по теме

Задача 1

Сезонное предприятие работает с 15 марта. Число работников по списку:

15 марта – 200 человек;

16 – 202 человека;

17 – 203 человека;

18, 19 – выходные;

с 20 по 31 марта – 205 человек;

с 1 апреля по 15 июня – 305 человек;

с 16 июня по 31 августа – 310 человек;

с 1 сентября по 31 декабря – 200 человек.

Определить среднесписочную численность работников в марте, I, II, III, IV кварталах и за год.

Задача 2

Численность фрезеровщиков на участке – 15 человек. Из них на начало года третий разряд имело 3 человека, четвертый – 9, пятый – 2, шестой – 1 человек. Средний разряд фрезерных работ на участке – 4,32. За год 4 рабочих аттестовались с четвертого на пятый разряд, а один – с пятого на шестой. Определить средний разряд фрезеровщиков на начало и конец года. Сделать вывод о соответствии их квалификации разряду выполняемых работ на начало и конец года.

Задача 3

На предприятии на начало года работало 218 человек. В течение года на предприятие было принято 10 человек, уволено – 18 человек, в том числе в связи с уходом на пенсию – 3 человека, в связи с призывом в армию – 1 человек, за прогулы – 2 человека, за хищение продукции предприятия – 1 человек, за появление на работе в нетрезвом виде – 3 человека, в связи с переездом в другой город – 2 человека, по собственному желанию – 6 человек. Определить коэффициенты оборота по приему, выбытию кадров, постоянства кадрового состава, текучести кадров, сменяемости кадров.

Задача 4

Работник работает на заводе с 1 июня 1995 года. В должности главного экономиста работник работает с 1 марта 2005 года. Определить для данного работника коэффициент специализации в должности главного экономиста и коэффициент общего стажа работы в организации по состоянию на 1 сентября 2009 года.

Задача 5

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 – 600 тыс., № 2 – 1500 тыс., № 3 – 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих $K_n=1,12$.

Задача 6

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала. Исходные данные представлены в таблице.

Данные для расчета численности административно-управленческого персонала

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учёт доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 ч;
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12;
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задача 7

Определите численность рабочих – повременщиков по обслуживанию агрегата, используя следующие данные:

Данные для расчета численности персонала

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8; режим работы агрегатов – двухсменный; количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8; количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4; полезный фонд времени одного работника – за смену – 7; время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ СРЕДСТВ НА ОПЛАТУ ТРУДА

5.1. Цель, задачи и этапы планирования средств на оплату труда

Планирование средств на оплату труда является важнейшим элементом механизма стимулирования труда работников предприятия. Размер средств, направляемых на оплату труда, определяет уровень заработной платы работников, который, в свою очередь, формирует интерес к работе и ее результатам.

Цель планирования средств на оплату труда

определение оптимального размера фонда заработной платы исходя из планируемой результативности хозяйственной деятельности предприятия

Задачи

1. Выбор форм и систем оплаты труда.	2. Определение нормируемой величины расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции.	3. Расчет величины чистой прибыли, направляемой на оплату труда.	4. Расчет средней заработной платы работников фирмы.	5. Определение и поддержание на запланированном уровне соотношения между заработной платой, производительностью и фондородержательностью и фондородержательностью труда.	6. Расчет налогов и отчислений, установленных в зависимости от величины фонда заработной платы.	7. Обеспечение участия работников предприятия в капитале и прибыли, получаемой по итогам хозяйственной деятельности.
--------------------------------------	---	--	--	--	---	--

На рисунке 5.1 представлен алгоритм планирования средств на оплату труда, который состоит из шести блоков плановых расчетов. *Фонд заработной платы* по действующим нормативным материалам (Инструкции Госкомстата и Госстандарта) включает в себя не только *фонд оплаты труда* (нормируемую часть), относимый к издержкам предприятия, но и выплаты за счет *средств социальной защиты и чистой прибыли*, остающейся в распоряжении фирмы.

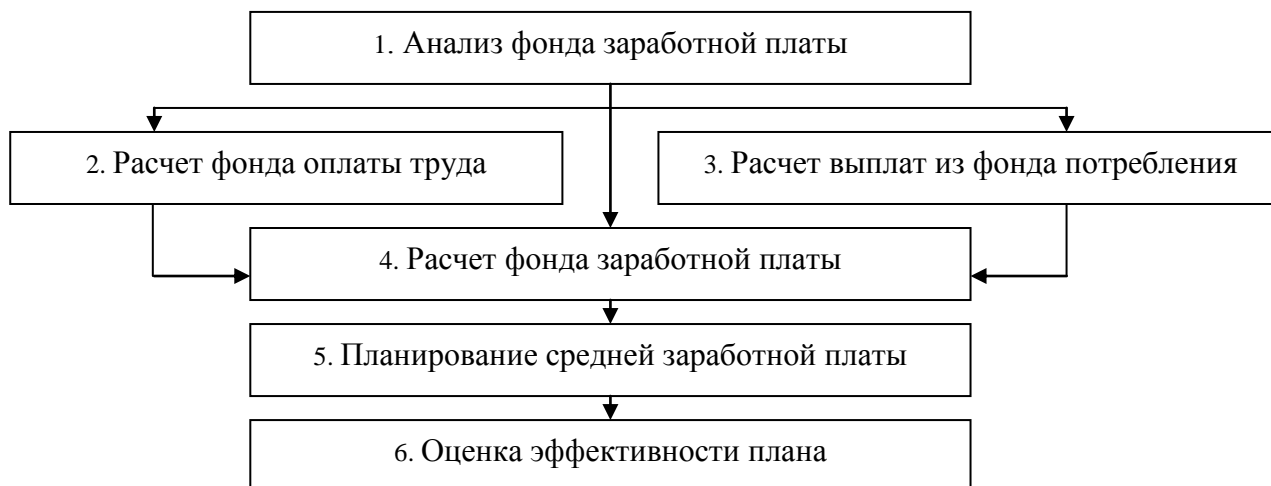


Рис. 5.1. Алгоритм планирования средств на оплату труда

Наибольший удельный вес в составе средств, направляемых на оплату труда, занимает ФОТ, включаемый в себестоимость продукции. Поэтому требования к его обоснованию наиболее жесткие.

5.2. Состав средств на оплату труда

Поскольку средства на оплату труда работников входят в себестоимость продукции и формируют цену товара, государство устанавливает их структуру (см. рис. 5.2).

Фонд оплаты труда (ФОТ)	Суммы трудовых и социальных льгот	Дивиденды, проценты по акциям и вкладам в имущество
Фонд заработной платы		
Средства, направляемые на потребление		

Рис. 5.2. Состав средств, направляемых на потребление

Как видно из рисунка, в состав планового *фонда заработной платы* входят *фонд оплаты труда* (регламентируемая часть фонда заработной платы) и сумма предоставляемых предприятием, организацией, учреждением *трудовых и социальных льгот*, включая материальную помощь, выплачиваемую из чистой прибыли. Кроме фонда заработной платы в состав *средств потребления* входят *доходы*

(дивиденды, проценты) по акциям членов трудового коллектива, планируемые к выплате работникам фирмы.

В состав расходов на оплату труда в соответствии с действующим законодательством (**НК РФ ст. 255**) включаются следующие выплаты:

1. Выплаты заработной платы за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми в фирме формами и системами оплаты труда.

2. Выплаты по системам премирования рабочих, руководителей, специалистов и служащих за экономию сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов, за высокие достижения в труде и т.п.

3. Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе *надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, условиях труда и т.д.*

4. Стоимость выдаваемых бесплатно в соответствии с действующим законодательством предметов, включая форменную одежду, обмундирование, остающихся в личном пользовании, или сумма льгот в связи с их продажей по сниженным ценам.

5. Оплата ежегодных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата перерывов в работе матерей для кормления ребенка, а также времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей.

6. Выплаты работникам, высвобождаемым с предприятий и организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

7. Надбавки к заработной плате за стаж работы в соответствии с действующим законодательством.

8. Надбавки за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в районах европейского Севера и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями.

9. Оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, успешно обучающимся в заочных высших и средних специальных учебных заведениях.

10. Оплата за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы в случаях, предусмотренных законодательством (*рабочий 5 разряда выполнял работу рабочего 3 разряда, за это ему доплата до ставки 5 разряда*).

11. Доплаты в случае временной утраты трудоспособности до фактического заработка, установленные законодательством (по больничным при стаже до 5 лет выплачивается 60% заработка, от 5 до 8 лет – 80%, свыше 8 лет – 100%, но работодатель может доплатить до 100% при любом стаже из своих средств, первые три дня больничного оплачивает работодатель, остальные дни – из фонда соцстраха).

12. Суммы, выплачиваемые при выполнении работ вахтовым методом в размере тарифной ставки, оклада за дни в пути от места нахождения предприятий (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на

вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям.

13. Заработная плата по основному месту работы работникам во время их обучения с отрывом от производства (т.е. очно) по повышению квалификации и переподготовке кадров.

14. Оплата труда студентов высших учебных заведений и учащихся средних специальных и профессионально-технических заведений, работающих в составе студенческих отрядов.

15. Оплата труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение ими работ по заключенным договорам подряда (*производятся по акту приемки выполненных работ: как правило, это строительные работы*).

16. Другие выплаты, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда (за исключением расходов по оплате труда, финансируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении фирмы, и других целевых поступлений.).

Все перечисленные выплаты, составляющие фонд оплаты труда, *включаются в себестоимость продукции, работ, услуг*.

В фонд заработной платы кроме фонда оплаты труда входит сумма предоставляемых фирмой трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь, выплачиваемую из прибыли. Данные выплаты в соответствии с действующим положением *в себестоимость продукции, работ, услуг не включаются*.

Таким образом, не включаются в фонд оплаты труда, но включаются в фонд заработной платы следующие выплаты работникам в денежной форме:

1. Премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений, а также выплаты по системам премирования рабочих и служащих за производственные результаты, сверх размеров, предусмотренных законодательством.

2. Вознаграждения по итогам работы за год.

3. Материальная помощь, в том числе безвозмездная материальная помощь для первоначального взноса на жилищное строительство, на частичное погашение кредита, предоставленного на индивидуальное жилищное строительство, а также *беспроцентная ссуда на улучшение жилищных условий*, обзаведение домашним хозяйством и иные потребности.

4. Оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору сверх предусмотренных законодательством отпусков работникам.

5. Надбавки к пенсиям от предприятия; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда.

6. Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом, за исключением сумм, подлежащих отнесению на себестоимость продукции, работ, услуг.

7. Ценовые разницы по продукции (работам, услугам), предоставляемой работникам предприятия или отпускаемой подсобными.

8. Оплата жилья, путевок на лечение и отдых, занятий в секциях, посещений культурно-зрелищных и физкультурных (спортивных) мероприятий, подписки на периодические издания и товаров для личного потребления работников и другие

аналогичные выплаты и затраты, производимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

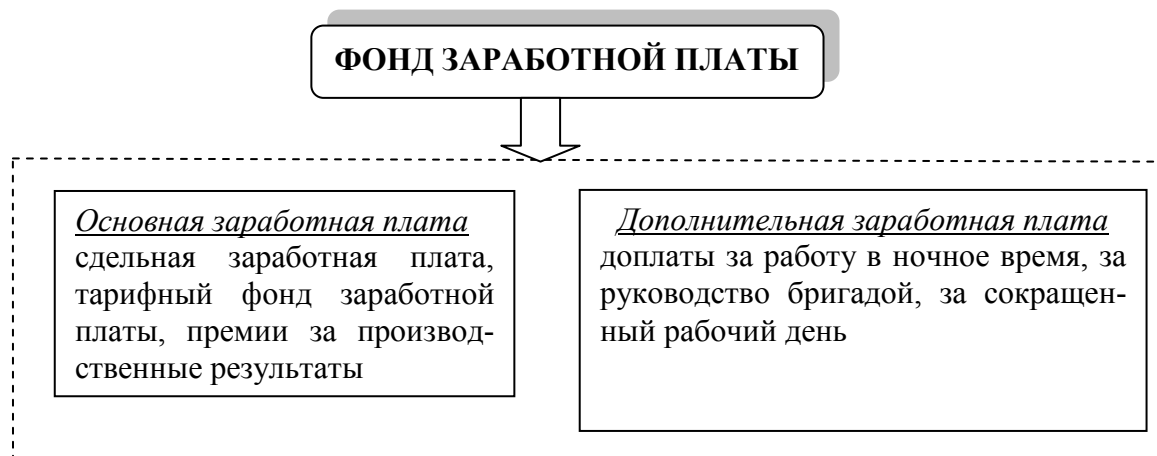
9. Другие выплаты, носящие характер социальных льгот, дополнительно предоставляемых по решению трудового коллектива сверх льгот, предусмотренных законодательством.

Также не включается в себестоимость *дивиденды, проценты* по акциям членов трудового коллектива и доходы по вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия.

При планировании расходов на оплату труда необходимо учитывать их уровень в предплановом периоде. Однако необходимо иметь в виду, что *фактическая структура фонда заработной платы может отличаться от вышерассмотренной*. Цель рассмотренной структуры состоит в том, чтобы *сформировать фактическую и плановую себестоимость* (калькуляцию и смету затрат). Состав фонда заработной платы для целей налогообложения, исчисления платежей в фонды, а также статистической отчетности может быть иным, что необходимо иметь в виду при его анализе и планировании.

Для удобства планирования фонд заработной платы целесообразно разбить на две части: *фонд основной и дополнительной заработной платы*. Схематично это можно представить в следующем виде.

Экономически нецелесообразно включать в плановый фонд заработной платы доплаты за отклонение от нормальных условий труда, сверхурочные работы, простои.



5.3. Планирование фонда оплаты труда

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо решить следующие задачи:

- выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

Рассмотрим их более подробно.

1. Выбор форм и систем оплаты труда.

Наибольшее распространение в настоящее время получили две формы оплаты труда, их системы (рис. 5.3)

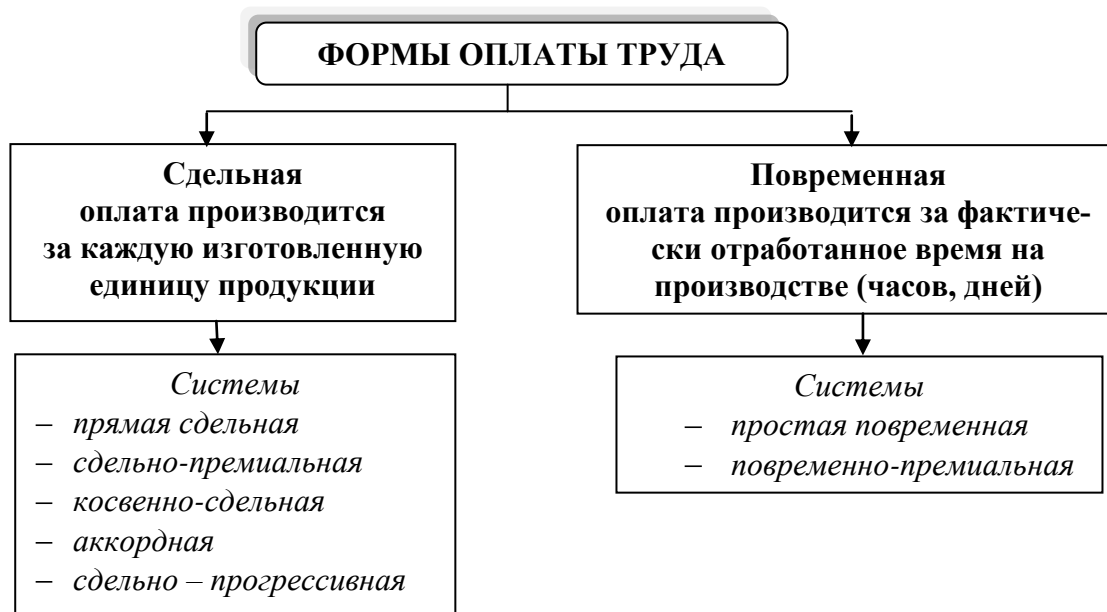


Рис. 5.3. Формы и системы оплаты труда

Далее рассмотрим условия и особенности начисления заработка при данных формах и системах оплаты труда.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- существуют показатели измерения объема выполненной работы каждым работником;
- имеется возможность точного учета объемов выполненных работ;
- объем выполненной работы зависит от усилий работника;
- планом предусмотрено увеличение выработки продукции, работ, услуг в том подразделении, где предусматривается сдельная оплата труда;
- имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельная оплата неэффективна в том случае, если ее применение ведет к:

- ухудшению качества продукции;
- нарушению технологических режимов;
- ухудшению обслуживания рабочих мест;
- нарушению техники безопасности и промышленной санитарии;
- перерасходу ресурсов.

При *прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы* заработок рабочего ($ZП_{сдл}$) определяется по формулам:

$$ZП_{сдл} = P_c * B, \quad (5.1)$$

$$P_c = TC_ч * H_{вр}, \quad (5.2)$$

$$P_c = TC_ч / H_{выр}, \quad (5.3)$$

где P_c – сдельная расценка, установленная на единицу работы, руб.; B – количество соответствующих единиц работы в натуральном выражении; $TC_ч$ – часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб.; $H_{вр}$ – норма времени на выполнение единицы работы, час; $H_{выр}$ – норма выработки продукции (работ, услуг) за соответствующую единицу времени в натуральном выражении.

При *сдельно-премиальной системе* рабочему-сдельщику или бригаде выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных *положением о премировании*.

