

Федеральное агентство по образованию  
Байкальский государственный университет экономики и права

## **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебно-методический комплекс

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2007

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

Астафьев С.А.

Внутрифирменное планирование: учеб.-метод. комплекс. –  
Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – 51 с.

В учебно-методическом комплексе приводится программа курса, методические указания по выполнению курсовой работы, задачи для самостоятельной работы по теме «Прогнозирование деятельности предприятия», вопросы к экзамену и пример результирующего теста по курсу.

В основу курса положены современные инструменты планирования: бюджетирование, прогнозирование, нормирование, планирование ресурсов производства (MRP II) и др.

Комплекс предназначен для студентов всех форм обучения специальности «Экономика и управление на предприятии»

/ " " " " " " " " " "

Электронная версия: на сайте УМУ БГУЭП  
<http://s.isea.ru>

© Астафьев С.А., 2007  
© Издательство БГУЭП, 2007

## Оглавление

Введение.....	4
1. Программа курса .....	5
2. Методические указания по выполнению курсовой работы .....	8
3. Варианты заданий по выполнению курсовой работы .....	30
4. Примерные вопросы по курсу .....	32
5. Примерный результирующий тест по курсу .....	35
6. Задачи для самостоятельной работы .....	38
Список рекомендуемой литературы .....	50

## Введение

Внутрифирменное планирование является одной из важнейших дисциплин в системе подготовки специалиста по экономике и менеджменту.

Цель изучения дисциплины – овладение методами планирования деятельности предприятий в рыночных условиях.

Основными задачами курса являются:

- изучение теоретических основ курса «Внутрифирменное планирование»;
- овладение основными методами и приемами выполнения плановых расчетов и получение навыков по их практическому применению;
- применение полученных знаний при выполнении самостоятельных заданий и при написании курсовой работы.

Изучение курса внутрифирменного планирования находится в тесной взаимосвязи с дисциплинами «Экономика предприятия», «Организация производства», «Бухгалтерский учет», «Анализ хозяйственной деятельности предприятия», «Маркетинг», «Управление персоналом».

# **1. Программа курса**

## **Тема 1. Планирование деятельности предприятия как научная дисциплина**

Сущность и функции планирования деятельности предприятия в рыночных условиях. Цели планирования. Предмет планирования. Объект планирования на предприятии. Основные принципы планирования. Методы планирования.

Формы планирования и виды планов: с точки зрения обязательности плановых заданий, в зависимости от срока и содержания, по степени охвата, сферам, объектам и глубине планирования, по координации частных планов во времени и др. Факторы, влияющие на выбор формы планирования. Непрерывность планирования.

Исходные данные, учитываемые при разработке годового плана предприятия. Последовательность разработки планов на предприятии.

## **Тема 2. Нормирование производственной деятельности**

Понятие о плановых нормативах и нормах. Классификация норм. Методы разработки норм. Система экономических норм. Нормы и нормативы расхода материальных ресурсов. Нормы и нормативы оплаты труда.

## **Тема 3. Стратегическое планирование**

Ограничения стратегического планирования. Последовательность стратегического планирования. Выбор миссии организации. Выбор целей организации. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон компании. Анализ стратегических альтернатив. Реализация стратегического плана. Оценка стратегического плана

## **Тема 4. Бюджетирование**

Этапы работ по внедрению бюджетирования. Схема основного бюджета. Операционный и финансовый бюджет. Характеристика бюджетов предприятия.

## **Тема 5. Планирование деятельности предприятия с учетом подхода MRP II**

Методология MRP II: планирование производственных ресурсов. Схема MRP II. Системы планирования предприятия в рамках MRP II. Управление запасами в рамках MRP II. Решение проблем нестабильного спроса в рамках MRP II.

## **Тема 6. Прогнозирование экономического развития предприятия**

Факторы, влияющие на развитие предприятия. Классификация основных методов и моделей прогнозирования (экспертные и фактографические). Связь прогнозирования и планирования. Колеблемость временных рядов. Эффективность применения различных методов прогнозирования.

Учет фактора сезонности при прогнозировании (индексный метод и прогнозирование с помощью тренд-сезонных моделей).

## **Тема 7. Планирование производства и реализации продукции**

Содержание и задачи, решаемые при формировании плана производства и реализации продукции. Исходные данные, используемые при разработке плана производства и реализации продукции. Факторы, влияющие на выполнение плана реализации продукции.

Производственная программа предприятия. Ассортиментный разрез. Качество продукции. Планирование производства продукции в натуральном выражении. Баланс рабочего времени. План производства в натуральных показателях. Планирование производства в стоимостном выражении (товарная и валовая продукция, объем реализации продукции, чистая продукция).

Планирование производственной мощности предприятия. Последовательность расчетов ввода в действие новых мощностей. Классификации факторов, влияющих на использование производственных мощностей.

## **Тема 8. Планирование развития науки и техники (план организационно-технических мероприятий)**

Необходимость и задачи плана развития науки и техники. Требования, предъявляемые к разработке плана и его содержание. Исходные данные, используемые при формировании данного плана.

Содержание плана организационно-технических мероприятий (ОТМ) и порядок его разработки, планирование новых видов и повышение качества выпускаемых изделий, внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и др. Факторы, обеспечивающие экономический эффект от организационно-технических мероприятий.

Влияние ОТМ на снижение себестоимости и сокращение затрат труда. Планирование эффекта от внедрения новой техники.

## **Тема 9. Планирование материально-технического обеспечения**

Задачи, решаемые при планировании материально-технического обеспечения (МТО). Методы определения потребности в материалах.

Разделы и содержание плана МТО. Показатели, рассчитываемые при формировании данного плана. Определение потребности в сырье и материалах. Определение потребности в топливе и энергии. Определение потребности в оборудовании. Баланс материально-технического обеспечения.

## **Тема 10. Планирование труда и заработной платы**

Содержание плана по труду и заработной плате. Исходные данные для разработки плана по труду и заработной плате. Методы планирования численности работников.

Технико-экономические факторы, влияющие на изменение численности. Планирование баланса рабочего времени. Формы выражения производительности труда. Планирование численности персонала по категории работников.

Планирование фонда оплаты труда работников предприятия. Методы планирования фонда заработной платы. Структура фонда оплаты труда.

Кадровое планирование на предприятии.

## **Тема 11. Планирование себестоимости продукции**

Себестоимость продукции, значение и задачи ее планирования. Источники данных для планирования себестоимости.

Классификация затрат по группам. Группировка затрат по экономическим элементам. Группировка затрат по статьям. Методы планирования себестоимости продукции.

## **Тема 12. Финансовый план предприятия**

Планирование потребности в оборотных средствах. Планирование амортизационных отчислений. Планирование инвестиционных (капитальных) вложений. Планирование прибыли. Планирование налоговых отчислений. Баланс доходов и расходов.

## **2. Методические указания по выполнению курсовой работы**

Курсовой проект состоит из двух частей. Первая часть включает рассмотрение теоретических аспектов планирования (по вариантам). Вторая часть представляет собой составление бюджета предприятия (по вариантам), либо бюджетирование деятельности конкретного предприятия.

В методических указаниях приведен пример выполнения условного варианта.

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж (см. табл. 1).

**1.1. Бюджет продаж** – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

Предполагается, что компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.

Таблица 1

## Бюджет продаж

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Запланировано продаж, ед														
Окна	3100	183	183	183	366	366	366	549	549	329	219	183	183	3658
Двери	2600	153	153	153	307	307	307	460	460	276	184	153	153	3068
Цена за единицу (руб.ед.)														
Окна	3000	3045	3091	3137	3184	3232	3280	3330	3379	3430	3482	3534	3587	3309
Двери	4500	4568	4636	4706	4776	4848	4920	4994	5069	5145	5222	5301	5380	4964
Запланированные продажи, руб.														
Окна	9300000	556931	565284	573764	1164740	1182211	1199945	1826916	1854319	1129281	764147	646341	656036	12119914
Двери	11700000	700655	711164	721832	1465319	1487298	1509608	2298378	2332853	1420708	961346	813138	825335	15247633
Всего продажи	21000000	1257585	1276449	1295596	2630059	2669510	2709552	4125294	4187173	2549988	1725492	1459479	1481371	27367547

Планируется  
увеличить сбыт  
на (%)

18 %

По итогам  
прошлых лет  
динамика сбыта  
по месяцам  
составляет, %

5 5 5 10 10 10 15 15 9 6 5 5 100

Инфляция, % в  
год

18

На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

Предполагается, что такой показатель, как «Цена за единицу» предприятие должно устанавливать с учетом инфляции.

