



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ЭКОНОМИКА

Ю. К. ПЕТРОВ

**ФИНАНСОВАЯ
СЛУЖБА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ю. К. ПЕТРОВ

**ФИНАНСОВАЯ
СЛУЖБА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКОНОМИКА»
Москва — 1974**

Успешное осуществление намеченных XXIV съездом КПСС социально-экономических задач требует широкого использования финансово-кредитного механизма в целях ускорения технического прогресса и повышения эффективности общественного производства. Возрастает роль финансов предприятий в достижении наибольших производственных результатов при наименьших затратах труда, материальных и денежных ресурсов. Соответственно расширяются задачи и содержание финансовой работы на предприятиях и в хозяйственных организациях.

В целях дальнейшего улучшения организации и методов финансовой работы Министерство финансов СССР, Госплан СССР, Госстрой СССР, Госбанк СССР и Стройбанк СССР утвердили «Типовое положение об организации финансовой работы на социалистических государственных производственных предприятиях (комбинатах) и в хозяйственных организациях»¹. В нем определяются задачи и функции финансовой службы как одной из основных в управлении хозяйственными организациями.

Управление социалистическими предприятиями на основе хозяйственного расчета предполагает, что предприятия не только обеспечивают сохранность основных фондов и оборотных средств, но и увеличивают их размеры в процессе своей деятельности и используют их в целях повышения экономической эффективности производства. Положением о социалистическом государственном производственном предприятии² в частности предусмотрено, что предприятия могут самостоятельно распоряжаться всеми финансовыми ресурсами, соблюдая при этом строгий режим экономии и способствуя повышению рентабельности производства.

¹ См. «Экономическая газета», 1972, № 22.

² См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. 1917—1967 годы. Т. 5, М., Политиздат, 1968, с. 691—716.

Предприятия в процессе своей работы постоянно поддерживают финансовые отношения с вышестоящими органами хозяйственного руководства, финансовыми органами, банками. Отношения с вышестоящими органами строятся на основе утвержденных плановых показателей финансовой деятельности, а с финансовыми органами — путем определения сумм платежей в бюджет и финансирования из бюджета (главным образом капитального строительства, содержания детских учреждений и других нужд).

Госбанк выдает предприятию и принимает у него наличные деньги, производит все расчеты предприятия, а также его краткосрочное кредитование. В процессе этих операций учреждения Госбанка осуществляют контроль за расходованием фондов заработной платы, состоянием собственных оборотных средств, соблюдением кассовой и расчетной дисциплины. *Стройбанк* финансирует капитальное строительство, осуществляет контроль за выполнением планов капитальных вложений. Предприятия обязаны своевременно вносить в банк собственные средства, предназначенные на финансирование строительства.

Все финансовые отношения предприятий с другими организациями осуществляет финансовая служба предприятия. Это может быть финансовый отдел, являющийся самостоятельным структурным подразделением, или финансовый сектор в составе финансово-сбытового, бухгалтерско-финансового или другого подразделения предприятия.

Важнейшими задачами финансовой службы являются: 1) изыскание путей увеличения прибыли и повышения рентабельности; 2) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для выполнения заданий народнохозяйственного плана; 3) выполнение финансовых обязательств перед государственным бюджетом, банками, поставщиками и др; 4) содействие наиболее эффективному использованию основных и оборотных фондов и повышению эффективности производства; 5) контроль за правильным использованием находящихся в распоряжении предприятия финансовых ресурсов.

Значение финансовой службы особенно возрастает в современных условиях, когда усиливается концентрация и кооперирование в промышленности и создаются крупные объединения и комбинаты.

Создаваемые в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью»¹ промышленные объединения действуют на основе хозяйственного расчета, обеспечивая полное возмещение затрат на производство продукции. Это открывает дополнительные возможности в совершенствовании товарно-денежных отношений, используемых в интересах планового руководства народным хозяйством.

1.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Финансовая деятельность предприятий и хозяйственных организаций строится на основе финансовых планов.