Заработок рабочего по сдельно-премиальной системе ($Z\Pi_{cn}$) определяется по следующей формуле:

$$Z\Pi_{cn} = P_c * B * \left(1 + \frac{P}{100} + \frac{K}{100} * \frac{M}{100} \right), \quad (5.4)$$

где P – размер премии в процентах к сдельному заработку за выполнение установленных показателей и условий премирования; B – количество соответствующих единиц работы в натуральном выражении; K – размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей премирования в процентах; M – процент перевыполнения установленных показателей премирования.

При *косвенно-сдельной системе заработной платы*, применяемой прежде всего для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки (P_{kc}):

$$P_{kc} = \frac{TC_{вр}}{H_{вро}}, \quad (5.5)$$

где $TC_{вр}$ – тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб.; $H_{вро}$ – норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим.

Заработная плата рабочего ($Z\Pi_{kc}$) в этом случае определяется так:

$$Z\Pi_{kc} = P_{kc} * B_{ор}$$

где $B_{ор}$ – объем продукции, работ, услуг, произведенный основными рабочими.

Аккордная система заработной платы – это такая система, при которой заработок рабочего (группы рабочих) определяется за весь объем произведенной им работы, а не за отдельную операцию или изделие. Такая система оплаты труда применяется обычно при разовых и договорных работах, как *правило, ремонтных, отделочных*.

Пример: Бригада строителей за месяц выполнила штукатурные работы в объеме 1000 м². Сдельная расценка 25 руб. за м². Определить месячный заработок бригады. $Z = 25 * 1000 = 25000$ рублей.

При *сдельно-прогрессивной системе* труд рабочего оплачивается *по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам*. При использовании сдельно-прогрессивной оплаты труда особое внимание следует уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы.

Подрядная форма оплаты труда применяется, когда заключается договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона (заказчик) обязуется оплатить эту работу после ее окончания.

Повременная форма оплаты труда применяется в следующих случаях:

- отсутствует возможность увеличения выпуска продукции, производительность труда не связана с усилиями рабочего либо по условиям производства не надо увеличивать выполняемый объем;
- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционирование поточных и конвейерных типов производства со строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению ее качества.

При *простой повременной системе* заработная плата работника ($ЗП_{пп}$) за определенный отрезок времени определяется по формуле:

$$ЗП_{пп} = ТС * \Phi,$$

где ТС – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.; Φ – фактически отработанное на производстве время, часов (дней).

При *повременно-премиальной системе* заработная плата работника ($ЗП_{ппп}$) определяется по следующей формуле:

$$ЗП_{ппп} = ТС * \Phi * \left(1 + \frac{П}{100}\right). \quad (5.6)$$

Пример: Рабочий отработал 170 часов. Часовая тарифная ставка составляет 30 рублей. Процент премии – 40%. Определить заработок рабочего.

$$ЗП = 170 * 30 * 1,4 = 7140 \text{ рублей.}$$

Существует также бестарифная система оплаты труда.

После выбора наиболее подходящей системы оплаты труда необходимо выбрать метод определения планового фонда оплаты труда (заработной платы).

2. Методы определения планового фонда оплаты труда.

Для определения планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) применяются следующие *методы* (рис. 5.4):

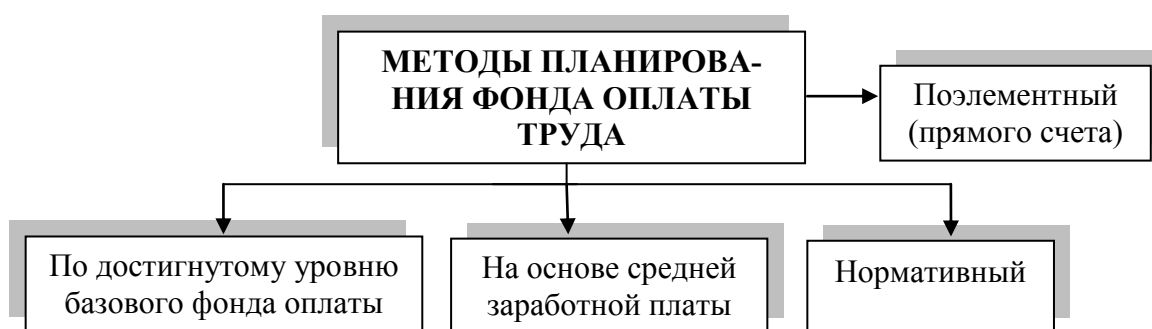


Рис. 5.4. Методы планирования фонда оплаты труда

Рассмотрим методику расчета ФОТ с использованием данных методов.

1) *По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.* В данном случае плановый фонд оплаты труда ($ФОТ_n$) определяется на основе фонда оплаты труда базисного года, фактического или ожидаемого ($ФОТ_б$); планируемого коэффициента роста объема производства ($K_{он}$); планируемого сокращения (увеличения)

численности работающих ($\mathcal{E}_ч$) и достигнутого в базисном периоде уровня средней заработной платы ($ЗП_{сб}$):

$$\Phi OT_n = \Phi OT_{б} * K_{он} \pm \mathcal{E}_ч * ЗП_{сб}. \quad (5.7)$$

Недостаток этого метода планирования ФОТ состоит в том, что в плановый фонд оплаты труда переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном периоде. Поэтому данный метод может применяться на стадиях предплановой работы для укрупненного расчета ФОТ. Для детальных плановых расчетов в силу присущих ему недостатков он не годится, хотя широко применяется на практике.

2) *Планирование ФОТ на основе средней заработной платы.* Метод состоит в определении планового фонда оплаты труда на основе плановой численности работающих по категориям ($\mathcal{Ч}_{сми}$) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории ($ЗП_{ni}$):

$$\Phi OT_n = \sum_{i=1}^n \mathcal{Ч}_{сми} * ЗП_{ni}, \quad (5.8)$$

$$ЗП_{ni} = ЗП_{бi} * K_{zni}, \quad (5.9)$$

где $ЗП_{бi}$ – достигнутый уровень заработной платы работника i -й категории в предплановом периоде, руб.; K_{zni} – планируемый коэффициент роста средней заработной платы i -й категории работников.

По сравнению с рассмотренным выше данный метод более точен, поскольку базируется на плановых показателях. Однако рассчитать среднюю зарплату в плановом периоде в условиях значительной инфляции требует детального обоснования.

3) *Нормативный метод.* Избежать недостатков вышерассмотренных методов позволяет нормативный метод планирования ФОТ. Именно его применяет большинство фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

В практике применяются два варианта нормативного метода: *уровневый и приростной.*

При уровневом нормативном методе фонд оплаты труда или заработной платы определяется на основе планируемого объема выпуска товарной (валовой) продукции в стоимостном (трудовом) выражении (Q_n) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции (H_{zn}):

$$\Phi OT_n = Q_n * H_{zn}. \quad (5.10)$$

Следует отметить, что данный метод оправдан при наличии следующих условий. *Во-первых*, нормативы должны быть достаточно стабильными в течение всего планового периода. *Во-вторых*, нормативы должны быть представительными, то есть одинаковыми для всех однотипных подразделений, иначе могут вызвать антагонизм у исполнителей.

Норматив затрат заработной платы на один рубль товарной продукции (работ, услуг) или один нормо-час рассчитывается по формуле:

$$H_{zn} = \frac{\Phi OT_{\delta}}{Q_{\delta}} * \frac{100 + \Delta ЗП_c}{100 + \Delta ПТ}, \quad (5.11)$$

где ΦOT_{δ} – фонд оплаты труда фактический (ожидаемый) за вычетом относительного перерасхода (нерациональных выплат, связанных с отклонением от нормальных условий труда);

Q_{δ} – фактический объем производства базисного года, руб., или нормо-ч;

$\Delta ЗП_c$ – плановый суммарный прирост средней заработной платы по отношению к базисному году, %;

$\Delta ПТ$ – соответственно плановый суммарный прирост производительности труда, %.

Прирост средней заработной платы ($\Delta ЗП_c$) определяется по формуле:

$$\Delta ЗП_c = \Delta ПТ * H_z, \quad (5.12)$$

где H_z – норматив прироста в процентах средней заработной платы на один процент повышения производительности труда.

Приростной нормативный метод базируется на нормативе прироста фонда оплаты труда на один процент прироста объема производства ($\Delta HЗ_n$):

$$\Phi OT_n = \Phi OT_{\delta} \pm \frac{\Delta ОП * \Delta H_{zn} * \Phi OT_{\delta}}{100}, \quad (5.13)$$

где $\Delta ОП$ – планируемый процент прироста (уменьшения) объема продукции по отношению к базисному году.

Недостатки данного метода аналогичны методу расчета планового ФОТ по достигнутому уровню базисного фонда, рассмотренному выше. Однако от последнего он отличается большим стимулирующим эффектом, поскольку основан на стабильном долговременном нормативе.

4) *Поэлементный (прямого счета) метод планирования ФОТ* предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда отдельно по категориям персонала: рабочим, служащим и прочим категориям работающих. Первоначально планируется ФОТ рабочих, затем служащих и прочих категорий.

Фонд оплаты труда служащих (ΦOT_{cl}) на планируемый период рассчитывается исходя из установленных для i -и категории работников месячных должностных окладов ($ОД_i$), среднесписочной численности этих работников по штатному расписанию ($Ч_{cci}$) и числа месяцев работы в данном периоде ($П_n$):

$$\Phi OT_{cl} = \sum_{i=1}^n Q_{di} * Ч_{cci} * П_n * D_{ni}, \quad (5.14)$$

где n – количество категорий служащих; D_{ni} – суммы прочих доплат, включаемых в фонд оплаты труда i -и категории работников (выплаты разницы в окладах при замещении работников во время отпуска, доплаты за ночные часы работ, за работу в праздничные дни и т.п.).

Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала ($\Phi OT_{ппп}$) равен:

$$\Phi OT_{ппп} = \Phi OT_p + \Phi OT_{сл} + \Phi OT_{прч}, \quad (5.15)$$

где ΦOT_p – общий плановый фонд оплаты труда рабочих;

$\Phi OT_{сл}$ – фонд оплаты труда служащих на планируемый период;

$\Phi OT_{прч}$ – фонд оплаты труда прочих категорий на планируемый период.

В ΦOT прочих категорий включается оплата труда нештатного персонала, величина которого определяется на основе плановой сметы, составленной на работы, которые не могут быть выполнены штатным составом.

Фонд оплаты труда работников непромышленной группы ($\Phi OT_{нпг}$) планируется аналогично ΦOT промышленно-производственного персонала.

Общий плановый ΦOT предприятия – сумма фондов оплаты труда промышленно-производственного персонала и работников непромышленной группы:

$$\Phi OT_n = \Phi OT_{ппп} + \Phi OT_{нпг}. \quad (5.16)$$

Заканчивается планирование средств на оплату труда проверочным расчетом соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда по формуле:

$$K_c = \frac{I_{зп}}{I_{пт}} < 1,$$

где $I_{пт}$ – индекс роста производительности труда;

$I_{зп}$ – индекс роста заработной платы в плановом периоде по отношению к базисному.

Данное соотношение должно быть меньше единицы и достигается максимальным использованием резервов роста производительности труда. В процессе планирования средств на оплату труда необходимо контролировать данное соотношение.

Экономия (перерасход) заработной платы за счет разрыва в темпах роста производительности труда и заработной платы (в %) определяется по формуле:

$$\Delta зп = 100 - \frac{I_{зп}}{I_{пт}} * 100 \%$$

где $I_{пт}$, $I_{зп}$ – темпы роста соответственно заработной платы и производительности труда планового периода по сравнению с базисным.

Список рекомендуемой литературы

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд. стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.

2. Планирование на предприятии: [текст]: Практ. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2007. – 304 с.

3. Чуев И.Н. Экономика предприятия [текст]: Учебник / И.Н. Чуев. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2012. – 416 с.

4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. Какова цель планирования средств на оплату труда? Какие задачи решаются в процессе достижения данной цели?

2. Решение каких задач обеспечивает механизм планирования оплаты труда? Какие этапы включает алгоритм планирования средств на оплату труда?

3. В чем отличие между понятиями «фонд заработной платы» и «фонд оплаты труда»?

4. Какие трудовые и социальные льготы материального характера могут предоставляться работникам?

5. Какие выплаты, включаемые в себестоимость продукции, входят в состав расходов на оплату труда в соответствии с законодательством? Какие выплаты работникам не включаются в фонд оплаты труда?

6. В чем отличие между основной и дополнительной зарплатой? Какие выплаты включает основная и дополнительная зарплата?

7. В чем сущность сдельной формы оплаты труда? При каких условиях она применяется? Какие системы имеет сдельная форма оплаты труда?

8. Как рассчитать заработок рабочего по прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы? Что такое сдельная расценка?

9. Как рассчитать заработок рабочего по сдельно-премиальной и косвенно-сдельной системе заработной платы?

10. В чем состоит сущность аккордной системы заработной платы?

11. Как рассчитать заработок рабочего по сдельно-прогрессивной системе заработной платы?

12. В чем сущность повременной формы оплаты труда? В каких случаях она применяется?

13. Как рассчитать заработок рабочего при простой повременной и повременно-премиальной системах заработной платы?

14. Какие вы знаете методы определения планового фонда оплаты труда?

15. Как определить плановый ФОТ по достигнутому уровню базового ФОТ? В чем состоит недостаток этого метода планирования ФОТ?

16. В чем состоит метод планирования ФОТ на основе средней заработной платы?

17. В чем сущность нормативного метода планирования ФОТ?

18. В чем сущность поэлементного (прямого счета) метода планирования ФОТ?

Типовые задачи по теме

Задача 1

В организации используется сдельно-премиальная система оплаты труда. Тарифная ставка первого разряда рабочего-сдельщика составляет 15 рублей в час. Тарифная сетка оплаты труда рабочих-сдельщиков приведена в таблице.

Разряд рабочего-сдельщика	Тарифный коэффициент
1	1
2	1,4
3	1,9
4	2,5
5	3,3
6	4,2

Рабочий 4 разряда в течение месяца занимался изготовлением деталей четырех наименований. Трудоемкость изготовления детали и количество изготовленных за месяц деталей приведены в таблице.

№ детали	Кол-во в месяц	Трудоемкость, мин.
00135	152	5
07430	614	8
54088	87	6
45367	274	11

К тарифному заработку рабочего установлена премия в размере 30%. Определить месячный заработок рабочего с учетом районного коэффициента 15%.

Задача 2

Наладчики (вспомогательные рабочие) обслуживают фрезерные станки. Оплата труда наладчика осуществляется по косвенно-сдельной системе в зависимости от выработки основных рабочих – фрезеровщиков. Часовая тарифная ставка наладчика – 28 рублей. Каждый наладчик обслуживает 5 станков. Всего на участке работает 40 фрезерных станков. На фрезерном участке за месяц был выполнен следующий объем работ:

№ фрезерной операции	Кол-во операций	Трудоемкость операции, час
1	15000	0,2
2	6300	0,45
3	9200	0,35
4	10500	0,7

Определить месячный заработок одного наладчика.

Задача 3

Фактический объем производства на предприятии в 2013 году составил 620 млн. руб. На 2014 год план производства на предприятии составляет 800 млн. руб. Фонд оплаты труда в 2013 году сложился в размере 275 млн. рублей. Среднегодо-

вая численность работников в 2013 году составляла 2800 человек. В 2014 году предприятие планирует повысить зарплату на 15% и принять 250 рабочих. Определить плановый фонд оплаты труда на 2014 год двумя методами: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда и на основе средней зарплаты.

Задача 4

В 2013 году объем выпуска на предприятии составил 115 млн. руб. Численность работников в 2013 году в среднем составляла 300 человек. Фонд оплаты труда в 2013 году составил 40 млн. руб. На 2014 год планируется рост зарплаты на 10% и выпуск продукции в объеме 150 млн. руб. Предприятие планирует довести численность персонала до 320 человек. Определить плановый фонд зарплаты на 2014 год по нормативному методу (уровневым).

Задача 5

В 2013 году объем выпуска на предприятии составил 389 млн. руб., а фонд заработной платы – 176,9 млн. руб. при среднесписочной численности работников 378 человека. На 2014 год планируется рост средней зарплаты на 15%, а объема производства продукции на 14% при сокращении численности работников на 8 человек. Определить плановый фонд зарплаты на 2014 год по нормативному методу (уровневым).

ТЕМА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Цель и задачи планирования издержек

Предприятие в процессе производственно-хозяйственной деятельности затрачивает различные ресурсы. Эти затраты в планировании принято делить на единовременные и текущие. *Единовременные затраты* осуществляются в форме инвестиций на различные инновационные мероприятия, связанные с расширением производства, заменой выбывающих основных фондов, модернизацией и капитальным ремонтом основных фондов, техническим перевооружением, реконструкцией и новым строительством, пополнением оборотных средств и освоением новых видов деятельности.

Текущие затраты связаны с производством и реализацией продукции, работ, услуг и принимают форму издержек. *Основная часть издержек – затраты на производство и реализацию продукции.* Кроме них предприятие платит налоги, сборы, отчисления, штрафы, пени, неустойки, обусловленные действующим законодательством, расходует средства на социальные нужды членов рудового коллектива и благотворительную деятельность. Сумма указанных затрат, выраженная в денежной форме за определенный период времени, образует *издержки предприятия.* Уровень и структура издержек предприятия используется при оценке эффективности его деятельности, конкурентоспособности и устойчивости на товарных рынках.