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов.
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 2).

Вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств.

## График ожидаемых поступлений денежных средств от продажи

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Остаток дебиторской задолженности на конец периода, (руб)*	400000	828793	976862	1052144	1786070	2070745	2228187	3075540	3454318	2851272	2402805	2273623	2330942	
Сумма дебиторской задолженности к погашению в текущем периоде (руб)		200000	50000											250000
Поступления от продаж каждого месяца (руб)**														
1		628793	440155	125759										1194706
2			638224	446757	127645									1212626
3				647798	453458	129560								1230816
4					1315029	920521	263006							2498556
5						1334755	934328	266951						2536034
6							1354776	948343	270955					2574075
7								2062647	1443853	412529				3919029
8									2093586	1465511	418717			3977814
9										1274994	892496	254999		2422489
10											862746	603922	172549	1639217
11												729739	510818	1240557
12													740685	740685
Всего поступлений		828793	1128379	1220313	1896133	2384835	2552111	3277941	3808394	3153034	2173959	1588660	1424052	26631311

\* Остаток дебиторской задолженности на конец года с учетом безнадежных долгов и переходящих остатков (деб. задолж. на начало месяца + объем продаж текущего месяца - объем денежных поступлений за текущий месяц)

\*\* оплачиваются в том же  
50 % месяце 10 % в третьем месяце  
35 % во втором месяце 5 % безнадежные к взысканию долги

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, (см. рис. 3). Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

При составлении бюджета коммерческих расходов необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара – это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.



**Бюджет производства** (см. табл. 4) – это производственная программа, которая определяет запланированную номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

**Остатки готовой продукции на начало периода + Планируемый объем производства продукции = Планируемый объем продаж + Остатки готовой продукции на конец периода.**

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода. Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять **бюджет производственных запасов** (см. табл. 5). Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

Таблица 4

## Бюджет производства

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
<b>Запланировано продаж, ед</b>														
Окна		183	183	183	366	366	366	549	549	329	219	183	183	3658
Двери		153	153	153	307	307	307	460	460	276	184	153	153	3068
<b>Желаемый запас готовой продукции на конец периода, ед.*</b>														
Окна		55	55	110	110	110	165	165	99	66	55	55	55	1097
Двери		46	46	92	92	92	138	138	83	55	46	46	46	920
<b>Запланированный запас продукции на начало периода, ед**</b>														
Окна		55	55	55	110	110	110	165	165	99	66	55	55	1097
Двери		46	46	46	92	92	92	138	138	83	55	46	46	920
<b>Объем продукции подлежащий изготовлению, ед</b>														
Окна		183	183	238	366	366	421	549	483	296	209	183	183	3658
Двери		153	153	199	307	307	353	460	405	249	175	153	153	3068

\* запас готовой продукции на конец периода составляет 30 % от продаж следующего месяца.

\*\* запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

Таблица 5

## Бюджет производственных запасов

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Запас готовой продукции, шт.														
Окна		55	55	110	110	110	165	165	99	66	55	55	55	1097
Двери		46	46	92	92	92	138	138	83	55	46	46	46	920
Производственная себестоимость единицы продукции, руб														
Окна	2500	2545	2590	2635	2680	2725	2770	2815	2860	2905	2950	2995	3040	2793
Двери	3800	3857	3915	3974	4033	4094	4155	4217	4281	4345	4410	4476	4543	4192
Запас готовой продукции, руб.														
Окна		139644	142113	289165	294103	299042	455970	463377	282471	191277	161867	164336	166805	3050168
Двери		177499	180162	365728	371214	376782	573651	582256	354594	239942	202951	205995	209085	3839858
Всего		317143	322275	654893	665317	675824	1029621	1045633	637064	431219	364817	370331	375890	6890026
Запас основных материалов, руб.*														
Окна		21929	28935	45184	45862	53532	70872	63303	39427	28161	25074	25450	25450	473178
Двери		30654	40447	63160	64108	74830	99068	88488	55114	39365	35049	35575	35575	661432
Всего		52583	69383	108344	109969	128362	169940	151790	94541	67527	60123	61024	61024	1134610

Производственная себестоимость рассчитывается исходя из данных предыдущего года и инфляции

\* Запас основных материалов берется как желаемый запас материалов на конец периода из бюджета затрат на материалы:

**Бюджет прямых затрат на материалы** (см. табл. 6) – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

Методика составления заключается в следующем:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов (см. табл. 7) аналогично графику поступления денежных средств от продажи.

**Бюджет прямых затрат на оплату труда** (см. табл. 8) – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают что:

- он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
- в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие предполагает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате (см. табл. 9). Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

Таблица 6

## Бюджет прямых затрат на материалы

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Кол-во единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.														
Окна		183	183	238	366	366	421	549	483	296	209	183	183	3658
Двери		153	153	199	307	307	353	460	405	249	175	153	153	3068
Прямые затраты на материалы на единицу, руб.														
Окна		473	480	487	494	501	509	517	524	532	540	548	557	513
Двери		788	799	811	823	836	848	861	874	887	900	914	928	856
Прямые затраты на материалы, руб.														
Окна		86420	87717	115742	180736	183447	214128	283487	253211	157710	112646	100294	101799	1877335
Двери		120803	122615	161790	252641	256431	299319	396272	353950	220455	157462	140196	142299	2624232
Всего		207223	210331	277532	433377	439877	513447	679759	607161	378165	270108	240490	244098	4501567
Желаемый запас материалов на конец периода, руб.														
Окна		21929	28935	45184	45862	53532	70872	63303	39427	28161	25074	25450	25450	473178
Двери		30654	40447	63160	64108	74830	99068	88488	55114	39365	35049	35575	35575	661432
Всего		52583	69383	108344	109969	128362	169940	151790	94541	67527	60123	61024	61024	1134610
Запас материалов на начало периода, руб.														
Окна		21929	21929	28935	45184	45862	53532	70872	63303	39427	28161	25074	25450	469658
Двери		30654	30654	40447	63160	64108	74830	99068	88488	55114	39365	35049	35575	656511
Всего		52583	52583	69383	108344	109969	128362	169940	151790	94541	67527	60123	61024	1126169
Сумма затрат на закупку материалов, руб.		207223	227131	316493	435002	458270	555025	661609	549912	351150	262703	241392	244098	4510008

\* Прямые затраты на материалы берутся из калькуляции с учетом инфляции

\*\*\* запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

			Цена	
Расход на 1 окно (условно)	0,15	м3	пиломатериала	3150 р.
Расход на 1 дверь (условно)	0,25	м3		
** запасы материалов на конец периода составляют	25	%	от потребности в материалах следующего месяца	

Таблица 7

## График оплаты приобретаемых материалов

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Остаток кредиторской задолженности на конец периода, (руб)*	30000	113250	122209	162422	215751	226221	269761	317724	267460	178018	138216	128627	129844	
Сумма кредиторской задолженности к погашению в текущем периоде (руб)		10000												10000
Выплаты по закупкам материалов каждого месяца (руб)**														
1		113973	93250											207223
2			124922	102209										227131
3				174071	142422									316493
4					239251	195751								435002
5						252048	206221							458270
6							305264	249761						555025
7								363885	297724					661609
8									302451	247460				549912
9										193133	158018			351150
10											144487	118216		262703
11												132766	108627	241392
12													134254	134254
Всего поступлений		123973	218172	276280	381673	447799	511485	613646	600176	440593	302504	250982	242880	4410164