Для планомерного распределения и обращения общественного продукта в социалистическом обществе служат деньги, поэтому плановая организация народного хозяйства невозможна без планирования финансов, охватывающих отношения, связанные с образованием и распределением денежных ресурсов.

Планирование финансов является частью народнохозяйственного планирования. Оно обеспечивает взаимное согласование его отдельных элементов, способствует выявлению и мобилизации имеющихся в хозяйстве внутренних ресурсов. Это планирование осуществляется на основе системы финансовых планов, важнейшими из которых являются государственный бюджет, сосредоточивающий централизованный фонд денежных средств государства, финансовые планы предприятий, организаций и отраслей социалистического хозяйства.

Работа по планированию финансов народного хозяйства проводится прежде всего непосредственно на предприятиях. Вышестоящие органы хозяйственного управления осуществляют плановое руководство финансами подчиненных им предприятий и организаций, контролируют их финансово-хозяйственную деятельность, оказывают им необходимую финансовую помощь.

¹ См. СП СССР, 1973, № 7, ст. 31, 32.

Финансовый план каждого предприятия является составной частью его техпромфинплана и определяет в денежном выражении конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия. В связи с этим все расчеты финансового плана предприятия строятся по согласованной с другими разделами техпромфинплана системе показателей и нормативов. Так, применяемые при планировании потребности в оборотных средствах нормативы запасов сырья и материалов должны соответствовать нормативам, применяемым в материально-техническом снабжении.

В ходе составления финансового плана проверяется правильность расчетов ряда важнейших элементов других частей техпромфинплана. Особенно тщательно уточняются затраты на производство и себестоимость выпускаемой продукции, определяется эффективность деятельности предприятия.

При составлении техпромфинплана предприятия разрабатываются следующие планы: повышения эффективности производства, предусматривающий улучшение качества продукции, внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства; совершенствования систем управления, планирования и организации производства; научной организации труда; мероприятий, направленных на экономию материалов, топлива, энергии; капитального ремонта основных фондов и модернизации оборудования; научно-исследовательских работ.

Мероприятия, предусмотренные в перечисленных планах, призваны повысить эффективность производства, которая выражается суммой прибыли предприятия, а также рентабельностью (отношение прибыли к стоимости производственных фондов предприятия).

Финансовый план завода или фабрики содержит показатели, определяющие движение средств предприятия, его доходы и расходы, прибыль и ее распределение, объем и источники финансирования капитальных вложений, размер и источники увеличения собственных оборотных средств, финансово-расчетные взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом и вышестоящими организациями. Поскольку в финансовом плане находят отражение движение всех денежных средств предприятия и конечные результаты его производственно-хозяйствен-

ной деятельности, в ходе финансового планирования должны выявляться и учитываться внутрихозяйственные резервы предприятия.

В частности при составлении плана по прибыли должны быть учтены резервы роста производительности труда на основе автоматизации и механизации производства, экономии материальных затрат, специализации производства, устранения потерь от брака и непроизводительных потерь, снижения накладных расходов.

Финансовый план предприятия состоит из трех следующих разделов.

В первом показываются доходы и поступления предприятия, во втором — расходы и отчисления, в третьем — определяются взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом.

Финансовое планирование на предприятиях осуществляется в два этапа.

На первом этапе исходя из контрольных цифр, установленных перспективными планами и разработанных на их основе проектов планов по производству и себестоимости, предприятия составляют заявочный финансовый план на следующий год и направляют его в вышестоящую организацию.

На втором этапе вышестоящие организации в соответствии с утвержденным народнохозяйственным планом и бюджетом доводят до предприятий основные финансовые показатели их работы в плановом периоде: прибыль, платежи и ассигнования из бюджета. В соответствии с этими показателями предприятия сами составляют баланс доходов и расходов. Это позволяет им определять размер расходов по отдельным статьям финансового плана в пределах дополнительно выявленных доходов, в результате чего повышается влияние финансового плана на выпуск и реализацию продукции.