Качественно издержки и себестоимость не различаются, поскольку представляют собой текущие затраты. Они различаются количественно, и поэтому себестоимость представляет собой только часть издержек предприятия. *Таким обра-*

зом, себестоимость продукции – это нормированные издержки предприятия, перечень которых устанавливает налоговое законодательство. Затраты, не вошедшие в себестоимость продукции, предприятие вынуждено компенсировать из прибыли. Данный подход ограничивает необоснованный рост цен и защищает потребителя от попыток производителя переложить на него часть своих издержек.

Исходными данными для разработки плана по издержкам являются:

- установленные финансовым планом размеры прибыли, а также уровень рентабельности производства или задания по снижению себестоимости продукции;
- показатели производства и реализации продукции;
- эффективность мероприятий по плану инноваций;
- прогрессивные плановые нормы и нормативы;
- показатели плана материально-технического обеспечения производства;
- прецеденты цен;
- данные об использовании основных фондов и размерах амортизационных отчислений;
- показатели плана по труду;
- объем работ по подготовке производства, освоению и внедрению новой техники, объем производства новой техники.

При разработке плана себестоимости продукции целесообразно выявить резервы снижения издержек производства. Их перечень можно объединить в четыре группы:

- Повышение технического уровня производства за счет совершенствования технологий, обновления и модернизации оборудования;
- Улучшение организации производства и труда;
- Лучшее использование материальных ресурсов;
- Изменение объема и структуры производства.

Планирование снижения себестоимости продукции может производиться с помощью *уточненных и укрупненных способов расчета.*

Уточненные расчеты основываются на сравнении показателей плановой и базовой себестоимости единицы продукции. В этом случае общая годовая экономия может быть найдена как разность отчетных и новых плановых значений себестоимости по всей номенклатуре выпуска продукции по формуле:

$$\Delta C = \sum_1^n (C_1 - C_2) N_{\Gamma}, \quad (6.1)$$

где C_1 – базовая себестоимость единицы продукции;

C_2 – планируемая себестоимость единицы продукции;

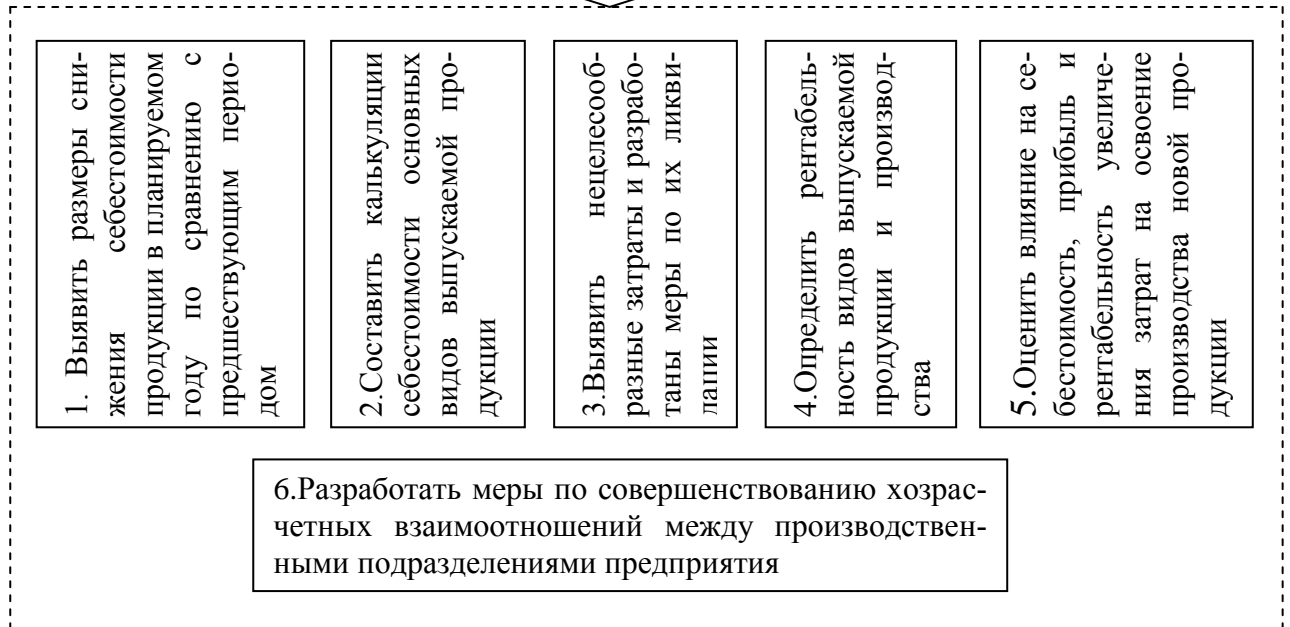
N_2 – годовой объем производства продукции; n – количество видов (номенклатуры) выпускаемой продукции.

Планирование снижения себестоимости продукции на основе укрупненных расчетов, как правило, позволяет учесть те факторы, которые будут самым существенным образом влиять на ее снижение в плановом периоде.

ЦЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ИЗДЕРЖЕК

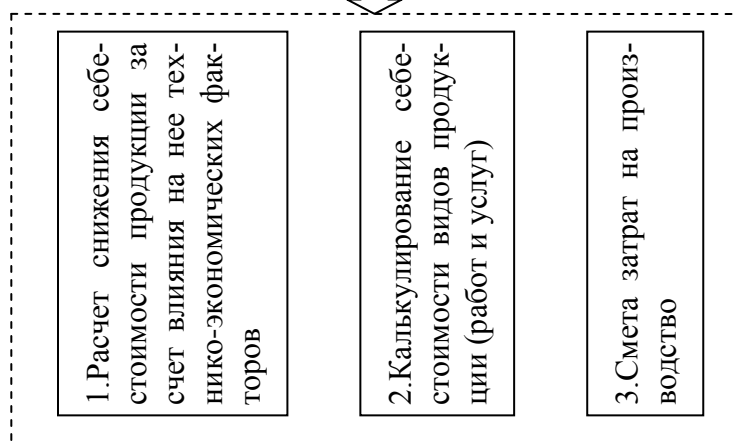
оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования ресурсов предприятия

задачи планирования издержек



ПЛАН ПО ИЗДЕРЖКАМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разделы



1. Изменение величины себестоимости продукции от изменения производительности труда $\Delta C_{пт}$:

$$\pm \Delta C_{пт} = \left(\frac{I_{зп}}{I_{пт}} - 1 \right) * D_{зп} * 100\% , \quad (6.2)$$

где $I_{зп}$ – индекс средней заработной платы;

$I_{пт}$ – индекс производительности труда (выработки);

$D_{зп}$ – доля заработной платы с отчислениями (страховые взносы) в себестоимости продукции.

2. *Изменение величины себестоимости продукции от изменения объема производства* ΔC_v :

$$\pm \Delta C_v = \left(\frac{I_{уп}}{I_v} - 1 \right) * D_{уп} * 100\%, \quad (6.3)$$

где $I_{уп}$ – индекс условно-постоянных расходов;

I_v – индекс объема производства;

$D_{уп}$ – доля условно – постоянных расходов в себестоимости продукции.

3. *Изменение величины себестоимости продукции от изменения норм и цен на материальные ресурсы* $\Delta C_{нц}$:

$$\pm \Delta C_{нц} = \left(I_n * I_c - 1 \right) * D_m * 100\%, \quad (6.4)$$

где I_n – индекс норм материальных ресурсов;

I_c – индекс цен на материальные ресурсы;

D_m – доля материальных ресурсов в себестоимости продукции.

Общая величина изменения себестоимости продукции в плановом периоде составит $\Delta C_{общ}$:

$$\pm \Delta C_{общ} = \pm \Delta C_{пт} \pm \Delta C_v \pm \Delta C_{нц}. \quad (6.5)$$

6.2. Методы планирования себестоимости продукции

При планировании себестоимости продукции применяются следующие методы, характеристика которых ниже представлена в таблице:

№	Метод планирования	Характеристика
1.	Пофакторный	Определяется влияние технико-экономических факторов на издержки производства в планируемом году по сравнению с предыдущим годом.
2.	Сметный	Он предполагает обоснование каждой статьи себестоимости с помощью специальной сметы затрат. Смета может составляться как на отдельные комплексные статьи расходов, так и в целом на объем валовой, товарной и реализуемой продукции. Данный метод позволяет

		увязать отдельные разделы плана социально-экономического развития предприятия между собой и согласовать их с планами внутрипроизводственных подразделений.
3.	Метод калькуляций	С помощью этого метода обосновывается величина затрат на производство единицы продукции, работ, услуг или их структурных элементов, <i>например</i> детали, узла. При данном методе важно правильно определить объект калькулирования.
4.	Нормативный метод	При данном методе затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) рассчитывается на основе заранее установленных норм и нормативов (нормы времени, выработки, норматив оборотных средств).

Следует отметить, что при планировании себестоимости продукции указанные методы применяются, как правило, одновременно, в комплексе, что позволяет решать ряд взаимосвязанных задач планирования издержек. Они дополняют друг друга и делают процесс планирование издержек сквозным.

6.3. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, их классификация

Основу планирования себестоимости продукции составляют затраты, которые в соответствии с действующими нормативными документами (Налоговый кодекс) могут быть отнесены на издержки.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, основных фондов, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. В себестоимость продукции (работ, услуг) включаются виды затрат, которые наглядно представлены в таблице 6.1:

Таблица 6.1

Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость

№	Перечень затрат
1.	Затраты, непосредственно связанные с производством продукции (работ, услуг), обусловленные технологией и организацией производства.
2.	Затраты, связанные с использованием природных ресурсов (например, затраты на рекультивацию земель).
3.	Затраты на подготовку и освоение производства, <i>например</i> : затраты на разведку месторождений, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

4.	Затраты, связанные с рационализацией и изобретательством.
5.	Затраты на обслуживание производственного процесса (<i>например</i> , затраты по обеспечению производства сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом; затраты по поддержанию основных производственных фондов в рабочем состоянии; затраты по обеспечению санитарно-гигиенических требований).
6.	Текущие затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией фондов природоохранного назначения: очистных сооружений, золоуловителей, фильтров.
7.	Платежи предприятий за добычу природных ресурсов и выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду.
8.	Затраты, связанные с управлением производством (<i>например</i> , содержание работников аппарата управления, представительские расходы, затраты на командировки и др.)
9.	Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров и набором рабочей силы.
10.	Затраты по транспортировке работников к месту работы и обратно в направлениях, не обслуживаемых пассажирским транспортом общего пользования, а также дополнительные затраты, связанные с осуществлением работ вахтовым методом.
11.	Выплаты, предусмотренные трудовым законодательством, за не отработанное на производстве (неявочное) время.
12.	Страховые взносы на социальные нужды.
13.	Плата по процентам за ссуды, кроме процентов по просроченным и отсроченным ссудам.
14.	Затраты, связанные со сбытом продукции.
15.	Амортизационные отчисления на восстановление основных фондов, а также износ по нематериальным активам.

В *фактической себестоимости* продукции (работ, услуг) также отражаются: потери от брака; затраты на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание изделий; потери от простоев по внутрипроизводственным причинам; выплаты работникам, высвобождаемым с предприятий в связи с их реорганизацией и сокращением численности. Соответственно, в плановую себестоимость указанные виды затрат *не включаются*.

Затраты, формирующие себестоимость продукции (работ, услуг), в процессе планирования группируются по различным классификационным признакам, которые наглядно представлены в таблице 6.2:

Таблица 6.2

Группировка затрат по классификационным признакам

№	Классификационный признак	Вид затрат
1.	По экономическому содержанию	Смета затрат
2.	По производственному назначению и месту возникновения	Статьи калькуляции
3.	По формам затрат	Основные и накладные
4.	От способа отнесения затрат на себестоимость	Прямые и косвенные
5.	По отношению к объему производства	Условно-постоянные и переменные
6.	От степени однородности	Простые и комплексные
7.	От времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции	Текущие, будущих периодов и предстоящие расходы

6.4. Объекты калькулирования и расчет плановых калькуляций себестоимости продукции

Плановая *калькуляция себестоимости* отдельных видов продукции представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям расходов на производство единицы соответствующего вида продукции или услуг в планируемом периоде.

Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, их классификация по статьям, элементам и другим признакам группировок, а также калькуляционная единица продукции или работы определяются в соответствии с Налоговым кодексом и ведомственными нормативными правовыми актами.

Обоснованность плановой калькуляции во многом зависит от объекта калькулирования, который соответствует, как правило, единицам измерения конкретных видов продукции, принятым на предприятии. В планировании могут применяться следующие *объекты калькулирования* (см. рис. 6.1).

На предприятиях *массового и крупносерийного производства* могут составляться *калькуляции на отдельные узлы или детали*. На предприятиях *машиностроения, мебельной промышленности, полиграфии* при изготовлении продукции единичного характера разрабатываются *калькуляции на заказ*.

На предприятиях, продукция которых различается по качественным характеристикам (сортам, категориям, номерам, артикулам), разрабатываются *сортвые калькуляции*, определяющие себестоимость продукции отдельных сортов, номеров, артикулов. Такие виды калькуляции распространены в пищевой, легкой отраслях промышленности.

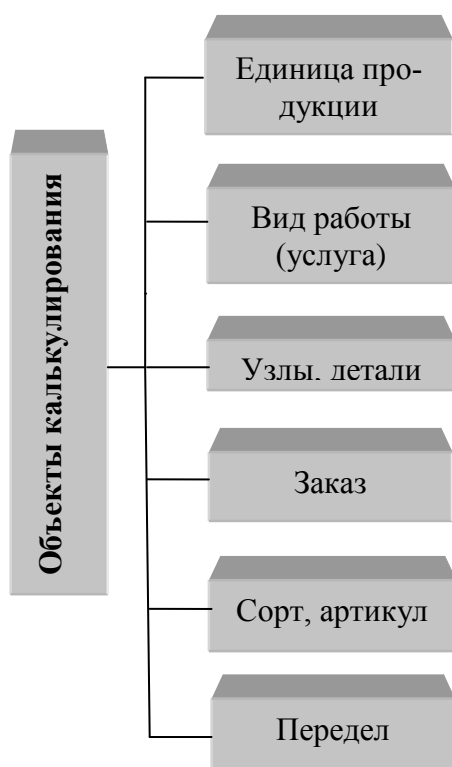


Рис. 6.1. Объекты калькулирования

В отраслях массового производства в условиях однородного технологического процесса и последовательных стадий обработки (*хлопчатобумажная, металлургическая промышленность*) разрабатываются *попередельные (пофазные) калькуляции*. С их помощью исчисляются затраты на производство продукции по каждой фазе. *Например, в красильно-отделочном производстве – по 8-10 переделам.*

Попередельные (пофазные), а также подетальные калькуляции используются в целях достоверного планирования себестоимости готовой продукции, анализа и выявления резервов ее снижения, организации эффективного внутривзаводского коммерческого расчета.

Калькуляции могут быть *сметные, плановые и отчетные*. *Сметные* рассчитываются на новые виды продукции. В их основе лежат проектные нормы расхода материальных и трудовых ресурсов. *Плановые* калькуляции (годовые, квартальные, месячные) учитывают условия производства конкретного планового периода (действующие в нем плановые нормы затрат). *Отчетные* калькуляции отражают фактические затраты на выпуск и реализацию продукции.

Структура плановой калькуляции зависит от отраслевых особенностей.

Полная себестоимость продукции может, например, включать следующие калькуляционные статьи расходов:

- 1) сырье и материалы;
- 2) возвратные отходы (вычитаются);
- 3) топливо для технологических целей;
- 4) энергия для технологических целей;
- 5) основная заработная плата производственных рабочих;
- 6) дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- 7) отчисления на социальные нужды;
- 8) расходы на подготовку и освоение производства;
- 9) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- 10) общепроизводственные расходы;

Итого: цеховая себестоимость.

- 11) общехозяйственные расходы;
- 12) потери от брака (в пределах норм);
- 13) прочие производственные расходы;

Итого: производственная себестоимость.

- 14) внепроизводственные расходы.

Итого: полная себестоимость.

В зависимости от отраслевых особенностей производства могут предусматриваться дополнительные статьи, *например* покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий, транспортно-заготовительные расходы. Стоимость полуфабрикатов собственного производства, как правило, планируется развернуто по всем статьям калькуляции.

В калькуляциях также находят свое отражение и *комплексные расходы*, которые косвенно распределяются между калькулируемыми изделиями на основе различных смет. Количество таких смет, а также их состав зависят от отраслевых особенностей предприятий. *В качестве примера можно привести следующие сметы комплексных расходов:*

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- цеховые расходы;
- общезаводские расходы;
- расходы на производство по вспомогательным цехам (инструментальный, ремонтный, энергосиловой);
- расходы на подготовку и освоение производства новых изделий, агрегатов;
- расходы на изготовление специальной оснастки;
- транспортно-заготовительные расходы;
- непроизводственные расходы.

Важнейшим документом при планировании себестоимости является смета затрат на производство. В большинстве отраслей промышленности смета затрат на производство составляется, как правило, без внутризаводского оборота, т.е. в нее не включается стоимость продукции собственного производства, потребляемой внутри предприятия.

Смета затрат на производство и калькуляция себестоимости товарной продукции различаются между собой широтой охватываемых расходов и видам их классификации: по экономическим элементам и по калькуляционным статьям. Данные о затратах по элементам показывают, какие виды ресурсов расходует предприятие, а по данным о себестоимости продукции в калькуляционном разрезе можно судить о том, куда направлены эти ресурсы и на что они будут израсходованы.