\* Кредиторская задолженность на конец периода =  
кредиторская задолженность на начало периода+сумма  
закупок за период-сумма оплаты за период

\*\* Приобретенные  
материалы оплачиваются по  
следующему графику:

55 %	в текущем месяце
45 %	в следующем месяце

Таблица 8

## Бюджет прямых затрат на оплату труда

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Запланировано производства, ед														
Окна		183	183	238	366	366	421	549	483	296	209	183	183	3658
Двери		153	153	199	307	307	353	460	405	249	175	153	153	3068
Прямые затраты труда на единицу изделия (час.ед.)														
Окна		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Двери		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Итого:		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Прямые затраты труда, час														
Окна		915	915	1189	1829	1829	2103	2744	2414	1481	1043	915	915	18290
Двери		920	920	1197	1841	1841	2117	2761	2430	1491	1049	920	920	18408
Итого:		1835	1835	2385	3670	3670	4220	5505	4844	2973	2092	1835	1835	36698
Почасовая тарифная ставка, руб.час*		125	127	129	131	133	135	137	139	141	143	145	147	
Районный и северный коэффициент, руб		75	76	77	78	80	81	82	83	84	86	87	88	
Прямые затраты на оплату труда (руб)														
Окна		182900	185644	244957	382509	388247	453181	599972	535895	333778	238404	212263	215447	3973196
Двери		184080	186841	246537	384977	390752	456105	603843	539353	335931	239942	213632	216837	3998829
Итого сумма прямых затрат на оплату труда, руб		366980	372485	491494	767486	778998	909286	1203815	1075248	669708	478345	425895	432284	7972025

\* почасовая тарифная ставка  
запланирована с учетом  
ожидаемой инфляции  
в первом месяце ставка  
составляет

125 руб

Районный коэффициент

30 %

Северный коэффициент

30 %

Таблица 9

## График погашения задолженности по оплате труда

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода, (руб)*	20000	198490	196242	255747	393743	399499	464643	611908	547624	344854	249173	222948	226142	
Сумма кредиторской задолженности к погашению в текущем периоде (руб)		5000	5000											10000
Выплаты з/п, (руб)**														
1		183490	183490											366980
2			186242	186242										372485
3				245747	245747									491494
4					383743	383743								767486
5						389499	389499							778998
6							454643	454643						909286
7								601908	601908					1203815
8									537624	537624				1075248
9										334854	334854			669708
10											239173	239173		478345
11												212948	212948	425895
12													216142	216142
Всего поступлений		188490	374732	431989	629490	773242	844142	1056551	1139532	872478	574027	452120	429089	7775883

\* 50% зарплаты выплачивается  
в том же месяце, 50% в  
следующем

**Бюджет производственных накладных затрат** (см. табл. 10) – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства и в основном не зависит от изменения объемов производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели, например затраты на оплату труда основных производственных рабочих. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Расчет амортизации не укладывается в данную схему, поскольку это величина относительно стабильная (при отсутствии изменений в основных средствах) и для ее расчета существуют нормы амортизационных отчислений. В курсовой же работе за основу можно взять так же некоторый процент от объема продаж в первом месяце (выведенный ранее исходя из фактических амортизационных отчислений). Пусть данный показатель составит 2 процента от объема продаж первого месяца. Соответственно в последующие месяцы сумма амортизации будет либо такая же, либо будет наблюдаться ее уменьшение (в зависимости от выбранного способа начисления амортизации).

**Бюджет управленческих расходов** (см. табл. 11) – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступать к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** (см. табл. 12) – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода,

которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы рассчитать себестоимость, а затем определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции (сумма бюджета затрат на материалы, бюджет затрат на оплату труда, бюджета коммерческих расходов, бюджета производственных расходов и бюджета управленческих расходов) и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Таблица 10

**Бюджет общепроизводственных накладных расходов**

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Запланированные прямые затраты труда, час		1835	1835	2385	3670	3670	4220	5505	4844	2973	2092	1835	1835	36698
Ставка переменных накладных расходов, руб. час		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Планируемые переменные накладные расходы, руб		55047	55047	71561	110094	110094	126608	165141	145324	89176	62754	55047	55047	1100940
Планируемые постоянные накладные расходы, руб в т.ч.:		183490	185362	187261	189189	191147	193133	195149	197196	199273	201381	203521	205693	2331795
Амортизация		58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	704602
Вспомогательные материалы		7340	7450	7561	7675	7790	7907	8025	8146	8268	8392	8518	8646	95717
Энергетические ресурсы		11009	11175	11342	11512	11685	11860	12038	12219	12402	12588	12777	12969	143576
Зарплата прочего производственного персонала с начислениями		55047	55873	56711	57561	58425	59301	60191	61094	62010	62940	63884	64843	717880
Содержание и ремонт оборудования		18349	18624	18904	19187	19475	19767	20064	20365	20670	20980	21295	21614	239293
Текущий ремонт основных производственных фондов		22019	22349	22684	23025	23370	23721	24076	24437	24804	25176	25554	25937	287152
Прочие постоянные расходы		11009	11175	11342	11512	11685	11860	12038	12219	12402	12588	12777	12969	143576
Общие планируемые накладные расходы, руб		238537	240409	258822	299283	301241	319741	360290	342520	288449	264135	258568	260740	3432735
Амортизация		58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	58717	704602
Выплаты денежных средств по накладным расходам, руб		179820	181692	200106	240567	242524	261024	301573	283803	229732	205418	199851	202023	2728134

Переменные накладные расходы

составляют

30 руб/час

Вспомогательные материалы

2 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

Энергетические ресурсы

3 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

Зарплата прочего производственного персонала с начислениями

15 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

Содержание и ремонт оборудования

5 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

Текущий ремонт основных

производственных фондов

6 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

Прочие постоянные расходы

3 % от прямых затрат на оплату труда первого месяца

В остальных месяцах расчет произведен с учетом инфляции

Таблица 11

## Бюджет управленческих расходов

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Запланировано продаж, руб.		1257585	1276449	1295596	2630059	2669510	2709552	4125294	4187173	2549988	1725492	1459479	1481371	27367547
Планируемые управленческие расходы, всего, руб.		324457	328947	333503	338129	342823	347588	352425	357334	362317	367374	372508	377718	4205123
Амортизация		25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	25152	301820
Аренда		12576	12764	12956	13150	13348	13548	13751	13957	14167	14379	14595	14814	164004
Содержание зданий и помещений		25152	25529	25912	26301	26695	27096	27502	27914	28333	28758	29190	29627	328009
Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала		37728	38293	38868	39451	40043	40643	41253	41872	42500	43137	43784	44441	492013
Канцелярские расходы		6288	6382	6478	6575	6674	6774	6875	6979	7083	7190	7297	7407	82002
Услуги связи		3773	3829	3887	3945	4004	4064	4125	4187	4250	4314	4378	4444	49201
Командировочные расходы		12576	12764	12956	13150	13348	13548	13751	13957	14167	14379	14595	14814	164004
Проценты за кредит		12576	12764	12956	13150	13348	13548	13751	13957	14167	14379	14595	14814	164004
Налоги, включаемые в себестоимость		125759	127645	129560	131503	133475	135478	137510	139572	141666	143791	145948	148137	1640043
Прочие расходы		62879	63822	64780	65751	66738	67739	68755	69786	70833	71896	72974	74069	820022
К выплате по управленческим расходам		299305	303795	308352	312977	317672	322437	327273	332182	337165	342223	347356	352566	3903303

Аренда	1	% от объема продаж первого месяца
Содержание зданий и помещений	2	% от объема продаж первого месяца
Зарплата управленческого персонала	3	% от объема продаж первого месяца
Канцелярские расходы	1	% от объема продаж первого месяца
Услуги связи	0,5	% от объема продаж первого месяца
Командировочные расходы	1	% от объема продаж первого месяца
Проценты за кредит	1	% от объема продаж первого месяца
Налоги, включаемые в себестоимость	10	% от объема продаж первого месяца
Прочие расходы	5	% от объема продаж первого месяца

В остальных месяцах расчет произведен с учетом инфляции

Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств.