Составление финансового плана предприятия производится на основе следующих экономически обоснованных расчетов:

- плана реализации продукции и плановой прибыли;
- плана поступления средств по налогу с оборота;
- потребности в оборотных средствах и источниках их покрытия;
- амортизационных отчислений;
- плана финансирования капитальных работ;

сметы доходов и расходов жилищно-коммунального хозяйства;

сметы по финансированию социальных расходов.

При составлении финансового плана сначала определяется ожидаемое исполнение по всем статьям за отчетный период, а затем составляется план на предстоящий год с поквартальным распределением.

Планирование прибыли и налога с оборота. Денежные доходы предприятий, поступающие на их расчетные счета, образуются в основном из выручки от реализации продукции или услуг. За счет этой выручки возмещаются использованные в производстве средства и выплачивается заработная плата рабочим и служащим. Доход, остающийся после возмещения затрат на производство продукции, представляет собой чистый доход общества.

В государственном секторе народного хозяйства чистый доход общества выступает в форме централизованного чистого дохода государства (главным образом в виде налога с оборота) и чистого дохода предприятия (прибыли).

Централизованный чистый доход государства, предназначенный для использования в общенародных целях, полностью изымается у предприятия и поступает в доходы государственного бюджета. Прибыль же направляется в основном на финансирование расходов данного предприятия, связанных с расширением производства и усилением материальной заинтересованности коллектива.

Налог с оборота как часть чистого дохода общества представляет собой разницу между выручкой от реализации продукции и стоимостью продукции в оптовых ценах предприятия. Размер налога с оборота твердо зафиксирован и учтен в цене соответствующей продукции. Сумма поступлений налога с оборота зависит от выполнения предприятием производственной программы по объему, качеству продукции и ассортименту, но не зависит от выполнения заданий по снижению себестоимости продукции. Этот налог исчисляется исходя из объема реализации и установленных ставок.

Та часть продукции, которая поставляется на экспорт или идет в государственный резерв, налогом с оборота не облагается.

Ставки налога с оборота устанавливаются в виде:

а) разницы между розничной ценой (за вычетом ски-

док в пользу сбытовых и торговых организаций) и оптовой ценой предприятий;

б) абсолютной суммы с единицы товаров;

в) твердых процентных ставок (от розничных цен за вычетом торговых скидок).

Прибыль государственных социалистических предприятий, являющаяся частью чистого дохода общества, представляет собой разницу между суммой выручки от реализации продукции в оптовых ценах предприятия и полной себестоимостью этой продукции. Планирование прибыли основывается на планировании выручки от реализации продукции и затрат на ее производство и реализацию; расчет прибыли производится методами прямого и аналитического счета.

В основу расчета плана реализации продукции и прибыли методом прямого счета принимается выпуск товарной продукции по плановой себестоимости и в оптовых ценах предприятия.

Вначале определяется прибыль на товарную продукцию как разница между стоимостью намеченного к выпуску объема товарной продукции в установленном ассортименте в оптовых ценах (без налога с оборота) и плановой себестоимостью этой продукции, затем производится расчет планового объема реализации продукции.

Объем реализации продукции определяется по формуле

$$P = O_1 + B - O_2,$$

где P — реализация продукции в планируемом периоде;

O_1 — остаток нереализованной продукции на начало планируемого периода;

B — выпуск товарной продукции в планируемом периоде;

O_2 — остаток нереализованной продукции на конец планируемого периода.

После определения объема товарной продукции в оптовых ценах и себестоимости по плану на предстоящий год определяют переходящие остатки нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода.

На начало планируемого года учитываются:

а) остатки изделий на складе;

б) остатки готовой продукции, отгруженные потребителям, срок оплаты которых не наступил;

в) готовая продукция, не оплаченная в срок;

г) готовая продукция на ответственном хранении у покупателей ввиду отказа от акцепта.

Ожидаемая сумма остатков нереализованной продукции на начало планируемого года определяется на основании последних отчетных данных и перспектив отгрузки готовой продукции до конца года, предшествующего планируемому, а также возможного снижения задолженности покупателей.

Остатки нереализованной продукции на начало планируемого года уточняются на основании данных годового отчета за предшествующий год. Эти остатки оцениваются в балансе предприятия по фактической фабрично-заводской себестоимости.