Плановая смета затрат составляется по следующей структуре:

- Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- Затраты на оплату труда;
- Страховые взносы в социальные фонды;
- Амортизация основных фондов, отражающая сумму амортизационных отчислений, направляемых на полное восстановление основных производственных фондов;
- Прочие затраты в себестоимости продукции, включающие налоги, сборы, отчисления в специальные внебюджетные фонды, расходы на обязательное страхование имущества предприятия, вознаграждения за изобретения и рационализацию, затраты на командировки, на подготовку и переподготовку кадров, отчисления в ремонтный фонд и т.д.

Каждый элемент включает однородные расходы всех служб и цехов на производственные и хозяйственные нужды. Поэтому их легко свести по предприятию в целом. Она позволяет увязать план по себестоимости продукции с планом материально-технического снабжения, с фондом зарплаты, с финансовым планом.

Список рекомендуемой литературы

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
2. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Л.А. Одинцова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 272 с.

3. Чуев И.Н. Экономика предприятия [текст]: Учебник / И.Н. Чуев. – 5-е изд., испр. и доп.. – М.: Дашков и К, 2012. – 416 с.

4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. В чем разница между понятиями издержки предприятия и себестоимость продукции?
2. Какие затраты предприятия относятся к единовременным и текущим?
3. Каковы цели и задачи планирования себестоимости продукции? В каких сферах деятельности предприятия можно выделить резервы снижения себестоимости?
4. Из каких разделов может состоять план по издержкам (себестоимости) предприятия? Каковы исходные данные для разработки плана по издержкам?
5. Какие методы планирования себестоимости продукции вы знаете?
6. В чем сущность пофакторного метода планирования себестоимости? Какие цели преследует применение этого метода?
7. В чем сущность сметного метода планирования себестоимости?
8. В чем сущность метода калькуляций? Какими могут быть объекты калькулирования затрат?
9. В чем сущность нормативного метода планирования себестоимости?
10. Перечислите и кратко охарактеризуйте затраты, включаемые в себестоимость продукции.
11. Какие виды затрат учитываются в фактической, но не включаются в плановую себестоимость продукции?
12. На какие виды можно разделить затраты предприятия по их экономическому содержанию, способу отнесения на себестоимость, отношению к объему производства, степени однородности, времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции?
13. Что собой представляет плановая калькуляция себестоимости продукции?
14. Какие вы знаете виды калькуляций в зависимости от объекта калькулирования?
15. Что такое сметные, плановые и отчетные калькуляции?
16. Назовите основные калькуляционные статьи затрат и виды себестоимости.
17. Какие вы знаете сметы комплексных расходов? Как различные виды комплексных расходов относятся на себестоимость единицы продукции?

Типовые задачи по теме

Задача 1

Определить полную себестоимость изделия А и Б. Выпуск изд. А – 500 ед., затраты на материалы на ед. изд. – 120 руб., основная заработная плата на годовой

выпуск – 130 000 руб., дополнительная зарплата – 10%, начисления на заработную плату – 26%. Выпуск изд. Б – 250 ед., затраты на материалы – 380 руб., основная заработная плата – 80 000 руб. ОНР по изд. А – 50%, по изд. Б – 35% от прямых затрат. Внепроизводственные затраты по изд. А – 5%, по изд. Б – 7% от производственной себестоимости.

Задача 2

Определить фактический и плановый уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, а также его изменение в % против отчетного периода, если известно, что производится 17 000 изд. в год по себестоимости 540 руб. Планом на предстоящий год предусмотрено увеличить выпуск продукции на 10% и снизить ее себестоимость на 5%. Цена изделия – 600 руб.

Задача 3

Себестоимость товарной продукции предприятия в базисном периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде предполагается повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату на 4%. Объем производства возрастает на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции – 23%, а постоянных расходов – 20%. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

Задача 4

По отчетным данным установлена экономия материалов за счет снижения норм на 8% и за счет снижения цен на 3%. Себестоимость товарной продукции по отчету составила 120,6 тыс. руб., затраты на сырье и материалы – 80,8 тыс. руб. Определите влияние указанных факторов на себестоимость продукции.

Тестовые задания к модулю II

1. К какой категории рабочих относится токарь-расточник механического цеха?
А) основные рабочие;
Б) вспомогательные рабочие;
В) младший обслуживающий персонал.
2. Какие из указанных категорий работников относятся к непромышленному персоналу предприятия?
А) рабочие инструментального цеха, склада и транспортного цеха;
Б) рабочие цеха, руководители, специалисты, служащие, работники охраны;
В) работники детского сада, базы отдыха, столовой и подсобного хозяйства.
3. К какой категории рабочих относится наладчик карусельных станков?
А) основные рабочие;
Б) вспомогательные рабочие;
В) младший обслуживающий персонал.

4. К какой категории рабочих относятся работники охраны?
А) основные рабочие;
Б) вспомогательные рабочие;
В) младший обслуживающий персонал.
5. К какой категории служащих относится главный инженер промышленного предприятия?
А) руководитель;
Б) специалист;
В) прочие служащие.
6. Текучесть кадров на предприятии определяется:
А) коэффициентом выбытия кадров;
Б) коэффициентом сменности;
В) коэффициентом приема кадров;
Г) соотношением различных категорий работников в их общей численности.
7. Какие из указанных категорий работников относятся к промышленно-производственному персоналу и к вспомогательным рабочим?
А) рабочие инструментального цеха, склада и транспортного цеха;
Б) рабочие цеха, руководители, специалисты, служащие, работники охраны;
В) работники детского сада, базы отдыха, столовой и подсобного хозяйства.
8. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:
А) списочный состав;
Б) норму численности;
В) среднесписочную численность;
Г) явочную численность;
Д) текучесть кадров.
9. В списочную численность персонала включается:
А) лицо, работающее в данной организации по совместительству сроком один год;
Б) аудитор, проводящий оценку финансового состояния предприятия по договору с ним в течение месяца;
В) плотник, выполняющий работы по заказу организации на основании договора гражданско-правового характера;
Г) бухгалтер, временно принятый на работу для замещения работницы, находящейся в отпуске по беременности и родам.
10. Наладчик оборудования в цехе относится к категории:
А) вспомогательных рабочих;
Б) младшего обслуживающего персонала;
В) специалистов;
Г) ко всем перечисленным категориям.

11. Излишний оборот персонала по выбытию называется:

- А) естественным оборотом;
- Б) текучестью кадров;
- В) относительным показателем оборота;
- Г) коэффициентом сменяемости кадров.

12. Слесарь-сантехник – это ...

- А) профессия;
- Б) специальность;
- В) квалификация работника;
- Г) профессиональная компетентность;
- Д) степень профессиональной подготовки;
- е) все перечисленное верно.

13. Численность работников, постоянно состоящих в списках организации в течение года, – это разность между численностью персонала на начало года и численностью лиц, ... :

- А) принятых за год;
- Б) уволенных за год;
- В) работающих на конец года;
- Г) принятых и уволенных за год;
- Д) выбывших по объективным причинам.

14. Излишний оборот персонала по выбытию называется:

- А) необходимым оборотом;
- Б) естественным оборотом;
- В) текучестью кадров;
- Г) относительным показателем оборота;
- Д) коэффициентом сменяемости кадров;
- Е) коэффициентом закрепленности;
- Ж) коэффициентом специализации работников.

15. Численность административно-управленческого персонала рассчитывается с помощью метода:

- А) по трудоемкости выполнения производственной программы;
- Б) по нормам обслуживания;
- В) по формуле Розенкранца.

16. Средний тарифный разряд рабочих определяется ... величиной:

- А) среднеарифметической простой;
- Б) среднегеометрической;
- В) среднеарифметической взвешенной;
- Г) медианной;
- Д) модальной;
- Е) логарифмической.

17. Какие из ниже перечисленных выплат включаются в состав расходов на оплату труда в соответствии с действующим законодательством?

- А) оплата ежегодных и дополнительных отпусков;
- Б) материальная помощь работникам на улучшение жилищных условий;
- В) премии за производственные результаты;
- Г) заработная плата за фактически выполненную работу;
- Е) все вышеперечисленные выплаты.

18. Какие из ниже перечисленных выплат не включаются в состав расходов на оплату труда в соответствии с действующим законодательством?

- А) заработная плата за фактически выполненную работу;
- Б) оплата ежегодных и дополнительных отпусков;
- В) премии за производственные результаты;
- Г) вознаграждения по итогам работы за год;
- Е) все вышеперечисленные выплаты.

19. Доплаты за работу в ночное время, за сокращенный рабочий день включаются в:

- А) фонд оплаты труда;
- Б) фонд основной заработной платы;
- В) фонд дополнительной заработной платы;
- Г) во все вышеперечисленные фонды.

20. Какая из приведенных ниже систем сдельной оплаты стимулирует резкое увеличение производительности труда?

- А) прямая сдельная;
- Б) сдельно-премиальная;
- В) косвенно-сдельная;
- Г) сдельно-прогрессивная.

21. Тарифные ставки определяют:

- А) соотношение в оплате труда в зависимости от квалификации труда;
- Б) во сколько раз рабочий данного разряда должен получать больше рабочего первого разряда;
- В) отношение между тарифным коэффициентом высшего разряда и тарифным коэффициентом первого разряда;
- Г) размер оплаты труда за единицу времени (час, день или месяц).

22. Тарифная система оплаты труда включает:

- А) тарифные ставки;
- Б) тарифные сетки;
- В) должностные оклады;
- Г) премиальные положения;
- Д) тарифно-квалификационный справочник.

23. Повременная форма оплаты труда предусматривает оплату труда в соответствии с количеством:

- А) изготовленной (отработанной) продукции;
- Б) отработанного времени;
- В) оказанных услуг.

24. Аккордная система оплаты труда характеризуется:

- А) наращиванием количества изготавливаемой продукции;
- Б) улучшением качества продукции;
- В) экономией времени при выполнении задания;
- Г) ростом производительности труда;
- Д) улучшением использования основных средств.

25. Сдельная расценка – это:

- А) размер заработной платы за единицу продукции;
- Б) средний тарифный коэффициент;
- В) показатель увеличения размера заработной платы в зависимости от местоположения предприятия;
- Г) средняя зарплата по цеху.

26. Затраты на приобретение и установку торгового оборудования и оргтехники, например, витрины, стеллажи для продукции, компьютер и т.д., – это:

- А) единовременные затраты;
- Б) текущие затраты.

27. Затраты на содержание персонала новой торговой точки – это:

- А) единовременные затраты;
- Б) текущие затраты.

28. Влияние технико-экономических факторов на издержки производства, укрупненный расчет основных технико-экономических показателей определяется при ... методе планирования себестоимости продукции:

- А) пофакторном;
- Б) сметном;
- В) методе калькуляций;
- Г) нормативном.

29. Цель группировки затрат по калькуляционным статьям:

- А) определение потребности в текущих затратах;
- Б) определение себестоимости единицы изделия;
- В) определение структуры себестоимости произведенной продукции;
- Г) определение долевого участия в расходах на производство единицы продукции;
- Д) разработка плана снижения себестоимости.

30. Какая форма себестоимости из перечисленных ниже охватывает все затраты предприятия?

- А) цеховая себестоимость;
- Б) полная себестоимость;
- В) производственная себестоимость.

31. Смета затрат НЕ включает:

- А) материальные затраты (за вычетом возвратных отходов);
- Б) затраты на оплату труда;
- В) отчисления на социальные нужды;
- Г) амортизацию;
- Д) общепроизводственные расходы;

32. К постоянным расходам относятся:

- А) сырье и основные материалы;
- Б) заработная плата производственных рабочих;
- В) заработная плата работников управленческого аппарата;
- Г) покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия.

МОДУЛЬ III

Данный модуль позволяет овладеть методикой составления планов и бюджетов предприятия, оценивать их эффективность с учетом принимаемых управленческих решений, а также с поставленными целями и задачами предприятия. Модуль включает три темы, содержание которых представлено ниже в таблице 3.

Таблица 3

Наименование темы	Краткое содержание темы
Тема 7. Финансовое планирование	Сущность финансового планирования. Последовательность разработки финансового плана. Организация финансового планирования на предприятии.
Тема 8. Бюджетирование на предприятии	Основные подходы к понятию «бюджетирование» и «бюджет». Виды и последовательность составления операционных и финансовых бюджетов. Вспомогательные и дополнительные бюджеты.
Тема 9. Организация процесса бюджетирования на предприятии	Понятия «бюджетный регламент», «бюджетный период». Организация процессом бюджетирования.

Ниже раскрыто содержание входящих в модуль тем.

ТЕМА 7. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

7.1. Сущность финансового планирования

Важнейшим функциональным направлением планирования и концентрированным выражением всей системы планов предприятия на современном этапе является финансовое планирование.

В современной экономической литературе имеют место различные подходы к определению финансового планирования. Представим одно из определений финансового планирования.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовое планирование охватывает широкий спектр финансовых отношений. Эти отношения складываются между предприятием и другими хозяйствующими субъектами (см. рисунок 7.1)

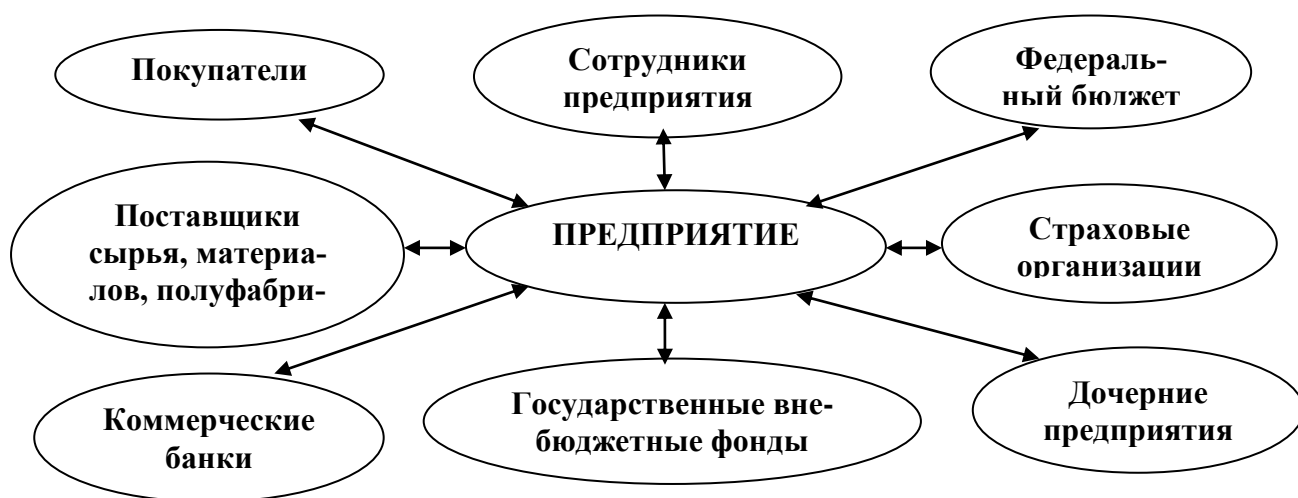


Рис. 7.1. Финансовые взаимоотношения предприятия

Финансовое планирование характеризуется системой целей, задач, принципов, методов, а также объектами.

Принципы финансового планирования совпадают с принципами общего внутрифирменного планирования, о которых упоминалось выше. Однако имеется ряд специфических принципов финансового планирования, которые представлены ниже.

Основными методами финансового планирования являются коэффициентный метод, нормативный метод, балансовый метод, метод дисконтирования денежных потоков, метод сценариев, методы экономико-математического моделирования и прогнозирования и др.

Цель финансового планирования

сбалансировать намеченные расходы предприятия с финансовыми возможностями

задачи финансового планирования

1. Определяются источники и размеры собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизационные отчисления, устойчивые пассивы и др.).

2. Принимаются решения о необходимости привлечения внешних финансовых ресурсов за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов, займов.

3. Определяется потребность предприятия в финансовых ресурсах, устанавливаются пропорции распределения ресурсов на внутрихозяйственные нужды или вложение их в другие предприятия и с целью получения дивидендов, процентов, прибыли.

4. Уточняется целесообразность и экономическая эффективность планируемых инвестиций.

5. Выявляются резервы рационального использования основных производственных фондов, оборотных средств в целях максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности, получения прибыли.

6. Определяются финансовые взаимоотношения предприятия с другими субъектами рынка.

Принцип финансового соотношения сроков	получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств.
Принцип платежеспособности	планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года. У предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств.
Принцип сбалансированности рисков	особо рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).
Принцип предельной рентабельности	целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную рентабельность.

Финансовое управление направлено на объект. Объекты финансового планирования могут быть представлены в следующем виде.