**Бюджет денежных средств** (см. табл. 13) – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах.

В курсовой работе данный показатель можно рассчитать как 1% от выручки каждого месяца.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки. В основной части курсовой работы предполагается выполнить расчет бюджета денежных средств от основной деятельности. Самостоятельно необходимо будет найти форму инвестиционного бюджета и заполнить ее после бюджета денежных средств от основной деятельности.

Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

**Прогнозный баланс** – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен «сойтись», т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

Необходимо самостоятельно найти форму прогнозного баланса и заполнить ее.

После выполнения всего расчетного задания необходимо подумать о том, какие организационно-технические мероприятия позволили бы предприятию занять более выигрышную позицию, внедрить данные мероприятия и представить пересчитанную расчетную часть в электронном (или печатном) виде вместе с печатной формой курсовой работы для защиты.

Таблица 12

## Прогноз отчета о прибылях и убытках

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Выручка (нетто) от реализации продукции, руб		1257585	1276449	1295596	2630059	2669510	2709552	4125294	4187173	2549988	1725492	1459479	1481371	27367547
Производственная себестоимость реализации продукции, руб		1176182	1208541	1440476	1901706	1944065	2195315	2664771	2412944	1733674	1421734	1343607	1360762	20803779
Итого Прибыль (убыток) от реализации, руб		81403	67908	-144880	728352	725444	514238	1460522	1774229	816314	303758	115871	120609	6563768
Проценты к получению														
Проценты к уплате														
Доходы от участия в других организациях														
Прочие операционные доходы														
Прочие операционные расходы														
Итого Прибыль(убыток) от финансово-хозяйственной деятельности		81403	67908	-144880	728352	725444	514238	1460522	1774229	816314	303758	115871	120609	6563768
Прочие внереализационные доходы														
Прочие внереализационные расходы														
Итого прибыль (убыток) отчетного периода		81403	67908	-144880	728352	725444	514238	1460522	1774229	816314	303758	115871	120609	6563768
Налог на прибыль		19537	16298		174805	174107	123417	350525	425815	195915	72902	27809	28946	1575304
Использование прибыли														
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода		61866	51610	-144880	553548	551338	390821	1109997	1348414	620399	230856	88062	91663	4988464

Таблица 13

## Прогноз отчета о движении денежных средств от основной деятельности

Наименование	2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2007
Остаток денежных средств на начало периода		11318	11488	11660	23671	24026	24386	37128	37685	22950	15529	13135	13332	246308
Поступление денежных средств от основной деятельности														
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, в т.ч.:		828793	1128379	1220313	1896133	2384835	2552111	3277941	3808394	3153034	2173959	1588660	1424052	25436605
от реализации текущего периода		628793	638224	647798	1315029	1334755	1354776	2062647	2093586	1274994	862746	729739	740685	13683773
от реализации предыдущего периода		200000	490155	572516	581103	1050080	1197334	1215294	1714808	1878040	1311213	858921	683367	11752831
Авансы полученные от покупателей		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого поступило денежных средств		828793	1128379	1220313	1896133	2384835	2552111	3277941	3808394	3153034	2173959	1588660	1424052	25436605
Итого в наличии денежных средств		840111	1139867	1231974	1919803	2408861	2576496	3315069	3846079	3175984	2189489	1601796	1437385	25682913
Выплаты денежных средств по основной деятельности, в т.ч.														
Прямые затраты на материалы		123973	218172	276280	381673	447799	511485	613646	600176	440593	302504	250982	242880	4410164
Прямые затраты на труд		188490	374732	431989	629490	773242	844142	1056551	1139532	872478	574027	452120	429089	7765883
Накладные расходы		179820	181692	200106	240567	242524	261024	301573	283803	229732	205418	199851	202023	2728134
Коммерческие расходы		38985	39570	40163	61806	62733	63674	86631	87931	62050	49177	45244	45922	683887
Управленческие расходы		299305	303795	308352	312977	317672	322437	327273	332182	337165	342223	347356	352566	3903303
Налог на прибыль		19537	16298		174805	174107	123417	350525	425815	195915	72902	27809	28946	1575304
Прочие выплаты														
Итого выплаты денежных средств		850110	1134259	1256890	1801317	2018077	2126180	2736200	2869438	2137934	1546250	1323363	1301428	21066675
Излишек (дефицит) денежных средств		-9999	5608	-24916	118486	390784	450317	578868	976641	1038050	643238	278433	135956	4616237

### 3. Варианты заданий по выполнению курсовой работы

Расчетные задания можно получить у преподавателя, обратившись по адресу [astafiev@isea.ru](mailto:astafiev@isea.ru) или на кафедре в электронном виде.

- 1) Теоретический вопрос 1, Расчетное задание 1
- 2) Теоретический вопрос 2, Расчетное задание 2
- 3) Теоретический вопрос 3, Расчетное задание 3
- 4) Теоретический вопрос 4, Расчетное задание 4
- 5) Теоретический вопрос 5, Расчетное задание 5
- 6) Теоретический вопрос 6, Расчетное задание 6
- 7) Теоретический вопрос 7, Расчетное задание 7
- 8) Теоретический вопрос 8, Расчетное задание 8
- 9) Теоретический вопрос 9, Расчетное задание 9
- 10) Теоретический вопрос 10, Расчетное задание 10
- 11) Теоретический вопрос 11, Расчетное задание 11
- 12) Теоретический вопрос 12, Расчетное задание 12
- 13) Теоретический вопрос 13, Расчетное задание 13
- 14) Теоретический вопрос 14, Расчетное задание 14
- 15) Теоретический вопрос 15, Расчетное задание 15
- 16) Теоретический вопрос 16, Расчетное задание 16
- 17) Теоретический вопрос 17, Расчетное задание 17
- 18) Теоретический вопрос 1, Расчетное задание 18
- 19) Теоретический вопрос 2, Расчетное задание 19
- 20) Теоретический вопрос 3, Расчетное задание 20
- 21) Теоретический вопрос 4, Расчетное задание 21
- 22) Теоретический вопрос 5, Расчетное задание 22
- 23) Теоретический вопрос 6, Расчетное задание 23
- 24) Теоретический вопрос 7, Расчетное задание 24
- 25) Теоретический вопрос 8, Расчетное задание 25
- 26) Теоретический вопрос 9, Расчетное задание 1 (переделать в бюджетирование услуг)
- 27) Теоретический вопрос 10, Расчетное задание 2 (переделать в бюджетирование услуг)
- 28) Теоретический вопрос 11, Расчетное задание 3 (переделать в бюджетирование услуг)
- 29) Теоретический вопрос 12, Расчетное задание 4 (переделать в бюджетирование услуг)
- 30) Теоретический вопрос 13, Расчетное задание 5 (переделать в бюджетирование услуг)

## Теоретические вопросы к курсовой работе

- 1) Бюджетирование. Организационно-управленческая модель бюджетного процесса.
- 2) Характеристика бюджетов предприятия
- 3) Этапы становления стандарта MRP
- 4) Управление запасами в рамках MRP II (виды, ABC анализ, типы мест хранения запасов, методы пополнения запасов)
- 5) Многомерное шкалирование как метод прогнозирования
- 6) Факторный анализ как метод прогнозирования
- 7) Дискриминантный анализ как метод прогнозирования
- 8) Кластерный анализ как метод прогнозирования
- 9) Особенности стратегического планирования в США и Японии
- 10) Стратегии, позволившие Ли Якокке вывести автомобильную компанию Крайслер из кризиса (по результатам анализа книги Карьера менеджера)
- 11) Показатели для оценки эффективности в плане ОТМ (от модернизации оборудования, влияние технико-экономических факторов на экономию численности)
- 12) Планирование налоговых платежей (ставки, база, льготы)
- 13) Планирование работы вспомогательных цехов
- 14) Характеристика и описание принципа ERP
- 15) Планирование обновления основных фондов при помощи лизинга
- 16) Аутсорсинг, как инструмент планирования материально-технического обеспечения
- 17) Анализ программных продуктов, используемых для автоматизации планирования и бюджетирования на предприятии (Галактика, Бэст-про, 1С)