Остатки нереализованной продукции на конец предстоящего года состоят из запаса готовой продукции на складе (планируемого в пределах норматива) и остатков готовой продукции (отгруженной потребителям), срок оплаты которых не наступил. Они определяются на основе величины среднесуточного выпуска товарной продукции на планируемый год по заводской себестоимости и количества дней от момента сдачи платежных документов на отгруженную продукцию в банк до поступления средств за отгруженную продукцию.

При установлении длительности процесса реализации продукции необходимо учитывать, что он может быть сокращен путем улучшения работы транспорта, ликвидации нерациональных и дальних перевозок, ускорения расчетов.

В состав нереализованной продукции на конец года не включают продукцию, не оплаченную в срок покупателями; это способствует улучшению расчетно-финансовой дисциплины на предприятии.

Остатки нереализованной продукции на конец года оцениваются по плановой фабрично-заводской себестоимости.

На основании данных о выпуске товарной продукции и об остатках нереализованной продукции на начало и конец планируемого года по плановой себестоимости составляется план реализации продукции по себестоимости. Для того чтобы исчислить план реализации продук-

ции в оптовых ценах и прибыль от реализации, необходимо определить остатки нереализованной продукции в оптовых ценах и размер прибыли в этих остатках.

Определение остатков производится исходя из нереализованных остатков по себестоимости и уровня рентабельности выпущенной товарной продукции, т. е. из отношения общей суммы прибыли от выпуска товарной продукции к себестоимости выпущенной продукции, выраженного в процентах.

Остатки нереализованной продукции на начало года определяются исходя из ожидаемого уровня рентабельности товарной продукции за предшествующий год, а на конец года — исходя из плановой рентабельности по выпуску продукции на планируемый год.

План реализации продукции и прибыли от реализации составляется по нижеследующей схеме:

	(в тыс. руб.)
1. Готовые изделия и товары, отгруженные на 1 января 1972 года:	
а) по фабрично-заводской себестоимости	725
б) по оптовым ценам	850
в) результат	+125
2. Выпуск товарной продукции на 1972 год:	
а) по фабрично-заводской себестоимости	4900
б) по оптовым ценам	5900
в) результат	+1000
3. Готовые изделия на товары, отгруженные на 1 января 1973 года:	
а) по фабрично-заводской себестоимости	390
б) по оптовым ценам	470
в) результат	+80
4. Внепроизводственные расходы	83
5. Реализация:	
а) по оптовым ценам	6280
б) по полной себестоимости (включая внепроизводственные расходы)	5318
в) результат	+962

При составлении плана реализации необходимо иметь в виду, что затраты на реализуемую продукцию складываются не только из затрат на производство, учитываемых по статье «выпуск товарной продукции по фабрично-заводской себестоимости», но и за счет расходов по реализации, учитываемых в составе полной себестоимости выпущенной продукции по статье «внепроизводственные

расходы». Эти расходы полностью списываются на себестоимость реализованной продукции в том периоде, когда они произведены.

При расчете прибыли аналитическим методом устанавливают, как влияет рост объема продукции, экономия от снижения себестоимости продукции, изменение ее ассортимента, сортности, цен и т. д. на размер прибыли товарной продукции в планируемом периоде по сравнению с отчетом. Для исчисления прибыли этим методом необходимо прежде всего определить прибыль по сравнимой продукции на год, предшествующий планируемому (базовая рентабельность). В этих целях с учетом прибыли по последнему бухгалтерскому отчету и оценки ожидаемой прибыли за остальной период до конца года устанавливается ожидаемая прибыль по товарной продукции за год, предшествующий планируемому. Для приведения прибыли в сравнимые условия с планируемым годом в ожидаемую сумму прибыли вносят необходимые поправки, связанные с введением новых цен, тарифов, ставок налога с оборота и с влиянием факторов, которые не будут иметь место в планируемом году. Полученная после внесения изменений сумма прибыли является исходной для определения базовой рентабельности.

Применив базовый процент рентабельности к сравнимой продукции планируемого года по себестоимости предыдущего года и прибавив экономию от снижения себестоимости, определяют прибыль по сравниваемой товарной продукции на планируемый год.