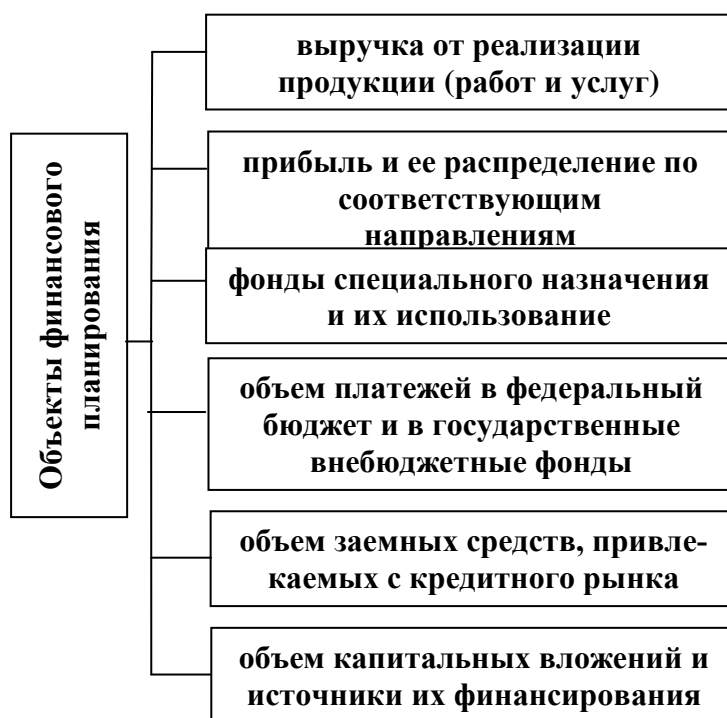


Рис. 7.2. Объекты финансового планирования

7.2. Последовательность разработки финансового плана

Финансовый план – обобщенный плановый документ, содержащий расчеты поступления и расходования денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (не менее одного года) периоды. Включает в себя составление *операционных* и *капитальных бюджетов*, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года.

Финансовый план завершает производственно-хозяйственное планирование деятельности предприятия. Он тесно связан с планированием производственной программы, фонда заработной платы, материально-технического снабжения и сбыта, содержания машин и оборудования.

Финансовый план составляется на основе следующих данных:

- фактических данных бухгалтерского баланса на 1-е число планируемого периода, а также за 2-3 года, предшествующих планируемому периоду;
- показателей плана производства и реализации продукции;
- сметы затрат на производство продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- сметы затрат на содержание объектов социальной и культурно-бытовой сферы предприятия;
- данных об объемах планируемых инвестиций и капитальных вложений;
- сведений о движении основных фондов и оборотных средств;
- расчета отпускных цен;
- норм амортизационных отчислений;
- норматива собственных оборотных средств;
- ставок платежей в бюджет и отчислений во внебюджетные фонды;

- лимитов расходов по отдельным статьям, например на фирменную одежду, представительские и командировочные расходы, плата за выбросы вредных веществ в окружающую среду;

**Финансовый план предприятия составляется в виде
баланса доходов и расходов.**

Разделы баланса доходов и расходов

**доходы и поступления
средств**

**расходы и отчисления
средств**

- результатов анализа выполнения плана за предшествующий период;
- условия расчетов с покупателями продукции, поставщиками материальных ресурсов, с банками по ссудам, с бюджетом по налогам;
- утвержденная учетная политика.

Алгоритм составления финансового плана включает четыре основных этапа, которые представлены ниже:

№ этапа	Характеристика
1.	Анализ финансового состояния предприятия
2.	Планирование доходов и поступлений
3.	Планирование расходов и отчислений
4.	Проверка финансового плана (баланс доходов и расходов)

Далее рассмотрим содержание указанных этапов.

Планирование доходов и поступлений

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Все источники доходов и поступлений можно представить следующим образом (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Источники доходов и поступлений

Планирование расходов и отчислений

Плановые расходы предприятия формируются по всем направлениям его финансово-хозяйственной деятельности, которые представлены ниже:

Расходы и отчисления	издержки производства и продажи товаров (работ, услуг)
	расходы по прочей реализационной и другой операционной деятельности
	платежи в бюджет (по видам налогов) и во внебюджетные фонды (по видам платежей)
	платежи по возврату кредитов и займов с учетом процентов
	расходы по инвестиционной деятельности
	расходы на пополнение оборотных средств
	внереализационные расходы
	займы другим организациям
	расходы на содержание социальной сферы и выплаты социального характера
	расходы на выплату дивидендов и др.

На основании указанной плановой информации составляется баланс доходов и расходов (бюджет предприятия) на плановый период. В результате возможно превышение доходной части над расходной, т.е. образуются свободные средства, которые могут быть направлены на развитие предприятия в соответствии с его стратегическими целями. Если расходная часть бюджета превышает его доходную часть, то образуется дефицит бюджета, что служит сигналом для корректи-

ровки планов предприятия и принятия управленческих решений по изменению его финансовой стратегии и тактики.

Финансовое планирование также включает разработку:

1. *Плана по финансовым результатам и распределению прибыли.*

2. *Плана по инвестициям, их финансированию и кредитованию.* В данном плане указывается потребность в инвестициях и источниках их финансирования (внутренние и внешние). *Внешнее финансирование* предполагает внешнее собственное и внешнее заемное финансирование.

3. На основании проведенных ранее расчетов и показателей планов по годам планируемого периода составляется *агрегированный прогнозный баланс* на соответствующий период разработки финансового плана. Прогнозные показатели агрегированного баланса в дальнейшем должны быть проанализированы для оценки будущего финансового состояния предприятия и осуществления финансового контроля.

7.3. Организация финансового планирования на предприятии

Финансовое планирование на предприятии осуществляется планово-экономическим и финансовым отделами. Самостоятельные финансовые отделы (управления) создаются, как правило, на крупных и средних предприятиях. В состав отдела могут входить подразделения (сектор, бюро, группа) финансового планирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, организации расчетов, инкассации, кассовых операций и др.

Функции финансового отдела в области планирования:

- составление проектов финансовых планов предприятия со всеми необходимыми расчетами с учетом максимальной мобилизации внутривозможных резервов, наиболее рационального использования ресурсов;
- составление и представление в установленные сроки кредитных заявок и кассовых планов в учреждения банков и участие в их рассмотрении;
- участие в составлении плана реализации продукции в денежном выражении. Определение плановой суммы балансовой прибыли на год и по кварталам и показателей рентабельности;
- составление совместно с планово-экономическим отделом плановых расчетов различных фондов, образуемых из чистой прибыли, и участие в составлении смет их расходования;
- определение плановой суммы амортизационных отчислений с разделением их на полное восстановление основных фондов и капитальный ремонт;
- участие в определении потребности собственных оборотных средств по элементам и расчету нормативов оборотных средств;
- составление плана финансирования капитального ремонта основных фондов;
- составление плана распределения балансовой прибыли и амортизационных отчислений;
- участие в составлении плана финансирования НИОКР;

- выполнение расчетов по предъявлению претензий поставщикам и подрядчикам;
- распределение квартальных финансовых показателей по месяцам;
- доведение показателей финансового плана и вытекающих из него заданий, лимитов и норм до структурных подразделений предприятия;
- составление оперативных финансовых планов;
- составление оперативных планов реализации продукции в денежном выражении и планов по прибыли;
- участие в составлении оперативных графиков отгрузки товарной продукции;
- контроль за поставками товарно-материальных ценностей с целью предупреждения накопления сверхнормативных запасов;
- обеспечение выполнения финансового, кредитного и кассового планов;
- обеспечение платежей в государственный бюджет; уплата процентов по ссудам; взносы собственных средств в централизованные отраслевые фонды; выдача заработной платы персоналу предприятия; оплата счетов поставщиков и подрядчиков; финансирование затрат, предусмотренных планом; осуществление операций по счетам предприятия в банках;
- ведение ежедневного оперативного учета: реализация продукции, прибыль от реализации и других финансовых показателей; отказ покупателей от акцента платежных требований; выполнение других показателей финансового плана.

Список рекомендуемой литературы

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
2. Финансовый менеджмент: [текст]: Учебник / Ред. Ю.М. Бахрамова, В.В. Глухова – М.: Академия, 2011. – 496 с.
3. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
4. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент "Дашков и К" Издательство: 2011 год: 484 с. [Электрон. ресурс] // URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. Что такое финансовое планирование? Какова цель и каковы задачи финансового планирования?
2. Что является объектом финансового планирования? Назовите принципы и методы финансового планирования.
3. Что такое финансовый план? На основе каких исходных данных составляется финансовый план?
4. Назовите этапы составления финансового плана. Охарактеризуйте источники доходов и поступлений средств предприятия.
5. Охарактеризуйте процесс планирования расходов предприятия.

6. Назовите функции планово-экономического или финансового отдела в области планирования.

ТЕМА 8. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

8.1. Понятие бюджетирования

Реализация финансового планирования на предприятии как финансового выражения маркетинговых и производственных планов, отражающего предполагаемое движение всех ресурсов предприятия и ожидаемые результаты деятельности, становится возможной посредством бюджетирования.

Термин «бюджетирование» многими исследователями трактуется неоднозначно. В этой связи прослеживаются *два направления в трактовке бюджетирования как экономической категории*, различающиеся степенью широты толкования данного понятия.

В рамках первого направления бюджетирование, по сути, отождествляется с *финансовым планированием*, а в качестве объекта бюджетирования рассматриваются исключительно финансовые ресурсы.

В рамках второго направления бюджетирование трактуется более широко как с точки зрения объекта его приложения, так и в методологическом плане. Здесь бюджетирование охватывает все сферы хозяйственной деятельности предприятия, а не только его финансовую составляющую. *Бюджетирование* в этом случае выступает как *инструмент формирования и рационального использования всех ресурсов предприятия* – материальных, трудовых, финансовых, информационных. Принципиальным различием двух подходов является то, что, согласно первому, объектом бюджетирования выступает поток финансовых ресурсов, а согласно второму – поток всех ресурсов хозяйствующего субъекта.

Следует уточнить, что и в первом и во втором случаях бюджетирование выступает как управленческая технология, являясь не только инструментом планирования, но и средством контроля за состоянием и изменением финансов предприятия в целом и в отдельном структурном подразделении.

Результатом бюджетирования является составленный бюджет предприятия. И в отношении термина «бюджет» также нет однозначного толкования. По мнению И.А. Бланка, *бюджет* представляет собой «оперативный финансовый план краткосрочного периода, разработанный обычно в рамках одного года и отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности». С другой стороны, Е.А. Ананькина и С.В. Данилочкин дают следующее определение бюджета. «Бюджет – это план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении». А, например, такой автор, как А.П. Дугельный, отождествляет понятия «бюджет» и «план» и призывает отказаться от использования таких терминов, как «план», «смета», «калькуляция». В противоположность ему автор К.В. Щиборщ уточняет, что термины «бюджет» и «план» «не являются тождественными, поскольку бюджет – это, прежде всего, набор цифр, а план, помимо бюджетных цифровых показателей, как правило, включает в себя перечень конкретных меро-

приятый по достижению данных показателей. В любом случае, будь это бюджет или план, в данных документах должно отражаться поступление и расходование всех экономических ресурсов предприятия.

В нашей стране бюджетирование является сравнительно новым явлением в хозяйственной практике предприятий и объединений.

Необходимым условием внедрения системы бюджетирования на предприятии является установление *жесткой финансовой дисциплины*. Финансовая служба должна осуществлять только те платежи, которые включены в бюджет. Финансирование свыше установленных лимитов либо полностью запрещается, либо разрешается только с одобрения генерального директора и только в пределах четко определенной величины (например, 5% от установленной в бюджете суммы).

8.2. Классификация бюджетов предприятия

Применяемые в процессе оперативного финансового планирования бюджеты классифицируются по ряду признаков, которые представлены ниже таблицей:

Классификационный признак	Вид бюджета
1. По сферам деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – по операционной деятельности – по инвестиционной деятельности – по финансовой деятельности
2. По видам затрат	<ul style="list-style-type: none"> – текущий – капитальный
3. По широте номенклатуры затрат	<ul style="list-style-type: none"> – функциональный – комплексный
4. По методам разработки	<ul style="list-style-type: none"> – стабильный – гибкий

Особой формой бюджета выступает *платежный календарь*, разрабатываемый по отдельным видам движения денежных средств (*например*, налоговый платежный календарь и др.).

С функциональной точки зрения всю совокупность бюджетов предприятия можно условно разделить на *четыре основные группы, которые можно представить в следующем виде*:

Группа	Бюджет
1. Операционные бюджеты	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Бюджет продаж 1.2. Бюджет запасов готовой продукции 1.3. Бюджет производства 1.4. Бюджет прямых материальных затрат 1.5. Бюджет прямых затрат на оплату труда 1.6. Бюджет накладных (общепроизводственных) расходов 1.7. Бюджет управленческих расходов 1.8. Бюджет коммерческих расходов
2. Финансовые (основные) бюджеты	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Бюджет доходов и расходов 2.2. Бюджет движения денежных средств 2.3. Расчетный (прогнозный) баланс

3. <i>Вспомогательные бюджеты</i>	3.1. План капитальных (первоначальных) затрат 3.2. Кредитный план (план привлечения инвестиций) 3.3. Бюджет технической реконструкции производства
4. <i>Дополнительные (специальные) бюджеты</i>	4. 1. Бюджет балансовой прибыли 4. 2. Бюджет чистой прибыли 4. 3. Бюджет НИОКР 4. 4. Налоговый бюджет

Поскольку все бюджеты предприятия находятся во взаимосвязи между собой, можно говорить о существовании *системы бюджетов* на предприятии.

8.3. Последовательность составления операционных бюджетов

Бюджет продаж – это первый и самый важный элемент системы бюджетов фирмы. Этот бюджет является основой для всех остальных бюджетов.

Порядок составления бюджета продаж состоит из следующих шагов:

- Определить объем продаж каждого продукта в натуральном выражении (штуках, кг) на первый месяц бюджетного периода.
- Установить цену каждого продукта на первый месяц бюджетного периода и, умножив объемы продаж в натуральных единицах на цену по каждому продукту, получить месячный объем продаж для каждого продукта в стоимостном выражении.
- Определить возможную динамику цен (*с учетом инфляции*) на бюджетный период.
- Умножить объем продаж каждого продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующий темп роста и в результате получить динамику продаж каждого продукта по месяцам.
- Просуммировать за все месяцы бюджетного периода значения в каждом месяце и в результате получить объем продаж за год по каждому продукту.
- Просуммировать по каждому продукту значения в каждом месяце и в результате получить объем продаж по всем продуктам и всем месяцам бюджетного периода (*Всего продаж, тыс. руб., по месяцам и всего за год*).

Главное в бюджете продаж – *итоговая строка*, в которой показан общий объем продаж за определенный период (декаду, месяц, квартал). Формат бюджета продаж может быть различным в зависимости от видов деятельности предприятия.

Бюджет продаж необходимо дополнить *графиком ожидаемых поступлений денежных средств от проданной (отгруженной, поставленной) продукции*. Этот график в дальнейшем послужит основой для разработки бюджета потока денежных средств.

Бюджет запасов готовой продукции, как и бюджет производства, составляется в натуральных единицах измерения. Составление данного бюджета необходимо для определения уровня запасов готовой продукции в бюджетном

периоде. Затем на базе двух бюджетов (бюджета продаж и бюджета запасов готовой продукции) можно разработать бюджет производства.

Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях (*производственная программа*). Он составляется исходя из бюджета реализации продукции (работ, услуг), учитывает наличие производственных мощностей, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции.

Бюджет прямых материальных затрат и производственных запасов составляется в натуральном и стоимостном выражении. Информационной базой для разработки данного бюджета служат данные бюджетов производства и реализации продукции. По аналогии с бюджетом производства, объем закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого уровня их использования и изменения уровня запасов. Также как и производственный бюджет, бюджет материальных затрат должен быть дополнен *графиком оплаты приобретенных материалов*. Годовой бюджет материальных затрат составляется только в стоимостном выражении, что объясняется многономенклатурным характером материалов. Однако наряду с бюджетированием в денежном выражении необходимо ежемесячно составлять бюджеты материальных затрат и производственных запасов в натуральном выражении.

Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок основного производственного персонала. Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму. Как и в отношении материальных затрат, в случае наличия кредиторской задолженности по выплате заработной платы необходимо предусмотреть график ее погашения и текущей выплаты.

Бюджет общепроизводственных расходов отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением прямых материальных затрат и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от фонда заработной платы основных производственных рабочих.

Бюджет общехозяйственных расходов составляют по тому же принципу, что и бюджет общепроизводственных расходов. К категории общехозяйственных относятся, как правило, управленческие расходы: расходы на содержание административных зданий, оплату труда управленческого аппарата, услуги связи, командировочные, канцелярские расходы и т.д. Большинство этих расходов носит постоянный характер.

Бюджет коммерческих расходов. В этот бюджет включают издержки, связанные с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью (*исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги и т.д.*). Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные. Переменные затраты на сбыт продукции планируются, как правило, в процентном отношении к объему продаж. Величина процента зависит от особенностей продукции, рынка, сбытовой

сети, этапа жизненного цикла товара и от других факторов. При планировании постоянных коммерческих расходов необходимо учитывать фактор инфляции.

8.4. Финансовые бюджеты

Финансовые бюджеты являются результирующими и основываются на данных операционных бюджетов, охватывающих всю хозяйственную деятельность предприятия (сбытовую, производственную, снабженческую и т.д.).

Бюджет доходов и расходов (БДиР) иногда называют бюджетом прибылей и убытков, планом финансовых результатов. Назначение данного бюджета – показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации продукции (работ, услуг) в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести предприятие, связанных с получением доходов и с выделением наиболее важных статей расходов. Он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: сведения о выручке, переменных и постоянных затратах, а следовательно, позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде.

БДиР в некоторой степени соответствует Отчету о финансовых результатах деятельности предприятия, но в отличие от него:

1) составляется не только для предприятия, но и для отдельных проектов, бизнесов;

2) структура себестоимости в БДиР определяется для управления финансами предприятия, затратной и доходной частями бизнеса, а не для фискальных нужд, как Отчет о финансовых результатах деятельности предприятия;

3) БДиР составляется и утверждается на весь бюджетный период (на один календарный год) с последующий помесечной разбивкой (бухгалтерская отчетность, как известно, ведется поквартально).

Составление *бюджета движения денежных средств (БДДС)* – один из самых важных и трудоемких шагов в бюджетировании.