## **4. Примерные вопросы по курсу**

### **Внутрифирменное планирование как научная дисциплина**

1. Сущность планирования. Преимущества, возникающие при планировании
2. Принципы планирования А.Файоля. Типы внутрифирменного планирования
3. Предмет и методы планирования
4. Формы и виды планов
5. Плановые нормы и нормативы. Классификация нормативов

### **Стратегическое планирование**

6. Определение и сущность стратегического планирования. Этапы стратегического планирования
7. Миссия и цели организации. Свойства, которым должны обладать цели предприятия
8. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом планировании
9. Управленческое исследование сильных и слабых сторон предприятия в стратегическом планировании
10. Анализ стратегических альтернатив в стратегическом планировании. Классификация стратегий поведения предприятия.
11. Особенности стратегического планирования в США и Японии

### **Бюджетирование, как форма планирования**

12. Бюджетирование. Инструменты и методы внутрифирменного планирования с использованием бюджетирования.
13. Структура бюджетов.

### **Прогнозирование деятельности предприятия**

14. Задачи, решаемые в процессе прогнозирования. Объекты прогнозирования.
15. Факторы, влияющие на развитие предприятия
16. Классификация прогнозов. Алгоритм разработки прогноза
17. Методы прогнозирования.

### **Планирование производства и реализации продукции**

18. Исходные данные, используемые при разработке плана производства и реализации продукции. Факторы, влияющие на выполнение плана реализации продукции
19. Базовые стратегии планирования производства (MRPII).
20. Технология планирования производственной программы предприятия.
21. Планирование выполнения производственной программы
22. План производства в натуральных показателях. Планирование производства в стоимостном выражении
23. Планирование производственной мощности предприятия. Синхронизация мощностей.

### **Планирование организационно-технических мероприятий**

24. Сущность плана науки и техники. Показатели определения внедрения эффекта от внедрения оргтехмероприятий.
25. Виды затрат, необходимые для проведения ОТМ. Порядок разработки ОТМ
26. Разделы плана ОТМ
27. Отражение экономии от внедрения новой техники в плане ОТМ

### **Планирование материально-технического обеспечения**

28. Определение плана материально-технического снабжения.
29. Последовательность планирования материально-технического обеспечения
30. Методы определения потребности в материальных ресурсах
31. Схема планирования ресурсов производства (MRPII).
32. Системы планирования потребности в материальных ресурсах (в рамках MRPII)
33. Основные подходы к решению проблемы «неровного» спроса (в рамках MRPII)
34. Модели управления запасами.
35. Методы пополнения запасов.

### **Планирование труда и заработной платы**

36. Баланс рабочего времени. Планирование внутрисменного времени

- 37. Формы выражения производительности труда. Методы измерения производительности труда
- 38. Планирование фонда оплаты труда персонала
- 39. Методы планирования затрат на оплату труда
- 40. Кадровое планирование на предприятии

### **Планирование себестоимости продукции**

- 41. Сущность плана себестоимости продукции. Цель планирования себестоимости.
- 42. Методы планирования себестоимости
- 43. Виды группировок расходов, включаемых в себестоимость
- 44. Расчет себестоимости по технико-экономическим факторам

### **Финансовое планирование на предприятии**

- 45. Сущность и задачи финансового плана предприятия. Планирование прибыли
- 46. Планирование потребности в оборотных средствах, амортизационных отчислениях. Планирование капитальных (инвестиционных) вложений
- 47. Баланс доходов и расходов. Планирование налоговых отчислений

## 5. Примерный результирующий тест по курсу

### 1. Принцип единства предполагает:

1. каждый работник предприятия является участником плановой деятельности.
2. планы не утверждаются, пока все их составители не придут к единому мнению;
3. планирование на предприятии должно иметь системный характер, идти на смену друг-другу.

### 2. С точки зрения обязательности плановых заданий различают:

1. стратегическое планирование;
2. индикативное планирование;
3. директивное планирование;
4. оперативно-календарное планирование.

### 3. Индикативное планирование – это

1. планирование, ориентированное на достижение определенных показателей, отражающих эффективность развития предприятия
2. планирование, имеющее обязательный характер для объектов планирования
3. процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития объекта в будущем.
4. долгосрочной планирование, определяющее основные направления развития хозяйствующего субъекта.

### 4. Стратегическое планирование должно осуществляться в следующей последовательности:

1. установление целей;
2. определение миссии;
3. обследование сильных и слабых сторон предприятия;
4. оценка и анализ внешней среды;
5. выбор стратегии;
6. анализ стратегических альтернатив;
7. оценка стратегии;
8. реализация стратегии.

5. **Товарная продукция представляет собой:**

1. стоимость готовой продукции, вывезенной на конечные склады для отгрузки потребителям плюс стоимость незавершенного производства;
2. стоимость готовой продукции, вывезенной на конечные склады для отгрузки потребителям;
3. стоимость отгруженной и оплаченной потребителями продукции;
4. цену реализации продукции за вычетом из нее материальных затрат.

6. **При прогнозировании с учетом фактора сезонности могут сравниваться:**

1. предыдущий и последующий год;
2. предыдущий и последующий квартал;
3. I-й квартал предыдущего года с I-м кварталом последующего, и т.д.

7. **Факторы, влияющие на величину производственной мощности:**

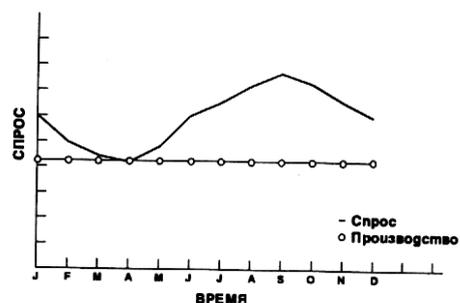
1. количество машин
2. размер производственных площадей
3. материально-техническое снабжение
4. прогрессивная технология
5. механизация и автоматизация
6. сверхнормативные простои

8.  $\frac{M1}{k * M2}$  – это формула для расчета

1. коэффициента загрузки оборудования
2. коэффициента сменности оборудования
3. коэффициента сопряженности

9. **Как называется данная стратегия?**

1. стратегия следования за спросом
2. стратегия субподряда
3. стратегия равномерного производства



**10. Проталкивающая система планирования производства – это**

1. Система работающая с минимальной информацией. При этом создаются большие запасы на складах
2. Заказы и предложения от поставщиков и покупателей известны. Работа идет в зависимости от календарного плана
3. Производство зависит от потребности последующей стадии. Производится только то, что там необходимо.

**11. Полезный фонд рабочего времени учитывает:**

1. число выходных, праздничных дней и число неявок по различным причинам;
2. число выходных и праздничных дней;
3. число всех календарных дней в периоде.

**12. В месячный фонд оплаты труда входит:**

1. оплата отпусков
2. оплата времени выполнения гос. обязанностей
3. оплата внутрисменных простоев
4. выплата вознаграждений за выслугу лет
5. доплаты за работу в ночное время

**13. Какие налоги взимаются с валового дохода предприятия?**

1. налог на прибыль
2. налог на имущество
3. НДС
4. ЕСН

**14. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижение ее целей:**

1. бюджет;
2. оперативный план;
3. стратегический план;
4. тактический план.

**15. Производственная программа это:**

1. максимально возможный объем производства продукции, имеющейся у предприятия техникой;
2. система заданий по объему, ассортименту и качеству выпускаемой продукции;
3. то же самое, что и производственная мощность, но применительно к конкретным производственным условиям.