Исчисление прибыли по несравнимой продукции производится исходя из плановой себестоимости и рентабельности при условии, что рентабельность продукции не превышает 5%.

При расчете прибыли аналитическим методом учитываются также изменения в ассортименте продукции. Так, если в планируемом году увеличивается удельный вес изделий с более высокой рентабельностью, то средняя рентабельность на планируемый год будет выше средней рентабельности за предшествующий год.

Кроме того, при расчете прибыли учитываются изменения цен с 1 января планируемого года, не отраженные в базовой рентабельности. Исчисленная аналитическим методом прибыль от выпуска товарной продукции берется в основу определения прибыли от реализации.

При расчете прибыли предприятия наряду с прибылью от реализации товарной продукции учитывается также прибыль от реализации прочей продукции. Эта прибыль включает финансовые результаты от реализации продукции, работ и услуг подсобных и обслуживающих производств (автомобильных хозяйств, лесосплавных и лесозаготовительных организаций, подсобных сельскохозяйственных предприятий и др.), а также от реализации покупных товарно-материальных ценностей. При этом прибыль рассчитывается исходя в основном из объемов продукции, работ, услуг и их себестоимости. Согласно расчетам прибыль в нашем примере составит 4 тыс. руб. Кроме того, в прибыль предприятия входит также прибыль от внереализационных операций, не связанных непосредственно с производством и реализацией продукции. Будем считать условно, что эта прибыль равна 4 тыс. руб. Таким образом, общая сумма прибыли предприятия составит

	(в тыс. руб.)
Прибыль от реализации товарной продукции	962
Прибыль от прочей реализации	4
Прибыль от внереализационных операций	4
Всего прибыли	970

Распределение прибыли. Полученная предприятием прибыль в соответствии с финансовым планом прежде всего используется для выполнения финансовых обязательств перед государством.

В условиях хозяйственной реформы существенным образом изменилась система экономических отношений между предприятиями и государственным бюджетом. В целях содействия повышению эффективности производства в настоящее время установлены новые формы платежей в бюджет в виде платы за основные фонды и нормируемые оборотные средства и фиксированных платежей.

Наряду с платой за фонды и фиксированными платежами часть прибыли направляется предприятиями также на уплату процентов за банковский кредит. Размер этих платежей определяется по ставкам, утвержденным в установленном порядке за пользование банковским кредитом.

После взноса в бюджет платы за основные фонды и оборотные средства и фиксированных платежей, а также уплаты процентов за банковский кредит предприятия осуществляют распределение плановой прибыли для формирования фондов экономического стимулирования. Отчисление части прибыли в порядке ее распределения на формирование этих фондов производится от остатка прибыли за вычетом указанных выше платежей. Оставшаяся часть прибыли направляется предприятиями на финансирование их плановых затрат, связанных с расширением производства, в частности на прирост собственных оборотных средств, финансирование капитальных вложений, погашение задолженности по ссудам Госбанка, на содержание помещений клубов, пионерских лагерей и спортивных сооружений и т. д.

Разница между общей суммой полученной прибыли и расходами, указанными выше и вытекающими из финансового плана предприятия, является свободным остатком прибыли, подлежащим взносу в бюджет. Этот остаток утверждается предприятию вышестоящей организацией в составе плановых платежей в бюджет.

Плата за основные фонды и оборотные средства представляет собой одну из форм платежей в бюджет, которая увязана с использованием производственных фондов. Этот платеж производится предприятиями в первую очередь из полученной прибыли и фактически вносится в бюджет независимо от выполнения плана прибыли. Такой порядок усиливает их заинтересованность в улучшении использования производственных фондов и служит укреплению хозяйственного расчета. Норма платы за фонды устанавливается, как правило, в размере 6%, а по отдельным отраслям с относительно низким уровнем рентабельности — 3% от стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Предприятия, у которых при введении платы за фонды в размере 3% будет недостаточно прибыли для образования фондов экономического стимулирования, а также планово-убыточные предприятия освобождаются от платы за производственные фонды. Нормы платы за фонды устанавливаются на несколько лет. Размер платы за фонды определяется в финансовом плане предприятия на год исходя из планируемой среднегодовой стоимости основных производственных фондов и среднегодовой стои-

мости нормируемых оборотных средств. При этом основные фонды учитываются по балансовой стоимости, т. е. без износа.