БДДС – это бюджет движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия и (или) структурного подразделения (бизнеса), отражающий все прогнозируемые поступления и изъятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия или фирмы. *Основой для его составления служат бюджеты реализации продукции (работ, услуг) и БДиР.*

Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Формат БДДС состоит из двух основных частей:

- Приходы (все источники денежных средств);
- Расходы (использование денежных средств по все направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия).

Позиции формата БДДС включают вступительное и конечное сальдо (остаток) денежных средств. Величина конечного сальдо – один из важнейших целевых показателей, который может быть запланирован в БДДС. Он не нормируется, а устанавливается руководителями предприятия.

На стадии составления БДДС особое внимание также уделяют изменениям дебиторской и кредиторской задолженности. Составляют графики погашения данных задолженностей.

Расчетный (прогнозный) баланс – это прогноз соотношения активов и пассивов бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов. Его назначение – показать, как изменится стоимость компании в результате создания и развития данного вида бизнеса или хозяйственной деятельности компании в течение бюджетного периода.

При разработке расчетного баланса следует отдавать предпочтение международной методике. Расчетный баланс отличается от бухгалтерского не только форматом, но и назначением. В бухгалтерском балансе предполагается скрупулезная точность учета фактических данных, в расчетном балансе – соотношения между различными показателями разных бюджетов, так как составляется он на основе данных основных и операционных бюджетов. Бухгалтерский баланс составляется для юридического лица, а расчетный баланс – для отдельного взятого бизнеса.

Расчетный баланс всегда составляется после разработки БДиР и БДДС. Расчетный баланс составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов.

Детализация статей расчетного баланса осуществляется для каждой компании индивидуально исходя из условий ведения ее бизнеса.

Одно из назначений расчетного баланса, также как и формы № 1, состоит в том, что на основе его данных можно рассчитать большинство финансовых коэффициентов, необходимых не только для оценки финансового положения компании или ее отдельных бизнесов, но и прежде всего для управления ее финансовым положением.

8.5. Вспомогательные и дополнительные бюджеты

Роль вспомогательных и дополнительных бюджетов заключается в подготовке исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов, или в обработке итоговой информации основных бюджетов.

Среди *вспомогательных бюджетов* наиболее важное значение имеют план капитальных (первоначальных) затрат и кредитный план. Их назначение заключается в более тщательном планировании *динамики активов* бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса.

План капитальных (первоначальных) затрат (иногда его называют инвестиционным бюджетом) показывает распределение капиталовложений и других первоначальных затрат (покупка оборудования; покупка лицензии на право ведения бизнеса, ремонтные работы, стартовая реклама, сертификация, оформление прочих разрешительных документов) как по статьям расходов, так и по месяцам или декадам бюджетного периода. Данный бюджет может быть необходим при составлении бюджета движения денежных средств и расчетного баланса.

Кредитный план представляет собой документ, в котором отражаются кредиты и инвестиции, необходимые предприятию или фирме на предстоящий бюджетный период с указанием размеров, сроков и условий получения, выплаты процентов, режима возврата и т.п. Кредитный план позволяет точнее рассчитать потребность во внешнем финансировании на основе бюджета движения денежных средств и определить задолженности предприятия в расчетном балансе. Периодизация и разбивка внутри бюджетного периода для вспомогательных бюджетов обычно соответствуют тем, что приняты в компании для БДДС.

Дополнительные (специальные) бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов, например *налоговый бюджет, бюджет чистой прибыли* и т.д. Набор и форматы специальных бюджетов обычно определяются в соответствии с решением руководителей предприятия или фирмы о том, какие позиции доходов и расходов являются важными для управления финансами в данный период.

Периодизация и разбивка внутри бюджетного периода для специальных бюджетов отличаются от тех, что приняты в компании для основных бюджетов и зависят от таких факторов, как: сроки представления утвержденных форм бухгалтерской отчетности (для налогового плана), периодизация в выплате инвесторам и заимодалателям (при планировании распределения чистой прибыли) и др.

Главное отличие вспомогательных (а также операционных) от дополнительных (специальных) бюджетов заключается в последовательности их составления. Первые можно разрабатывать до составления финансовых бюджетов, вторые – только после них. Первые содержат информацию, необходимую для более точного расчета соответствующих показателей БДиР, БДДС и расчетного баланса, а вторые даже в первоначальном виде могут быть составлены на базе данных трех финансовых бюджетов.

Важно отметить, что при составлении всех вышперечисленных бюджетов важно разделить бюджетные статьи на *защищенные и незащищенные*. Такое деление необходимо во избежание возникновения сбоя в деятельности предприятия в случае недополучения доходов. При этом за защищенными статьями закрепляется приоритетное финансирование в случае получения меньшей выручки, чем планировалось.

Таким образом, бюджетирование – это управленческая технология, результатом которой является разработка на предприятии различных видов бюджетов.

Список рекомендуемой литературы

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: [текст] / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 272 с.
2. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная кн. по постановке фин. планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., испр. и доп.. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 462 с.
3. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2010. – 592 с.

4. Финансовый менеджмент: [текст]: Учебник / Ред. Ю.М. Бахрамова, В.В. Глухова – М.: Академия, 2011. – 496 с.

Контрольные вопросы

1. Понятия: бюджет, бюджетирование. Какие существуют два направления в трактовке бюджетирования как экономической категории?

2. Перечислите признаки, по которым классифицируются бюджеты в процессе оперативного финансового планирования, и дайте характеристику каждого из них.

3. На какие группы можно условно разделить совокупность бюджетов предприятия?

4. Бюджет продаж, порядок его составления. График поступлений средств от реализации продукции.

5. Бюджеты запасов готовой продукции, производства, материальных и трудовых затрат.

6. Бюджеты общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов. Порядок их составления.

7. Охарактеризуйте финансовые бюджеты предприятия.

8. Назовите виды вспомогательных и дополнительных бюджетов, которые могут составляться на предприятии.

Решение комплексной задачи по составлению операционных бюджетов

Задание 1.

Сформировать бюджет продаж по данным. Цены на изделия планируются 2% в квартал.

Бюджет продаж на 20_ год

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Объем продаж, шт.					
А	450	483	497	547	519
Б	1040	1154	1215	1228	1221
Цена реализации, руб./шт.					
А	1020,00				
Б	547,00				
Выручка за период, руб.					
А					
Б					
Всего					

Задание 2.

Сформировать график погашения дебиторской задолженности по данным задания 1. Сумма задолженности погашается двумя платежами:

- в первый квартал = 75% от текущей задолженности;
- во второй квартал = 25% от текущей задолженности прошлого квартала и т.д.

График погашения дебиторской задолженности в 20_ году

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Остаток задолженности, н.п. руб.	12150,00				
Текущая задолженность, руб.					
Всего задолженность, руб.					
Платежи, руб.					
текущего квартала 75%					
через квартал 25%					
Остаток задолженности, к.п. руб.					

Задание 3.

Сформировать бюджет производства на 200_ год. Остаток готовой продукции на конец периода равен половине продаж следующего квартала.

Бюджет производства на 20_ год

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Остаток готовой продукции, н.п., шт.					
А	53				
Б	104				
Текущие продажи, шт.					
А					
Б					
Остаток готовой продукции, к.п., шт.					
А					
Б					
Объем производства, шт.					
А					
Б					

Задание 4.**Сформировать бюджет потребности в материалах на 20_ год.****Бюджет потребности в материалах на 20_ год**

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Объем производства, шт.					
А					
Б					
Норма расхода материалов, кг					
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
2	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
3	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Производственная потребность, кг					
для изделия А					
1					
2					
3					
для изделия Б					
1					
2					
3					
Всего					
1					
2					
3					

Задание 5.

Сформировать бюджет закупки материалов на 20_ год. Остаток материала на конец периода равен половине производственной потребности следующего периода.

Бюджет закупки материалов на 20_ год

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Остаток материала на н.п., кг					
1	20				
2	17				
3	10				
Цена материала, руб./кг					
1	1,76				
2	20,86				
3	102,51				
Производственная потребность, кг					
1					
2					
3					
Остаток материала на к.п., кг					
1					
2					
3					
Объем закупки, кг					
1					
2					
3					
Сумма закупки, руб.					
1					
2					
3					
Итого, руб.					

Задание 6.

Сформировать график погашения кредиторской задолженности поставщикам материалов на 200_ год. Сумма задолженности погашается двумя платежами:

- в первый квартал = 55% от текущей задолженности;
- во второй квартал = 45% от текущей задолженности предыдущего квартала и т.д.

График погашения кредиторской задолженности за материалы на 20_ год

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Остаток кредиторской задолженности поставщикам на н.п., руб.	10250,00				
Задолженность текущего квартала, руб.					
Всего задолженность, руб.					
Платежи, руб.					
текущего квартала 55%					
следующего квартала 45%					
Остаток кредиторской задолженности поставщикам на к.п., руб.					

Задание 7.

Сформировать бюджет затрат на оплату труда на 20_ год.

Бюджет затрат на оплату труда на 20_ год

Показатель	Квартал				
	1	2	3	4	1
Объем производства, шт.					
А					
Б					
Трудоемкость изделия, час./шт.					
А	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Б	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Трудоемкость производственной программы, час.					
А					
Б					
Часовая тарифная ставка, руб./час					
А	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Б	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Затраты на оплату труда, руб.					
А					
Б					
Итого, руб.					
Страховые взносы (30,2%), руб.					
А					
Б					
Итого, руб.					

ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

9.1. Понятия «бюджетный регламент», «бюджетный период»

Бюджетный регламент – это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки), оперативного контроля и оценки исполнения (проведения план-факт анализа) бюджетов различных видов и уровней. Его составными элементами являются:

- бюджетный период;
- продолжительность бюджетного цикла, или шаг финансового планирования, – период, по истечении которого составляются отчеты об исполнении

ранее разработанных и утвержденных бюджетов и пересматриваются (корректируются) бюджеты на оставшуюся часть бюджетного периода;

- стадии бюджетного цикла, или периодизация бюджетного контроллинга, т.е. выделение наряду со стадиями разработки и корректировки бюджетов *системы внутреннего оперативного (текущего) контроля и оценки исполнения бюджета*, включающей 1) анализ и оценку эффективности управления ресурсами, затратами, обязательными структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода; 2) периодический мониторинг текущей деятельности, включающий сравнение плановых показателей (объемов производства и реализации, структуры и размера затрат) с бюджетными наметками; сроки (график) и порядок составления отчетов о исполнении бюджетов структурными подразделениями (ЦФО, ЦФУ или МВЗ), проведение план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения;

- состав и соподчиненность ответственных исполнителей за конкретные функции и задачи по стадиям бюджетного цикла;

- механизм санкций (меры «кнута и пряника»), применяемых в компании для обеспечения соблюдения бюджетного регламента.

Таким образом, главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. Основной принцип бюджетного регламента – *скользящий график разработки*, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого бюджетного цикла (месяца, квартала).

При разработке и внедрении бюджетного регламента прежде всего определяют *бюджетный период*, или, как его еще называют, *горизонт финансового планирования* для предприятия или фирмы.

Бюджетный период – это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты и осуществляется контроль за их исполнением. В зависимости от специфики бизнеса различные бюджеты могут иметь разные минимальные бюджетные периоды (квартал, месяц, декада, неделя, день)

Директивная часть бюджетного периода – это время планирования, когда принимаются и утверждаются целевые показатели и нормативы, обязательные к исполнению. Внутри этой части принято жестко контролировать финансовые показатели, не допускать их изменения (особенно в сторону уменьшения).

Индикативная часть бюджетного периода – срок планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании. Это обстоятельство необходимо иметь в виду, когда определяется бюджетный период.

Горизонт финансового планирования в зарубежных компаниях шире, чем в российских компаниях. За рубежом компании (особенно крупные, располагающие большими аналитическими ресурсами) составляют бюджеты на 3-5 лет. В России на 1 год из-за высокой степени неопределенности хозяйственной конъюнктуры, угрозы финансовых кризисов, нестабильности законодательной и нормативной базы, особенностей планирования и составления отчетности (например, бухгал-

терской), практики заключения основной массы договоров на новый год в конце старого года, общих финансово-экономических установок, связанных с принятием и исполнением государственных бюджетов всех уровней.

9.2. Организация процессом бюджетирования

Как любая человеческая деятельность в целом и управленческая технология в частности, бюджетирование нуждается в определенном аппарате управления.

Бюджет малого предприятия, возможно, формирует его руководитель единолично или с помощью одного-двух сотрудников. Бюджет организации, средней по масштабам деятельности, разрабатывает группа руководителей подразделений (центров ответственности), а координирует чаще всего руководитель финансовой службы.

В крупных компаниях с разветвленной организационной структурой функционирование системы бюджетирования поддерживается *бюджетным комитетом*.

Бюджетный комитет – это коллегиальный орган, состоящий из представителей всех организационных единиц или функциональных структур, для которых разрабатываются самостоятельные бюджеты. (Наиболее работоспособным является комитет, состоящий не более чем из 10 человек). Особенности деятельности бюджетных комитетов зависят от особенностей самих организаций, однако их основные *функции* будут следующие:

1. *Разработка и утверждение Положения о бюджетировании*. В данном документе должны быть отражены следующие моменты:

- Общие положения, характеризующие содержание, место и роль бюджетирования в системе управления предприятием.
- Состав подразделений и должностных лиц, ответственных за разработку проектов бюджетов.
- Распределение прав и обязанностей подразделений и должностных лиц, ответственных за разработку и исполнение бюджетов, а также характер их информационного взаимодействия.
- Структура системы бюджетов на предприятии с приложением основных единых форм бюджетной документации.
- Сроки выполнения основных мероприятий в рамках процесса бюджетирования.
- Порядок разработки, утверждения и исполнения бюджетов, а также порядок пересмотра в течение планового периода статей бюджета в случае возникновения дефицита или профицита ресурсов, отклонения фактических результатов от плановых.
- Порядок контроля за исполнением бюджетов подразделений и предприятия в целом.

2. *Конверсия стратегических бюджетов в операционные*. Поскольку стратегические цели формируются лишь узким кругом высших руководителей организации, именно бюджетный комитет является органом, трансформирующим стратегические цели в серию операционных бюджетов. Также возможен обратный по-

ток информации: бюджетный комитет организует представление высшему руководству оперативных и тактических данных, которые необходимы для осуществления стратегического планирования (информация, касающаяся производственных возможностей организации, ее конкурентных преимуществ на настоящий момент и перспектив создания новых видов продукции и услуг т.д.).

3. *Утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в мастер-бюджет.* Определение функциональных бюджетов и сводного бюджета.

4. *Проведение ежеквартальных рабочих совещаний* представителей всех структурных подразделений и высшего менеджмента предприятия, посвященных анализу хода исполнения бюджетов, выявлению причин их неисполнения, разработке изменений и дополнений в действующие бюджеты и проекты бюджетов в соответствии с изменяющимися условиями.

5. *Рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений.* Выполнение бюджетных заданий очень часто лежит в основе системы материального стимулирования менеджеров, очень важно понимать, насколько эти задания за бюджетный период выполнены, почему имеют место отклонения фактических значений показателей от плановых, кто несет за это персональную ответственность и какие меры следует принять по результатам этого анализа.

6. Разработка или приобретение программного обеспечения по бюджетированию, его установка на компьютерах всех подразделений предприятия, формирование локальной информационной сети.

7. *Разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы.* Проблемы могут касаться: распределения персональной ответственности сотрудников в случаях, когда какая-либо область бюджетной ответственности окажется в сфере их совместной ответственности; невозможности определить результат деятельности некоторых подразделений или их менеджеров в денежных единицах (например, как оценить усилия по созданию положительного имиджа компании); реальности и выполнимости нормативов; одновременного существования «разнонаправленных» и даже несовместимых (на первый взгляд) друг с другом целей организации.

Заседания бюджетного комитета могут проводиться регулярно либо по заранее утвержденному расписанию, в соответствии этапами бюджетного цикла.

Во главе бюджетного комитета обычно стоит руководитель организации, а взаимодействие между различными участниками и функциями бюджетного комитета осуществляет координатор. Обычно на эту должность назначают одного из сотрудников финансовой службы, занимающегося управленческим учетом и компетентного в вопросах планирования.

В процессе формирования бюджетов компании бюджетный комитет тесно взаимодействует с подразделениями финансово-экономического блока, на которые возложена реализация функций, связанных с бюджетированием. Распределение функций между различными подразделениями финансово-экономического блока компании при бюджетировании представим в таблице 9.1.

**Распределение функций между различными подразделениями
финансово-экономического блока компании при бюджетировании**

Подразделение	Функция
Планово-экономический отдел	Подготовка сводного бюджета доходов и расходов компании. Сбор и обработка данных для проверки точности (надежности) данных бюджетов доходов и расходов центров финансовой ответственности. Подготовка сводного бюджета капитальных затрат компании. Калькуляция себестоимости продукции. Составление операционных бюджетов
Финансовый отдел	Подготовка сводного БДДС компании Подготовка кредитного плана
Бухгалтерия	Сбор и обработка исходных данных для составления бюджетов
Отдел маркетинга и сбыта	Разработка прогноза сбыта. Составление бюджета продаж

Таким образом, для управления бюджетами необходимо:

- *определить субъекты бюджетного процесса – набор бизнес-единиц (ЦФО, ЦФУ и МВЗ), структурных подразделений и служб, должностных лиц (руководителей и специалистов) различного уровня управления, ответственных за выполнение всех операций (составление, согласование и утверждение, оценка исполнения и контроль) за всеми видами бюджетов в компании на различных стадиях бюджетного цикла;*
- *распределить между ними функции и должностные обязанности, сферы компетенции и ответственности;*
- *определить «арбитра», т. е. бюджетный отдел или должностное лицо в компании (из числа руководителей высшего звена), на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, относящимся к подготовке окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов;*
- *установить порядок взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между службами различных уровней управления, что является необходимым условием для последующей организации бюджетного документооборота;*
- *закрепить в системе внутренних нормативных документов компании (положениях, приказах и должностных инструкциях) распределение функций, обязанностей и полномочий.*

Внедрение технологии бюджетирования на предприятии может быть осуществлено как собственными силами, так и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся в этой сфере.