## 6. Задачи для самостоятельной работы

### Задача 1

#### Данные о ежемесячных доходах от проката

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Январь	602	168	1539	2777	3141	5160	5884	7104
Февраль	592	1275	3082	3665	4834	8036	8238	1529
Март	1051	2690	2558	5115	8565	20893	22480	20555
Апрель	3227	6149	10318	21750	24267	2638	35430	40956
Май	519	14786	19760	20622	28955	25221	32826	39474
Июнь	3129	5799	6860	11008	16437	21955	31364	27287
Июль	2357	5131	3990	10289	16060	14908	21456	23030
Август	3646	5359	9136	12885	17609	21388	33719	37540
Сентябрь	1895	2303	5878	10477	14236	17894	18348	19540
Октябрь	1391	4139	5967	11103	11490	1336	14461	17351
Ноябрь	1798	1933	3344	6370	11355	11694	13975	18170
Декабрь	1529	2270	5371	8265	12704	16415	18454	25871

### Задача 2

#### Данные о ежемесячных доходах от проката компании

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Январь	6,0	16,9	15,4	27,8	31,4	51,6	58,8	71,0
Февраль	5,9	12,8	30,8	36,7	48,3	80,4	82,4	152,9
Март	10,5	26,9	25,6	51,2	85,7	208,9	224,8	205,6
Апрель	32,3	61,5	103,2	217,5	242,7	263,8	354,3	409,6
Май	51,9	147,9	197,6	206,2	289,6	252,2	328,3	394,7
Июнь	31,3	58,0	68,6	110,1	164,4	219,6	313,6	272,9
Июль	23,6	51,3	39,9	102,9	160,6	149,1	214,6	230,3
Август	36,5	53,6	91,4	128,9	176,1	213,9	337,2	375,4
Сентябрь	19,0	23,0	58,8	104,8	142,4	178,9	183,5	195,4
Октябрь	13,9	41,4	59,7	111,0	114,9	133,7	144,6	173,5
Ноябрь	18,0	19,3	33,4	63,7	113,6	116,9	139,8	181,7
Декабрь	15,3	22,7	53,7	82,7	127,0	164,2	184,5	258,7

### Задача 3

#### Данные о ежемесячных доходах от проката компании

	1989	1990	1991	1992
Январь	6,0	16,9	15,4	27,8
Февраль	5,9	12,8	30,8	36,7
Март	10,5	26,9	25,6	51,2
Апрель	32,3	61,5	103,2	217,5
Май	51,9	147,9	197,6	206,2
Июнь	31,3	58,0	68,6	110,1
Июль	23,6	51,3	39,9	102,9
Август	36,5	53,6	91,4	128,9

Продолжение таблицы				
Сентябрь	19,0	23,0	58,8	104,8
Октябрь	13,9	41,4	59,7	111,0
Ноябрь	18,0	19,3	33,4	63,7
Декабрь	15,3	22,7	53,7	82,7

#### Задача 4

##### Данные о ежемесячных доходах от проката компании

	1993	1994	1995	1996
Январь	31,4	51,6	58,8	71,0
Февраль	48,3	80,4	82,4	152,9
Март	85,7	208,9	224,8	205,6
Апрель	242,7	263,8	354,3	409,6
Май	289,6	252,2	328,3	394,7
Июнь	164,4	219,6	313,6	272,9
Июль	160,6	149,1	214,6	230,3
Август	176,1	213,9	337,2	375,4
Сентябрь	142,4	178,9	183,5	195,4
Октябрь	114,9	133,7	144,6	173,5
Ноябрь	113,6	116,9	139,8	181,7
Декабрь	127,0	164,2	184,5	258,7

#### Задача 5

##### Ежеквартальный объем продаж в корпорации

Год	31 декабря	31 марта	30 июня	30 сентября
1984	147,6	251,8	273,1	249,1
1985	139,3	221,2	260,2	259,5
1986	140,5	245,5	298,8	287
1987	168,8	322,6	393,55	404,3
1988	259,7	401,1	464,6	479,7
1989	264,4	402,6	411,3	385,9
1990	232,7	309,2	310,7	293
1991	205,1	234,4	285,4	258,7

#### Задача 6

##### Ежеквартальный объем продаж в корпорации

Год	31 декабря	31 марта	30 июня	30 сентября
1984	147	251	273	249
1985	139	221	260	259
1986	140	245	298	287
1987	168	322	393	404
1988	259	401	464	479
1989	264	402	411	385

Продолжение таблицы				
<b>1990</b>	232	309	310	293
<b>1991</b>	205	234	285	258
<b>1992</b>	193	263	292	315
<b>1993</b>	178	274	295	286
<b>1994</b>	190	263	318	305
<b>1995</b>	242	318	329	338
<b>1996</b>	232	285	291	281

### Задача 7

#### Ежеквартальный объем продаж в корпорации

Год	31 декабря	31 марта	30 июня	30 сентября
<b>1989</b>	264,4	402,6	411,3	385,9
<b>1990</b>	232,7	309,2	310,7	293
<b>1991</b>	205,1	234,4	285,4	258,7
<b>1992</b>	193,2	263,7	292,5	315,2
<b>1993</b>	178,3	274,5	295,4	286,4
<b>1994</b>	190,8	263,5	318,8	305,5
<b>1995</b>	242,6	318,8	329,6	338,2
<b>1996</b>	232,1	285,6	291	281,4

### Задача 8

#### Ежеквартальный объем продаж в корпорации

Год	31 декабря	31 марта	30 июня	30 сентября
<b>1984</b>	147,6	251,8	273,1	249,1
<b>1985</b>	139,3	221,2	260,2	259,5
<b>1986</b>	140,5	245,5	298,8	287
<b>1987</b>	168,8	322,6	393,55	404,3
<b>1988</b>	259,7	401,1	464,6	479,7
<b>1989</b>	264,4	402,6	411,3	385,9
<b>1990</b>	232,7	309,2	310,7	293
<b>1991</b>	205,1	234,4	285,4	258,7
<b>1992</b>	193,2	263,7	292,5	315,2
<b>1993</b>	178,3	274,5	295,4	286,4
<b>1994</b>	190,8	263,5	318,8	305,5
<b>1995</b>	242,6	318,8	329,6	338,2
<b>1996</b>	232,1	285,6	291	281,4

### Задача 9

Ежеквартальные ссуды Dominion Bank, млн долл

Годы	31 марта	30 июня	30 сентября	31 декабря
1995	231	249	260	279
1996	286	309	320	316
1997	339	347	354	385
1998	445	485	509	531
1999	575	601	615	628
2000	636	656	664	686

### Задача 10

Ежеквартальные ссуды Dominion Bank, млн долл

Годы	31 марта	30 июня	30 сентября	31 декабря
1995	2313	2495	2609	2792
1996	2860	3099	3202	3161
1997	3399	3471	3545	3851
1998	4458	4850	5093	5318
1999	5756	6013	6158	6289
2000	6369	6568	6646	6861

### Задача 11

Ежеквартальные доходы из расчета  
на одну сделку для компании Price Club

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1986	0,73	0,62	0,57	0,65
1987	0,8	0,67	0,63	0,72
1988	0,96	0,76	0,71	0,82
1989	1,09	0,84	0,75	0,94
1990	1,19	0,84	0,8	0,96
1991	1,27	0,89	0,83	0,98
1992	1,28	0,75	0,9	0,93

### Задача 12

Ежеквартальные доходы из расчета  
на одну сделку для компании Price Club

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1986	0,4	0,29	0,24	0,32
1987	0,47	0,34	0,3	0,39
1988	0,63	0,43	0,38	0,49
1989	0,76	0,51	0,42	0,61
1990	0,86	0,51	0,47	0,63
1991	0,94	0,56	0,5	0,65
1992	0,95	0,42	0,57	0,6