Для того чтобы стимулировать предприятия к внедрению новой техники, вновь вводимые в действие основные фонды освобождают от взносов в бюджет. Не производится также плата в бюджет за основные фонды, созданные за счет средств фонда развития производства в течение двух лет, и за некоторые другие фонды в соответствии с действующими инструкциями. Расчет плановых размеров платы за фонды приведен в следующем примере.

	(в тыс. руб.)
Среднегодовая стоимость производственных фондов—всего	1080
В том числе среднегодовая стоимость производственных основных фондов, по которым предоставляются льготы по плате за фонды	80
Среднегодовая стоимость производственных основных фондов, принимаемых при расчете платы за фонды	1000
Среднегодовые нормативы собственных оборотных средств, принимаемых при расчете платы за фонды	600
Среднегодовая стоимость производственных основных фондов и оборотных средств, принимаемая при расчете платы за фонды	1600
Норма платы за фонды	6%
Сумма платы за фонды	96

В тех отраслях промышленности, где часть прибыли образуется независимо от деятельности предприятий в результате естественно-природных, технико-экономических, транспортных условий, и действующих цен, эта прибыль изымается в бюджет в виде так называемых фиксированных (рентных) платежей. Это дает возможность правильно оценить работу предприятий и повысить эффективность производства.

Фиксированные платежи из прибыли уплачиваются в твердых суммах с единицы реализуемой продукции (в рублях и копейках с 1 т нефти, руды и с 1 тыс. куб м газа), в процентах от стоимости реализованной продукции в оптовых ценах предприятия, в процентах от балансовой прибыли, в твердых суммах в целом по предприятию. Ставки фиксированных платежей устанавливаются, как правило, на несколько лет.

После выполнения обязательств перед государственным бюджетом полученная предприятием прибыль на-

правляется на образование фондов экономического стимулирования (материального поощрения, социально-культурных мероприятий и развития производства).

Фонд материального поощрения формируется главным образом за счет отчислений от прибыли; кроме того, в него включаются премии, выплачиваемые рабочим из фонда зарплаты. Из средств указанного фонда осуществляются: премирование работников за выполнение текущих планов, выплаты вознаграждений по итогам года, единовременное поощрение работников за выполнение особо важных производственных заданий и оказание материальной помощи.

Фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства образуется полностью за счет отчислений от прибыли. Средства этого фонда используются для строительства и капитального ремонта жилых домов и культурно-бытовых учреждений, а также для улучшения культурно-бытового обслуживания работников.

Источником образования фонда развития производства наряду с отчислениями от прибыли является также часть амортизационных отчислений, предназначенных для полного восстановления основных фондов в размерах, устанавливаемых соответствующим министерством или ведомством. В этот фонд направляется и выручка от реализации ненужного предприятию оборудования и имущества. Средства фонда развития производства являются основным источником финансирования нецентрализованных капитальных вложений предприятий, предназначенных для замены машин, оборудования и внедрения новой техники.

Величина фондов экономического стимулирования на предприятиях зависит от предусмотренного в плане увеличения объема реализации продукции или размера прибыли (с учетом роста производительности труда) и от уровня рентабельности. Это стимулирует заинтересованность предприятий в выявлении внутренних резервов производства и в разработке более высоких плановых заданий.

Формирование фондов материального поощрения, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства осуществляется на большинстве предприятий на основе нормативов, которые определяются в процентах к плановому фонду заработной платы по двум фондообра-

зующим показателям: за каждый процент роста в плане (по сравнению с прошлым годом) объема реализации продукции или прибыли и за каждый процент уровня рентабельности, предусмотренный в плане. При этом устанавливаются отдельные нормативы в зависимости от того, растет ли объем реализации продукции (прибыли) за счет повышения производительности труда или за счет увеличения численности работающих.