Список рекомендуемой литературы

1. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб., и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 464 с.: ил.

2. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2010. – 544 с.

3. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетный регламент? Назовите его составные элементы.
2. Что такое бюджетный период?
3. Бюджетный комитет и его функции.

Тестовые задания к модулю III

1. Под финансовым планом понимается:
А) смета затрат на производство;
Б) плановый документ, отражающий затраты на производство и реализацию продукции;
В) плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств организации.
2. Задачей финансового планирования является:
А) разработка финансовой политики организации;
Б) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всех видов деятельности организации;
В) разработка учетной политики организации.
3. Объектом финансового планирования является:
А) финансовая стратегия организации;
Б) фондоотдача основных производственных фондов;
В) прибыль и ее распределение.
4. Что из перечисленного ниже не относится к системе перспективного финансового планирования:
А) разработка финансовой стратегии;
Б) разработка финансовой политики;
В) разработка финансового бюджета;
Г) всё перечисленное входит в систему перспективного финансового планирования.
5. Процесс составления финансовых планов состоит из...:
А) анализа финансовых показателей предыдущего периода, составления прогнозных документов, разработки оперативного финансового плана;
Б) определения рентабельности производимой продукции;
В) расчета эффективности инвестиционного проекта.

6. Текущий финансовый план составляется на:

- А) квартал;
- Б) месяц;
- В) год.

7. В текущем финансовом плане отражается:

- А) рентабельность производства;
- Б) выручка от реализации продукции;
- В) оборачиваемость оборотных средств.

8. Составление финансового раздела бизнес-плана начинается с разработки прогноза:

- А) объемов производства;
- Б) объемов продаж;
- В) движения денежных средств.

9. В прогнозе движения денежных средств отражается:

- А) доход от основной деятельности, включая амортизацию;
- Б) чистая прибыль;
- В) оборотные средства.

10. Финансовая структура организации включает следующие центры ответственности:

- А) оборачиваемости оборотных средств;
- Б) обязательств и расчетов с дебиторами;
- В) затрат, прибыли, инвестиций.

11. Бюджет – это:

А) документ, в котором излагаются цели предприятия на краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный период;

Б) оперативный финансовый план краткосрочного периода, разработанный обычно в рамках одного года и отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности;

В) форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства, субъектов РФ и местного самоуправления.

12. По сферам деятельности предприятия выделяются бюджеты:

- А) стабильные;
- Б) гибкие;
- В) операционные;
- Г) капитальные.

13. По сферам деятельности предприятия выделяются бюджеты:

- А) гибкие;
- Б) финансовые;

- В) комплексные;
- Г) текущие.

14. По видам затрат плановые бюджеты подразделяются:

- А) стабильные;
- Б) инвестиционные;
- В) комплексные;
- Г) текущие.

15. В состав основных бюджетов включаются:

- А) бюджет продаж, операционный бюджет;
- Б) операционный, финансовый, инвестиционный бюджеты;
- В) бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

16. В состав финансовых бюджетов включаются:

- А) бюджет доходов и расходов;
- Б) бюджет запасов готовой продукции;
- В) кредитный план;
- Г) бюджет чистой прибыли.

17. В состав дополнительных (специальных) бюджетов включаются:

- А) бюджет доходов и расходов;
- Б) бюджет коммерческих расходов;
- В) кредитный план;
- Г) налоговый бюджет.

18. В натуральных единицах измерения составляется бюджет:

- А) доходов и расходов;
- Б) запасов готовой продукции;
- В) прямых материальных затрат;
- Г) коммерческих расходов.

19. При разработке бюджета продаж важно оценить:

- А) величину производственной себестоимости продукции;
- Б) возможную динамику цен на сопоставимую продукцию на рынке;
- В) эластичность спроса по цене;
- Г) допустимый уровень цен на готовую продукцию компании для обеспечения необходимой доходности, удовлетворения требований собственников поддержания и улучшения рыночной позиции;
- Д) структуру источников финансирования.

20. При разработке бюджета запасов готовой продукции она обычно отражается:

- А) по производственной себестоимости;
- Б) с учетом коммерческих и административных расходов;
- В) по средней цене продажи.

21. Определяющим фактором при составлении бюджета денежных поступлений и выплат является время:

- А) выполнения хозяйственных операций;
- Б) фактического поступления платежей;
- В) принятия платежных документов банком.

22. «Гибкий бюджет» учитывает:

- А) выручку от продаж и финансовые результаты компаний-конкурентов;
- Б) возможности поступления денежных средств;
- В) планируемые текущие или капитальные затраты не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности.

23. Использование «гибких бюджетов» целесообразно:

- А) на этапе планирования;
- Б) в послеплановом периоде;
- В) верным являются А) и Б) варианты ответа.

24. Плановый бюджет движения денежных средств разрабатывается для:

- А) определения плановой прибыли;
- Б) получения информации об имуществе предприятия;
- В) оценки ликвидности предприятия в плановом периоде.

25. Бюджет – это:

А) документ, в котором излагаются цели предприятия на краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный период;

Б) оперативный финансовый план краткосрочного периода, разработанный обычно в рамках одного года и отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности;

В) форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства, субъектов РФ и местного самоуправления.

26. По сферам деятельности предприятия выделяются бюджеты:

- А) стабильные;
- Б) гибкие;
- В) операционные;
- Г) капитальные.

27. По сферам деятельности предприятия выделяются бюджеты:

- А) гибкие;
- Б) финансовые;
- В) комплексные;
- Г) текущие.

28. По видам затрат плановые бюджеты подразделяются:

- А) стабильные;
- Б) инвестиционные;
- В) комплексные;
- Г) текущие.

29. В состав основных бюджетов включаются:

- А) бюджет продаж, операционный бюджет;
- Б) операционный, финансовый, инвестиционный бюджеты;
- В) бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

30. В состав финансовых бюджетов включаются:

- А) бюджет доходов и расходов;
- Б) бюджет запасов готовой продукции;
- В) кредитный план;
- Г) бюджет чистой прибыли.

31. В состав дополнительных (специальных) бюджетов включаются:

- А) бюджет доходов и расходов;
- Б) бюджет коммерческих расходов;
- В) кредитный план;
- Г) налоговый бюджет.

32. В натуральных единицах измерения составляется бюджет:

- А) доходов и расходов;
- Б) запасов готовой продукции;
- В) прямых материальных затрат;
- Г) коммерческих расходов.

33. При разработке бюджета продаж важно оценить:

- А) величину производственной себестоимости продукции;
- Б) возможную динамику цен на сопоставимую продукцию на рынке;
- В) эластичность спроса по цене;
- Г) допустимый уровень цен на готовую продукцию компании для обеспечения необходимой доходности, удовлетворения требований собственника, поддержания и улучшения рыночной позиции;
- Д) структуру источников финансирования.

34. При разработке бюджета запасов готовой продукции она обычно отражается:

- А) по производственной себестоимости;
- Б) с учетом коммерческих и административных расходов;
- В) по средней цене продажи.

35. Определяющим фактором при составлении бюджета денежных поступлений и выплат является время:

- А) выполнения хозяйственных операций;
- Б) фактического поступления платежей;
- В) принятия платежных документов банком.

36. «Гибкий бюджет» учитывает:

- А) выручку от продаж и финансовые результаты компаний-конкурентов;
- Б) возможности поступления денежных средств;
- В) планируемые текущие или капитальные затраты не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности.

37. Использование «гибких бюджетов» целесообразно:

- А) на этапе планирования;
- Б) в послеплановом периоде;
- В) верным являются А) и Б) варианты ответа.

38. Плановый бюджет движения денежных средств разрабатывается для:

- А) определения плановой прибыли;
- Б) получения информации об имуществе предприятия;
- В) оценки ликвидности предприятия в плановом периоде.

ЗАДАНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАСЧЕТНОГО ЗАДАНИЯ

1. Состав, содержание и оформление расчетного задания

Расчетное задание выполняется на белых листах формата А4 без рамок и помещается в скоросшиватель. Объем работы: 17-20 машинописных листов формата А4 с одной стороны. Шрифт 14, интервал полуторный, выравнивание – по ширине страницы. Текст расчетного задания (контрольной работы) следует набирать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм. Расчетное задание должно включать следующие части: титульный лист, содержание, теоретическая часть, практическая часть, список использованной литературы.

На титульном листе содержится информация о министерской подчиненности образовательного учреждения, о полном наименовании учебного заведения, наименование кафедры преподавателя; наименование изучаемой дисциплины; тематика расчетного задания с указанием наименования предприятия, послужившего базой для выполнения работы; фамилия, инициалы и группа студента; фамилия, инициалы, ученая степень и звание преподавателя; город и год сдачи работы. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на нем не ставится.

В содержании указываются заголовки всех глав и параграфов расчетной работы с указанием соответствующих страниц. Заголовки глав и параграфов дублируются в тексте. Главы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные цифрой с точкой в конце. Параграфы должны иметь порядко-

вые номера в пределах каждого раздела. Номера параграфов состоят из номеров главы и параграфа, разделенных точкой. Список литературы не нумеруется.

Основной текст расчетного задания должен состоять из двух частей, каждая из которых должна состоять не более чем из трех параграфов. В первой части необходимо осветить теоретические аспекты рассматриваемой проблемы. Здесь же можно провести обзор основных точек зрения по рассматриваемому вопросу. Между параграфами теоретической части должна существовать логическая связь. После рассмотрения теоретических вопросов необходимо подвести итог. Объем теоретической части – 14-17 машинописных листов.

При подготовке второй части расчетного задания студент должен решить две задачи, оформив их следующим образом: дано, найти; какие формулы были использованы для решения задач; ответ. Объем второй части – 1-3 машинописных листа.

Список литературы должен содержать наименование использованных книг, статей из периодических изданий и сведений Интернет. Описание каждого источника должно включать фамилию и инициалы автора (авторов), полное наименование книги или статьи без кавычек; название, год, номер журнала и страницы, на которых расположена статья (для статей); вид книги (учебник, учебное пособие, монография, автореферат диссертации и т.п.), город издания, издательство, год издания, общее количество страниц. Все источники в списке литературы должны быть новыми (не старше пяти лет). На все указанные в списке литературы источники должны быть ссылки в работе. Ссылки оформляются следующим образом: в квадратных скобках необходимо указывать номер цитируемого источника по списку литературы и номер страницы: например, [2, с. 56]. Список использованной литературы должен содержать не менее 10 источников.

Если в тексте расчетного задания используются рисунки, то они должны нумероваться последовательно в пределах главы и включать номер главы и порядковый номер рисунка в главе (например, рис. 2.3). Каждый рисунок должен иметь название рядом с номером. Рисунок должен следовать сразу после ссылки на него в тексте. Аналогичным образом оформляются таблицы.

Расчетное задание должно быть сдано преподавателю на проверку не позднее, чем за десять дней до начала сессии.

ТЕМАТИКА РАСЧЕТНОГО ЗАДАНИЯ

ВАРИАНТ 1

Теоретическая часть

Значение планирования в управлении предприятия. Формы планирования и виды планов.

Практическая часть

Задача 1

Известно, что норма расхода материала на производство единицы изделия составляет 180 кг. Плановый годовой выпуск изделий – 15 000 штук. При этом поставка материалов осуществляется один раз в квартал, страховой запас составляет половину от текущего, транспортный запас – два дня. Определить величину производственного запаса.

Задача 2

Фактический объем производства на предприятии в 2013 году составил 1239,8 млн. руб., а фонд оплаты труда – 590,4 млн. руб. при среднегодовой численности работников 1025 человек. На 2014 год планом предусмотрен объем производства в размере 1450,6 млн. руб., а также повышение средней заработной платы работников на 12% и сокращение численности на 5 человек. Определить плановый фонд оплаты труда на 2014 год двумя методами: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда и на основе средней зарплаты.

ВАРИАНТ 2

Теоретическая часть

Функции и структура плановых служб на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

Имеются следующие данные по предприятию:

Показатель	Ед. изм.	Количество
1. Плановая себестоимость годового выпуска товарной продукции	тыс. руб.	588 000
2. Плановые годовые материальные затраты	тыс. руб.	210 000
3. Норма в производственных запасах	дни	18
4. Норма запаса готовой продукции	дни	15
5. Затраты на рубль товарной продукции	руб./руб.	0,75

Определить норматив производственных запасов и готовой продукции в стоимостном выражении.

Задача 2

Известно, что в базовом периоде в себестоимости продукции затраты на оплату труда составляли 35%, а постоянные затраты – 15%. В отчетном периоде планируется повышение производительности труда на 15% и средней заработной платы на 12%. Кроме того, планом предусмотрен рост объема производства продукции на 20% при росте величины постоянных расходов на 2%. Определить планируемый процент относительного изменения себестоимости под воздействием указанных факторов.

ВАРИАНТ 3

Теоретическая часть

Понятие, классификация и методы разработки плановых норм и нормативов.

Практическая часть

Задача 1

На предприятии расход металла за год составил 85 млн. руб., расход угля – 38 млн. руб., а расход цемента – 5 млн. руб. Норма запаса в днях по металлу составляет 40 дней, по углю – 100 дней, а по цементу – 25 дней. Определить норматив производственных запасов по каждому виду материалов в отдельности и общий норматив производственных запасов.

Задача 2

Фактический объем производства на предприятии в 2013 году составил 1830 млн. руб., а фонд оплаты труда – 652,3 млн. руб. при среднегодовой численности работников 1130 человек. На 2014 год планом предусмотрен объем производства в размере 2 105 млн. руб., а также повышение средней заработной платы работников на 12% и сокращение численности на 5 человек. Определить плановый фонд оплаты труда на 2014 год двумя методами: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда и на основе средней зарплаты.

ВАРИАНТ 4

Теоретическая часть

Стратегическое планирование на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

Предприятие выпустило за год изделий: № 1 – 1000 штук по цене 500 руб. за шт.; № 2 – 3000 шт. по цене 720 руб. за шт.; № 3 – 15000 шт. по цене 160 руб. за шт.; № 4 – 2500 шт. по цене 2500 руб. за шт.; № 5 – 800 шт. по цене 1200 руб. за шт.; № 6 – 300 шт. по цене 4300 руб. за шт. Запасных частей на 1,5 млн. руб., ТНП

– на 500 тыс. руб. Определить объем товарной, валовой и реализованной продукции за год, используя данные таблицы.

Наименование показателя	На начало года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.
Остатки продукции на складах	1200	900
Продукция отгруженная, но не оплаченная	450	600
Остатки НЗП	8000	12000
Остатки технологической оснастки и запасных частей для ремонта оборудования	1700	1900

Задача 2

Известно, что в базовом периоде в себестоимости продукции затраты на оплату труда составляли 25%, а постоянные затраты – 20%. В отчетном периоде планируется повышение производительности труда на 7% и средней заработной платы на 5%. Кроме того, планом предусмотрен рост объема производства продукции на 15% при неизменной величине постоянных расходов. Определить планируемый процент относительного изменения себестоимости под воздействием указанных факторов.

ВАРИАНТ 5

Теоретическая часть

Тактическое планирование на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

Определите уровень выполнения норм выработки рабочим, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. изделий А и 30 шт. изделий Б. Трудоемкость изготовления одного изделия А составляет 3 чел.-ч., а одного изделия Б – 2,5 чел.-ч. Отработано 23 смены по 8 часов.

Задача 2

В 2013 году объем выпуска на предприятии составил 602 млн. руб., а фонд заработной платы – 299,4 млн. руб. при среднесписочной численности работников 594 человека. На 2014 год планируется рост средней зарплаты на 12%, а объема производства продукции на 15% при увеличении численности работников на 6 человек. Определить плановый фонд зарплаты на 2014 год по нормативному методу (уровневым).

ВАРИАНТ 6

Теоретическая часть

Сущность сетевого планирования. Методика построения сетевых моделей.

Практическая часть

Задача 1

Имеются следующие данные по предприятию:

Показатель	Ед. изм.	Количество
1. Плановая себестоимость годового выпуска товарной продукции	тыс. руб.	320 000
2. Плановые годовые материальные затраты	тыс. руб.	105 000
3. Норма в производственных запасах	дни	15
4. Норма запаса готовой продукции	дни	10
5. Затраты на рубль товарной продукции	руб./руб.	0,85

Определить норматив производственных запасов и готовой продукции в стоимостном выражении.

Задача 2

В базовом периоде себестоимость продукции составила 1588 млн. руб., в том числе материальные затраты – 556 млн. руб. Планом предприятия предусмотрено снижение норм расхода материалов на 8% и снижение цен на материалы на 5%. Определить планируемый процент изменения себестоимости за счёт указанных факторов, а также размер экономии (перерасхода) затрат в стоимостном выражении.

ВАРИАНТ 7

Теоретическая часть

Содержание плана производства предприятия. Производственная программа и ее показатели.