### Задача 13

#### Ежемесячные объемы продаж (млрд долл.) во всех магазинах США

Год	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Январь	98,8	105,6	106,4	113,6	122,5	132,6	130,9	142,1	148,4
Февраль	95,6	99,7	105,8	115	118,9	127,3	128,6	143,1	145
Март	110,2	114,2	120,4	131,6	141,3	148,3	149,3	154,7	164,6
Апрель	113,1	115,7	125,4	130,9	139,8	145	148,5	159,1	170,3
Май	120,3	125,4	129,1	136	150,3	154,1	159,8	165,8	176,1
Июнь	115	120,4	129	137,5	149	153,5	153,9	164,6	175,7
Июль	115,5	120,7	129,3	134,1	144,6	148,9	154,6	166	177,7
Август	21,1	124,1	131,5	138,7	153	157,4	159,9	166,3	177,1
Сентябрь	113,8	124,4	124,5	131,9	144,1	145,6	146,7	160,6	171,1
Октябрь	115,8	123,8	128,3	133,8	142,3	151,5	152,1	168,7	176,4
Ноябрь	118,1	121,4	126,9	140,2	148,8	156,1	155,6	167,2	180,9
Декабрь	138,6	152,1	157,2	171	176,5	179,1	181	204,1	218,3

### Задача 14

#### Ежемесячные объемы продаж (млн долл.) во всех магазинах США

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Январь	494	528	532	568	613	663	655	711	742
Февраль	478	499	529	575	595	637	643	716	725
Март	551	571	602	658	707	742	747	774	823
Апрель	566	579	627	655	699	725	743	796	852
Май	602	627	646	680	752	771	799	829	881
Июнь	575	602	65	688	745	768	770	823	879
Июль	578	604	647	671	723	745	773	830	889
Август	1055	621	658	694	765	787	800	832	886
Сентябрь	569	622	623	660	721	728	734	803	856
Октябрь	579	619	642	669	712	758	761	844	882
Ноябрь	591	607	635	701	744	781	778	836	905
Декабрь	693	761	786	855	883	896	905	1021	1092

### Задача 15

#### Ежемесячные объемы продаж (млрд долл.) во всех магазинах США

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Январь	81,3	93,1	98,8	105,6	106,4	113,6	122,5	132,6	130,9
Февраль	78,9	93,7	95,6	99,7	105,8	115	118,9	127,3	128,6
Март	93,8	100,3	110,2	114,2	120,4	131,6	141,3	148,3	149,3
Апрель	93,8	103,9	113,1	115,7	125,4	130,9	139,8	145	148,5
Май	97,8	111,8	120,3	125,4	129,1	136	150,3	154,1	159,8
Июнь	100,6	112,3	115	120,4	129	137,5	149	153,5	153,9
Июль	99,4	106,9	115,5	120,7	129,3	134,1	144,6	148,9	154,6
Август	100,1	111,2	21,1	124,1	131,5	138,7	153	157,4	159,9
Сентябрь	87,9	104	113,8	124,4	124,5	131,9	144,1	145,6	146,7
Октябрь	100,7	109,6	115,8	123,8	128,3	133,8	142,3	151,5	152,1
Ноябрь	103,9	113,5	118,1	121,4	126,9	140,2	148,8	156,1	155,6
Декабрь	125,8	132,3	138,6	152,1	157,2	171	176,5	179,1	181

### Задача 16

#### Ежемесячные объемы продаж (млрд долл.) во всех магазинах США

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Январь	106,4	113,6	122,5	132,6	130,9	142,1	148,4	154,6	167
Февраль	105,8	115	118,9	127,3	128,6	143,1	145	155,8	164
Март	120,4	131,6	141,3	148,3	149,3	154,7	164,6	184,2	192,1
Апрель	125,4	130,9	139,8	145	148,5	159,1	170,3	181,8	187,5
Май	129,1	136	150,3	154,1	159,8	165,8	176,1	187,2	201,4
Июнь	129	137,5	149	153,5	153,9	164,6	175,7	190,1	202,6
Июль	129,3	134,1	144,6	148,9	154,6	166	177,7	185,8	194,9
Август	131,5	138,7	153	157,4	159,9	166,3	177,1	193,8	204,2
Сентябрь	124,5	131,9	144,1	145,6	146,7	160,6	171,1	185,9	192,8
Октябрь	128,3	133,8	142,3	151,5	152,1	168,7	176,4	189,7	194
Ноябрь	126,9	140,2	148,8	156,1	155,6	167,2	180,9	194,7	202,4
Декабрь	157,2	171	176,5	179,1	181	204,1	218,3	233,3	238

### Задача 17

#### Ежемесячные объемы продаж (млрд долл.) во всех магазинах США

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Январь	81,3	93,1	98,8	105,6	106,4	113,6	122,5	132,6	130,9	142,1	148,4	154,6	167
Февраль	78,9	93,7	95,6	99,7	105,8	115	118,9	127,3	128,6	143,1	145	155,8	164
Март	93,8	1003,3	110,2	114,2	120,4	131,6	141,3	148,3	149,3	154,7	164,6	184,2	192,1
Апрель	93,8	103,9	113,1	115,7	125,4	130,9	139,8	145	148,5	159,1	170,3	181,8	187,5
Май	97,8	111,8	120,3	125,4	129,1	136	150,3	154,1	159,8	165,8	176,1	187,2	201,4
Июнь	100,6	112,3	115	120,4	129	137,5	149	153,5	153,9	164,6	175,7	190,1	202,6
Июль	99,4	106,9	115,5	120,7	129,3	134,1	144,6	148,9	154,6	166	177,7	185,8	194,9
Август	100,1	111,2	21,1	124,1	131,5	138,7	153	157,4	159,9	166,3	177,1	193,8	204,2
Сентябрь	87,9	104	113,8	124,4	124,5	131,9	144,1	145,6	146,7	160,6	171,1	185,9	192,8
Октябрь	100,7	109,6	115,8	123,8	128,3	133,8	142,3	151,5	152,1	168,7	176,4	189,7	194
Ноябрь	103,9	113,5	118,1	121,4	126,9	140,2	148,8	156,1	155,6	167,2	180,9	194,7	202,4
Декабрь	125,8	132,3	138,6	152,1	157,2	171	176,5	179,1	181	204,1	218,3	233,3	238

### Задача 18

#### Количество новых клиентов, обратившихся в корпорацию Consumer Credit Counseling

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
январь	182	102	145	101	150	127	171	166
февраль	136	121	103	153	102	146	185	138
март	99	128	113	138	151	175	172	175
апрель	77	128	150	107	100	110	168	108
май	75	112	100	100	100	153	142	112
июнь	63	122	131	114	98	117	152	147
июль	87	104	96	78	97	121	151	168
август	73	108	92	106	120	121	141	149
сентябрь	83	97	88	94	98	131	128	145
октябрь	82	141	118	93	135	147	151	149
ноябрь	74	97	102	103	141	121	121	169
декабрь	75	87	98	104	67	110	126	138

Задача 19

Количество новых клиентов, обратившихся в корпорацию  
Consumer Credit Counseling

	1989	1990	1991	1992
январь	150	127	171	166
февраль	102	146	185	138
март	151	175	172	175
апрель	100	110	168	108
май	100	153	142	112
июнь	98	117	152	147
июль	97	121	151	168
август	120	121	141	149
сентябрь	98	131	128	145
октябрь	135	147	151	149
ноябрь	141	121	121	169
декабрь	67	110	126	138

Задача 20

Количество новых клиентов, обратившихся  
в корпорацию Consumer Credit Counseling

	1985	1986	1987	1988
январь	182	102	145	101
февраль	136	121	103	153
март	99	128	113	138
апрель	77	128	150	107
май	75	112	100	100
июнь	63	122	131	114
июль	87	104	96	78
август	73	108	92	106
сентябрь	83	97	88	94
октябрь	82	141	118	93
ноябрь	74	97	102	103
декабрь	75	87	98	104

Задача 21

Ежемесячный объем продаж в 27 продовольственных магазинах  
компании Alomega Food Stores