Расчет размера фондов материального поощрения при составлении финансового плана производится следующим образом.

Предположим, что предприятию установлены следующие нормативы отчислений в фонды: за 1% планового роста объема реализуемой продукции в результате повышения производительности труда — 0,45% и при увеличении численности работающих — 0,23% фонда заработной платы, за 1% планового уровня расчетной рентабельности — 0,25% фонда заработной платы.

В планируемом году предусматривается увеличить объем реализуемой продукции на 8,2% за счет роста производительности труда на 7,3% и увеличения численности на 0,9%. Уровень расчетной рентабельности составляет 15%, а плановый фонд заработной платы всего персонала — 650 тыс. руб. При этих показателях фонд материального поощрения предприятия составит

$$\frac{650 \cdot 7,3 \cdot 0,45}{100} + \frac{650 \cdot 0,9 \cdot 0,23}{100} + \frac{650 \cdot 15 \cdot 0,25}{100} =$$
$$= 57,1 \text{ тыс. руб.}$$

Для того чтобы стимулировать повышение качества выпускаемой продукции, в число фондообразующих показателей включается удельный вес новой продукции (соответствующей высшей категории качества) в общем объеме продукции. Министерства и ведомства на основе отраслевой аттестации присваивают всем видам изделий три категории качества: высшую, первую и вторую, по которым определяется структура производства и реализации.

За повышение удельного веса продукции высшего качества устанавливаются дополнительные отчисления от прибыли в поощрительные фонды; за сохранение высокого удельного веса морально устаревшей продукции (вто-

рая категория качества) отчисления в поощрительные фонды уменьшаются.

В отдельных случаях с учетом особенностей производства поощрительные фонды могут формироваться путем прямых отчислений от массы прибыли. Отчисления от прибыли в фонд развития производства определяются по нормативам, выраженным к среднегодовой стоимости производственных основных фондов, за выполнение тех же показателей работы, что и при образовании фонда материального поощрения.

Как указывалось выше, помимо платежей в бюджет и образования фондов экономического стимулирования, полученная предприятием прибыль направляется на финансирование других плановых расходов государства, и в частности на погашение кредитов банков.

В целях стимулирования внедрения новой техники, механизации и улучшения технологии производства, рационализации и интенсификации производственных процессов Государственному банку СССР разрешено выдавать предприятиям ссуды на проведение соответствующих мероприятий.

Ссуды должны погашаться за счет дополнительной прибыли, образующейся в результате внедрения новой техники, на которую они были использованы. Погашение ссуд Госбанка со сроками платежа в том же календарном году, в котором они были получены, производится предприятием за счет сверхплановой прибыли или сверхплановой экономии от снижения себестоимости и в финансовых планах предприятий не предусматривается. Это вызвано тем, что дополнительная экономия, полученная в текущем году, в плане себестоимости и прибыли также не учитывается.

В тех же случаях, когда погашение кредита переходит на следующий год, в финансовых планах предусматриваются соответствующие суммы на погашение задолженности Госбанку из плановой прибыли. Прибыль направляется также на покрытие убытков, возникающих в коммунальном хозяйстве. Эти убытки предусматриваются в финплане в сумме, предусмотренной в смете.

Согласно положению о правах фабрично-заводского комитета, утвержденному Указом Президиума Верховного Совета СССР 15 июля 1958 г.¹, за счет прибыли пред-

¹ См. Ведомости Верховного Совета СССР, 1958, № 15, ст. 282.

приятый производятся также расходы на хозяйственное содержание, отопление, освещение, уборку и охрану зданий и помещений клубов, сооружений, садов и парков, а также пионерских лагерей. Планирование этих расходов осуществляется на основании специальных смет.

Оставшаяся после финансирования затрат на все нужды предприятия сумма плановой прибыли может быть использована по усмотрению вышестоящей организации на то, чтобы покрыть расходы других предприятий (плановые убытки, прирост нормативов оборотных средств, капиталовложения и др.), или направляется в доход государственного бюджета в виде так называемого свободного остатка прибыли, обращаемого на финансирование общегосударственных потребностей.