Практическая часть

Задача 1

Расход основных материалов за год составил 30 млн. руб., вспомогательных материалов – 7 млн. руб., топлива – 13 млн. руб. Норма запаса в днях по основным материалам составляет 45 дней, по вспомогательным – 60 дней, а по топливу – 100 дней. Определить норматив производственных запасов по каждому их виду в отдельности и общий норматив производственных запасов.

Задача 2

Определите величину производственной мощности цеха и уровень ее использования, если в цехе работают 40 станков, годовой выпуск продукции – 115 500 изделий, режим работы – двухсменный, продолжительность смены – 8 ч., число рабочих дней в году – 258, регламентированные простои оборудования – 4% от режимного фонда времени, норма времени на обработку одного изделия – 1,2 ч.

ВАРИАНТ 8

Теоретическая часть

Понятие производственной мощности. Планирование производственной мощности предприятия.

Практическая часть

Задача 1

За шесть месяцев затраты на производство продукции составили 28 млн. руб. Из них 17 млн. руб. вложены в производство в начале производственного цикла, а 11 млн. руб. – в течение производственного цикла. Длительность производственного цикла составляет 25 дней. Определить норматив оборотных средств в незавершенном производстве.

Задача 2

Определите производственную мощность и фактический объем выпуска продукции, если количество однотипных станков в цехе – 30; норма времени на обработку единицы продукции 0,6; режим работы – двухсменный; продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования – 3% от режимного фонда времени; коэффициент использования производственной мощности – 0,82; число рабочих дней в году – 255.

ВАРИАНТ 9

Теоретическая часть

Понятие о персонале. Планирование потребности в персонале на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

Рассчитайте величину производственного запаса материала для обеспечения производственной программы предприятия в объеме 4000 изделий в год и чистый вес единицы продукции, если известно, что коэффициент использования материала – 0,88. Поставки материала производятся один раз в квартал; годовая потребность в материале – 360 т.

Задача 2

Определите производственную мощность участка и объем выпуска продукции, если на участке цеха работают 20 станков; норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч.; режим работы – двухсменный; продолжительность смены – 8 ч.; число нерабочих дней в году – 107; регламентированные простои оборудования – 3% от режимного фонда времени; коэффициент использования станков – 0,85.

ВАРИАНТ 10

Теоретическая часть

Основные понятия и формы оплаты труда. Планирование фонда оплаты труда персонала.

Практическая часть

Задача 1

Чистый вес выпускаемого предприятием изделия составляет 48 кг. Годовой выпуск – 5000 изделий. Действующий коэффициент использования материала – 0,75. В результате совершенствования технологического процесса предприятие планирует повысить коэффициент использования материала до 0,76. Цена материала – 30 руб. за 1 кг. Определите действующую и планируемую норму расхода материала на изделие, а также годовую экономию от запланированного снижения материала в натуральном и стоимостном измерениях.

Задача 2

Фактический объем производства на предприятии в 2013 году составил 1830 млн. руб., а фонд оплаты труда – 652,3 млн. руб. при среднегодовой численности работников 1130 человек. На 2014 год планом предусмотрен объем производства в размере 2 105 млн. руб., а также повышение средней заработной платы работников на 12% и сокращение численности на 5 человек. Определить плановый фонд оплаты труда на 2014 год двумя методами: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда и на основе средней зарплаты.

ВАРИАНТ 11

Теоретическая часть

Понятие о себестоимости. Планирование себестоимости продукции.

Практическая часть

Задача 1

Квартальная программа выпуска изделий 1000 шт., чистый вес одного изделия – 8 кг; потери при ковке – 2,9 кг; отходы в стружку – 11,7 кг, шлифовальная пыль – 0,4 кг. Периодичность поставки чугуна – 20 дней. Определите норму расхода и коэффициент использования металла на изготовление одного изделия, а также величину текущего и страхового запасов металла.

Задача 2

Расход основных материалов за год составил 55 млн. рублей, вспомогательных материалов – 16 млн. рублей, топлива – 31 млн. рублей. Норма запаса в днях по основным материалам составляет 35 дней, по вспомогательным материалам – 50 дней, а по топливу – 100 дней. Определить норматив производственных запа-

сов по каждому их виду в отдельности и общий норматив производственных запасов. Рассчитать общую экономию от сокращения норматива производственных запасов, если норма запаса в днях сократится на 5 дней по основным материалам, вспомогательным материалам и топливу.

ВАРИАНТ 12

Теоретическая часть

Понятие и виды цен. Планирование и регулирование рыночных цен.

Практическая часть

Задача 1

На предприятии на начало года работало 345 человек. В течение года на предприятие было принято 26 ранее не работавших на предприятии человек, уволено по собственному желанию – 19 человек, в связи с уходом на пенсию – 10 человек, в связи с призывом в армию – 1 человек, за прогулы – 2 человека, за хищение продукции предприятия – 1 человек, за появление на работе в нетрезвом виде – 4 человека, в связи с переездом в другой город – 2 человека. Из общего числа уволенных 7 человек были приняты на работу в том же году. Определить коэффициенты оборота по приему, выбытию кадров, постоянства кадрового состава, текучести кадров, сменяемости кадров.

Задача 2

В 2013 году объем выпуска на предприятии составил 654 млн. руб., а фонд заработной платы – 312,4 млн. руб. при среднесписочной численности работников 635 человека. На 2014 год планируется рост средней зарплаты на 12%, а объема производства продукции на 15% при сокращении численности работников на 5 человек. Определить плановый фонд зарплаты на 2014 год по нормативному методу (уровневым).

ВАРИАНТ 13

Теоретическая часть

Понятие и виды прибыли предприятия. Планирование прибыли на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

В результате анализа деятельности отдела выявлено, что за год отдел выполняет 8 типов операций. Годовой объем их выполнения и трудоемкость каждой операции представлены в таблице.

Номер операции	Количество за год	Трудоемкость, чел.-час.
1	200	10
2	500	3
3	50	30
4	1400	1
5	800	1,5
6	100	15
7	650	5
8	150	10

Коэффициент учета дополнительных затрат времени – 1,35. Коэффициент учета затрат времени на отдых и личные надобности сотрудников отдела – 1,1. Коэффициент списочного состава – 1,15. Годовой фонд времени работы специалиста отдела по контракту – 2000 часов. Фактически в отделе работает 10 человек. Определить списочную численность сотрудников отдела по формуле Розенкранца и сделать соответствующие выводы.

Задача 2

Известно, что в базовом периоде в себестоимости продукции затраты на оплату труда составляли 30%, а постоянные затраты – 35%. В отчетном периоде планируется повышение производительности труда на 10% и средней заработной платы на 12%. Кроме того, планом предусмотрен рост объема производства продукции на 18% при росте величины постоянных расходов на 3%. Определить планируемый процент относительного изменения себестоимости под воздействием указанных факторов.

ВАРИАНТ 14

Теоретическая часть

Финансовое планирование, его роль и место в системе внутрифирменного планирования. Последовательность разработки финансового плана.

Практическая часть

Задача 1

В организации используется сдельно-премиальная система оплаты труда. Тарифная ставка первого разряда рабочего-сдельщика составляет 10 рублей в час. Тарифная сетка оплаты труда рабочих-сдельщиков приведена в таблице.

Разряд рабочего-сдельщика	Тарифный коэффициент
1	1
2	1,3
3	1,8
4	2,2
5	2,9
6	3,5

Рабочий 3 разряда в течение месяца занимался изготовлением деталей трех наименований. Трудоемкость изготовления детали и количество изготовленных за месяц деталей приведены в таблице.

№ детали	Кол-во в месяц	Трудоемкость, мин.
1	140	15
2	700	12
3	120	9

К тарифному заработку рабочего установлена премия в размере 40%. Определить месячный заработок рабочего с учетом районного коэффициента.

Задача 2

Сформировать бюджет продаж на первый квартал 2014 г., если ожидаемая инфляция составляет 0,2% в месяц, по следующим исходным данным:

Наименование	Период, мес.		
	январь	февраль	март
1. Объем запланированных продаж, тыс. ед.:			
продукт 1	100	120	140
продукт 2	150	180	200
продукт 3	210	220	230
2. Цена за единицу, тыс. руб. за ед.:			
продукт 1	25		
продукт 2	15		
продукт 3	30		
3. Выручка за период, тыс. руб.			
продукт 1			
продукт 2			
продукт 3			

ВАРИАНТ 15

Теоретическая часть

Бизнес-планирование. Содержание бизнес-плана. Методология разработки бизнес-плана.

Практическая часть

Задача 1

На предприятии на начало года работало 218 человек. В течение года на предприятие было принято 10 человек, уволено – 18 человек, в том числе в связи с уходом на пенсию – 3 человека, в связи с призывом в армию – 1 человек, за прогулы – 2 человека, за хищение продукции предприятия – 1 человек, за появление на работе в нетрезвом виде – 3 человека, в связи с переездом в другой город – 2 человека, по собственному желанию – 6 человек. Определить коэффициенты оборота по приему, выбытию кадров, постоянства кадрового состава, текучести кадров, сменяемости кадров.

Задача 2

Работник работает в организации с 1 июня 1998 года. В должности главного экономиста работник работает с 1 марта 2003 года. Определить для данного работника коэффициент специализации в должности главного экономиста и коэффициент общего стажа работы в организации по состоянию на 1 сентября 2012 года.

ВАРИАНТ 16

Теоретическая часть

Планирование сбыта продукции, товародвижения, хранения и сервисного обслуживания.

Практическая часть

Задача 1

Имеются следующие данные:

1. Остаток материала на начало месяца (тонн) – 345.
2. Норма расхода материала на единицу продукции (тонн) – 0,25.
3. Норма запаса материала (дней) – 18.
4. Планируемый выпуск продукции в год (шт.) – 43920.

Определить норматив материала в натуральном выражении, количество дней, на которое предприятие обеспечено материалом, и возможные потери продукции в результате несоблюдения норм запаса.

Задача 2

Цеху установлена производственная программа на месяц с нормативной трудоемкостью 30 000 ч, в том числе по участкам; № 1 – 8000 ч; № 2 – 7500 ч; № 3 – 6200 ч; № 4 – 8300 ч. определите явочную численность рабочих по участкам и в целом по цеху. Число рабочих часов в месяц на одного рабочего – 176.

ВАРИАНТ 17

Теоретическая часть

Сущность денежного потока. Планирование денежных потоков.

Практическая часть

Задача 1

Имеются следующие данные:

1. Остаток материала на начало месяца (тонн) – 345.
2. Норма расхода материала на единицу продукции (тонн) – 0,25.
3. Норма запаса материала (дней) – 18.
4. Планируемый выпуск продукции в год (шт.) – 43920.

Определить норматив материала в натуральном выражении, количество дней, на которое предприятие обеспечено материалом, и возможные потери продукции в результате несоблюдения норм запаса.

Задача 2

Расчеты показывают, что для выполнения годовой производственной программы предприятию потребуется затратить 2860 тыс. ч, в том числе по цехам: № 1 – 500 тыс. ч; № 2 – 1460 тыс. ч; № 3 – 900 тыс. ч. Нормы выполняются в среднем на 116%. Определите потребную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня.

ВАРИАНТ 18

Теоретическая часть

Понятие и классификация инвестиций. Планирование инвестиционной деятельности предприятия.

Практическая часть

Задача 1

Сведения о списочной численности персонала организации на начало каждого месяца за 2011 и 2013 годы приведены в таблице. Определить среднесписочную численность персонала организации в 2011 и 2013 годах. На сколько процентов увеличилась среднесписочная численность персонала организации в 2013 году по сравнению с 2011 годом?

Месяц	2011 год	2013 год
Январь 2011/2013	568	816
Февраль	575	816
Март	591	817
Апрель	628	829
Май	627	835
Июнь	603	846
Июль	605	845
Август	595	840
Сентябрь	603	843
Октябрь	626	857
Ноябрь	641	869
Декабрь	642	873
Январь 2012/2014	642	874

Задача 2

Сформировать бюджет продаж на 3 месяца, если ожидаемая инфляция 0,3% в месяц, по следующим исходным данным:

Показатель	квартал		
	1	2	3
Объем продаж, шт.			
товар 1	270000	180000	170000
товар 2	100000	120000	90000
товар 3	350000	330000	300000
Цена за единицу, тыс.руб./ шт.:			
товар 1	115		
товар 2	220		
товар 3	75		
Выручка за период, руб.			
товар 1			
товар 2			
товар 3			
Всего			

ВАРИАНТ 19

Теоретическая часть

Виды прогнозов. Методы прогнозирования.

Практическая часть

Задача 1

В 2013 году объем выпуска на предприятии составил 115 млн. руб. Численность работников в 2013 году в среднем составляла 300 человек. Фонд оплаты

труда в 2013 году составил 40 млн. руб. На 2014 год планируется рост зарплаты на 10% и выпуск продукции в объеме 150 млн. руб. Предприятие планирует довести численность персонала до 320 человек. Определить плановый фонд зарплаты на 2014 год по нормативному методу.

Задача 2

Сформировать бюджет продаж на квартал, если ожидаемая инфляция 0,5% в месяц, по следующим исходным данным:

Показатель	квартал		
	1	2	3
Объем продаж, шт.			
товар 1	170000	150000	120000
товар 2	80000	110000	90000
товар 3	270000	330000	400000
Цена за единицу, тыс. руб./ шт.:			
товар 1	120		
товар 2	200		
товар 3	65		
Выручка за период, руб.			
товар 1			
товар 2			
товар 3			
Всего			

ВАРИАНТ 20

Теоретическая часть

Сущность бюджетирования, его роль и место в системе внутрифирменного планирования. Система управления бюджетированием на предприятии.

Практическая часть

Задача 1

Фактический объем производства на предприятии в 2013 году составил 620 млн. руб. На 2014 год план производства на предприятии составляет 800 млн. руб. Фонд оплаты труда в 2013 году сложился в размере 275 млн. рублей. Среднегодовая численность работников в 2013 году составляла 2800 человек. В 2014 году предприятие планирует повысить зарплату на 15% и принять 250 рабочих. Определить плановый фонд оплаты труда на 2014 год двумя методами: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда и на основе средней зарплаты.

Задача 2

Сформировать бюджет продаж на два месяца по следующим исходным данным: Ожидаемая инфляция 0,5% в месяц. Объем продаж по месяцам, в шт.:

Показатель	месяц	
	1	2
Объем продаж, шт.		
товар 1	40000	30000
товар 2	1500	3000
товар 3	18000	12000
Цена за единицу, тыс. руб./ шт.:		
товар 1	130	
товар 2	220	
товар 3	50	
Выручка за период, руб.		
товар 1		
товар 2		
товар 3		
Всего		

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Перечень рекомендуемой основной литературы

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2009. – 400 с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [текст] / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2008. – 662 с. – Б.ц.
3. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент "Дашков и К" Издательство, 2011. – 484 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров "Дашков и К" Издательство, 2013. – 234 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
5. Финансовый менеджмент: [текст]: Учебник / Ред. Ю.М. Бахрамова, В.В. Глухова. – М.: Академия, 2011. – 496 с.
6. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная кн. по постановке фин. планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., испр. и доп.. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 462 с.
7. Чуев И.Н. Экономика предприятия [текст]: Учебник / И.Н. Чуев. – 5-е изд., испр. и доп.. – М.: Дашков и К, 2012. – 416 с.
8. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России/ К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2010. – 592 с.

2. Перечень рекомендуемой дополнительной литературы

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 688 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 504 с.
3. Виноградова М.В. Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие 5-е изд., перер. и доп. Издательство "Дашков и К", 2009. – 448 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
4. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: [текст] / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 272 с.
5. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров: "Дашков и К" Издательство, 2011. – 432 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
6. Колчина Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Е.Ю. Макеева, под ред. Н.В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 464 с.

7. Кудрявцев Е.М. Методы сетевого планирования и управления проектом "ДМК Пресс" Издательство, 2008. – 238 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
8. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учеб. пособие. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 263 с.
9. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: [текст]: Конспект лекций / Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: ЭКСМО, 2007. – 144 с.
10. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Л.А. Одинцова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 272 с.
11. Панина З.И., Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: Практикум "Дашков и К "Издательство, 2011. – 244 с. [Электрон. ресурс] //URL:<http://e.lanbook.com/>
12. Планирование на предприятии: [текст]: Практ. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2007. – 304 с.
13. Финансовый менеджмент: [текст]: Учебник / Ред. Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 527 с.
14. Прокопьева Т.В. Планирование и бюджетирование: Методические указания для семинарских занятий и самостоятельной работы студентов дневного отделения специальности «Финансы и кредит» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2010. – 41 с.
15. Прокопьев А.В., Прокопьева Т.В. Менеджмент: Учебное пособие для студентов заочной формы обучения направления 080100 «Экономика» (профиль «Финансы и кредит») / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2012. – 104 с.

3. Перечень Интернет-ресурсов

1. Сайт журнала «ЭКО» – www.econom.nsc.ru/eco/
2. Сайт газеты «Экономика и жизнь» – www.akdi.ru
3. Сайт журнала «Российский экономический журнал» – www.rej.guu.ru
4. Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» – www.dis.ru/manag
5. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» – www.uptp.ru
6. Сайт журнала «Управление компанией» – www.zhuk.net/page

Прокопьева Татьяна Владимировна

ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие для студентов дневной и заочной
форм обучения направления подготовки 080100.62 «Экономика»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано к печати 06.03.14. Формат 60x84 /16
Усл. печ. л. 7,94. Тираж 150 экз. Заказ 14 1250. Рег. №102.

Отпечатано в РИО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.