	1996	1997	1998	1999
январь	425075	629404	655748	455136
февраль	315305	263467	270483	247570
март	432101	468612	429480	732005
апрель	357191	313221	260458	357107
май	347874	444404	528210	453156
июнь	435529	386986	379865	320103
июль	299403	414314	472058	451779
август	296505	253493	254516	249482

Продолжение таблицы

<b>сентябрь</b>	426701	484365	551354	744538
<b>октябрь</b>	329722	305989	335826	421186
<b>ноябрь</b>	281783	315407	320408	397367
<b>декабрь</b>	166391	182784	276901	269096

Задача 22

Объем продаж бензопил в компании Асте Tool

Год	Квартал	Объем продаж
<b>1994</b>	1	500
	2	350
	3	250
	4	400
<b>1995</b>	1	450
	2	350
	3	200
	4	300
<b>1996</b>	1	350
	2	200
	3	150
	4	400
<b>1997</b>	1	550
	2	350
	3	250
	4	550
<b>1998</b>	1	550
	2	400
	3	350
	4	600
<b>1999</b>	1	750
	2	500
	3	400
	4	650
<b>2000</b>	1	850
	2	600
	3	450
	4	700

Задача 23

Доходы компании Southdown

год	Квартал			
	1	2	3	4
<b>1986</b>	33,5	38,3	40,0	34,3
<b>1987</b>	33,5	38,7	40,0	34,8
<b>1988</b>	32,2	80,4	70,4	77,4
<b>1989</b>	56,1	68,7	69,6	60,0
<b>1990</b>	55,2	64,8	65,7	57,4
<b>1991</b>	44,8	59,1	61,3	53,5

Продолжение таблицы

<b>1992</b>	46,5	59,1	61,3	53,5
<b>1993</b>	46,1	62,6	67,8	60,0
<b>1994</b>	48,3	64,8	68,7	61,3
<b>1995</b>	51,7	68,7	73,9	65,7
<b>1996</b>	55,2	77,4	82,2	73,5
<b>1997</b>	65,7	81,3	86,5	78,7
<b>1998</b>	97,4	137,8	148,3	130,4
<b>1999</b>	106,1	144,8	160,9	141,7

Задача 24

Доходы компании Southdown

Год	Квартал			
	1	2	3	4
<b>1986</b>	77,4	88,8	92,1	79,8
<b>1987</b>	77,5	89,1	92,4	80,1
<b>1988</b>	74,7	185,2	162,4	178,1
<b>1989</b>	129,1	158,4	160,6	138,7
<b>1990</b>	127,2	149,8	151,7	132,9
<b>1991</b>	103	136,8	141,3	123,5
<b>1992</b>	107,3	136,8	141,3	123,5
<b>1993</b>	106,1	144,4	156,1	138,2
<b>1994</b>	111,8	149,8	158,5	141,8
<b>1995</b>	119,1	158	170,4	151,8
<b>1996</b>	127,4	178,2	189,3	169,5
<b>1997</b>	151,4	187,2	199,2	181,4
<b>1998</b>	224,9	317,7	341,4	300,7
<b>1999</b>	244,9	333,4	370	326,7

Задача 25

Доходы компании Southdown

Год	Квартал			
	1	2	3	4
<b>1991</b>	103	136,8	141,3	123,5
<b>1992</b>	107,3	136,8	141,3	123,5
<b>1993</b>	106,1	144,4	156,1	138,2
<b>1994</b>	111,8	149,8	158,5	141,8
<b>1995</b>	119,1	158	170,4	151,8
<b>1996</b>	127,4	178,2	189,3	169,5
<b>1997</b>	151,4	187,2	199,2	181,4
<b>1998</b>	224,9	317,7	341,4	300,7
<b>1999</b>	244,9	333,4	370	326,7

Задача 26

Доходы компании Southdown

Год	Квартал			
	1	2	3	4
1986	77,4	88,8	92,1	79,8
1987	77,5	89,1	92,4	80,1
1988	74,7	185,2	162,4	178,1
1989	129,1	158,4	160,6	138,7
1990	127,2	149,8	151,7	132,9
1991	103	136,8	141,3	123,5
1992	107,3	136,8	141,3	123,5
1993	106,1	144,4	156,1	138,2

Задача 27

Квартальные объемы продаж в компании Goodyear Tire

Год	Квартал			
	1	2	3	4
1985	2292	2450	2363	2477
1986	2063	2358	2316	2366
1987	2268	2533	2479	2625
1988	2616	2793	2656	2746
1989	2643	2811	2679	2736
1990	2692	2871	2900	2811
1991	2497	2792	2838	2780
1992	2778	3066	3213	2928
1993	2874	3000	2913	2916
1994	2910	3052	3116	3210
1995	3243	3351	3305	3267
1996	3246	3330	3340	3300

Задача 28

Квартальные продажи компании  
Outboard Marine

Год	Квартал	Объем
1991	1	113
	2	130
	3	158
	4	143
1992	1	107
	2	146
	3	162
	4	175
1993	1	99
	2	152
	3	164

Продолжение таблицы

	4	159
<b>1994</b>	1	100
	2	146
	3	177
	4	169
<b>1995</b>	1	134
	2	177
	3	183
	4	187
<b>1996</b>	1	128
	2	158
	3	161
	4	156

Задача 29

**Квартальные продажи компании Outboard Marine**

<b>Год</b>	<b>Квартал</b>	<b>Объем</b>
<b>1990</b>	1	232,7
	2	309,2
	3	310,7
	4	293,0
<b>1991</b>	1	205,1
	2	234,4
	3	285,4
	4	258,7
<b>1992</b>	1	193,2
	2	263,7
	3	292,5
	4	315,2
<b>1993</b>	1	178,3
	2	274,5
	3	295,4
	4	286,4
<b>1994</b>	1	180,8
	2	263,5
	3	318,8
	4	305,3
<b>1995</b>	1	242,6
	2	318,8
	3	329,6
	4	338,2
<b>1996</b>	1	232,1
	2	285,6
	3	291,0
	4	281,4

Задача 30

Квартальные объемы продаж в компании Goodyear Tire

Год	Квартал			
	1	2	3	4
<b>1987</b>	2268	2533	2479	2625
<b>1988</b>	2616	2793	2656	2746
<b>1989</b>	2643	2811	2679	2736
<b>1990</b>	2692	2871	2900	2811
<b>1991</b>	2497	2792	2838	2780
<b>1992</b>	2778	3066	3213	2928
<b>1993</b>	2874	3000	2913	2916
<b>1994</b>	2910	3052	3116	3210

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

- 1) Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
- 2) Давыдова Г.В., Астафьев С.А. Планирование на предприятиях лесного комплекса: Учебное пособие – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001.
- 3) Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие в 2-х частях, Минск: «Мисанта», 1998.
- 4) Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие – М.: Дело и сервис, 2005.

### Дополнительная литература

- 1) Алексеева И. Планирование деятельности фирмы/Финансовая академия при Правительстве РФ – М.: Финансы и статистика, 1997 – 248 с.
- 2) Горемыкин В., Богомолов А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Методич. пособие. – М.: Инфра-М, 1997.
- 3) Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование – СПб.: Питер, 2003, – 368 с.
- 4) Лихачева О.В. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 264 с.
- 5) Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. – СПб: Питер, 2003. – 252 с.
- 6) Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 368 с.
- 7) Константинова Л.Ф. Нормы и нормативы в деятельности фирмы: Учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 78 с.
- 8) Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. – М.: Высшая школа, 2002. – с.
- 9) Ханк Д.Э., Уичерн Д.У., Райтс А. Дж. Бизнес-прогнозирование, 7-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
- 10) Б. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахдинаров Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
- 11) Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 440 с.
- 12) Антохонова И.В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов: Учеб. пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2004. – 212 с.

Учебное издание

Астафьев Сергей Александрович

**Внутрифирменное планирование**

Учебно-методический комплекс

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 30.02.07. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 3,2. Уч.-изд. л. 2,8. Тираж 150 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.