Полученная предприятием сверхплановая прибыль направляется в бюджет в виде платы за основные фонды и оборотные средства и в виде фиксированных платежей. Она идет также на уплату процентов за банковский кредит (в тех случаях, когда фактические размеры указанных платежей выше сумм, предусмотренных в финансовом плане предприятия) и в установленных размерах — на формирование поощрительных фондов. Кроме того, сверхплановая прибыль направляется на выплату премий победителям социалистического соревнования, на погашение задолженности по банковским ссудам, а также на другие цели в соответствии с решениями Правительства СССР. Остающаяся сумма сверхплановой прибыли направляется в доходы государственного бюджета.

При невыполнении плана прибыли предприятия используют фактически полученную прибыль следующим образом. В первую очередь из прибыли вносится в бюджет плата за производственные основные фонды и оборотные средства, фиксированные (рентные) платежи, а также уплачиваются проценты за банковский кредит. После уплаты этих платежей производится отчисление в установленных размерах в поощрительные фонды. Оставшаяся часть прибыли направляется на обеспечение других плановых расходов предприятия и на взносы в бюджет в виде свободного остатка прибыли, в пропорциях, определенных в финансовом плане предприятия.

Прибыль, полученная от реализации товаров народного потребления, вырабатываемых из отходов производства, от реализации новых видов товаров бытовой химии

и товаров народного потребления и производственного назначения, изготовленных из нестандартного кожевенного, шубно- и пушно-мехового сырья, от выпуска новых видов товаров культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода (если она не превышает 15% к полной себестоимости по каждому виду изделий в отдельности), остается полностью в распоряжении предприятий и используется в особом порядке.

2.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Условия производства и реализации продукции требуют, чтобы на складах предприятий постоянно находились запасы материальных ценностей, потребляемых в процессе производства, а также запасы готовой продукции. Кроме того, для обеспечения нормальной, бесперебойной работы предприятий требуется, чтобы в цехах находились определенные заделы незаконченной изготовлением продукции.

Средства, необходимые для финансирования минимальных остатков производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов и готовых изделий на складе и предоставленные государством предприятию, носят название *собственных оборотных средств*.

Если необходимо создать временные запасы материальных ценностей сверх минимальной потребности, а также временно возместить сумму за отгруженную продукцию до получения платежей от покупателей, предприятия используют заемные средства главным образом в виде банковского кредита.

Плановая потребность промышленных предприятий в собственных оборотных средствах (норматив оборотных средств) определяется исходя из показателей издержек производства и соответствующих норм запасов товарно-материальных ценностей, указанных в производственном плане. При этом должна учитываться необходимость создания запасов товарно-материальных ценностей как для потребностей основной деятельности предприятия, так и

для нужд капитального ремонта, для жилищно-коммунального хозяйства и других подсобных или обслуживающих хозяйств предприятия.

Принятым 30 января 1962 г. Правительством СССР постановлением «Об улучшении нормирования оборотных средств государственных предприятий и организаций»¹ установлено, что при нормировании оборотных средств государственных предприятий и организаций нужно исходить из обеспечения наиболее эффективного использования материальных и финансовых ресурсов при выполнении заданий народнохозяйственного плана. Для каждого предприятия и организации разрабатываются и утверждаются нормативы оборотных средств, способствующие наиболее рациональному и эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов, осуществлению бесперебойного процесса производства и реализации продукции, проведению в установленные сроки расчетов за поставленные товарно-материальные ценности и оказанные услуги, а также ускорению оборачиваемости оборотных средств.

Нормирование оборотных средств заключается в разработке и установлении непосредственно на каждом предприятии норм оборотных средств по отдельным видам (группам) сырья, материалов полуфабрикатов и других материальных ценностей и затрат, выраженных в относительных величинах (днях, процентах и т. п.), и в установлении норматива собственных оборотных средств в денежном выражении.

Нормы оборотных средств, выраженные в относительных величинах, применяются в течение ряда лет для расчета ежегодных нормативов оборотных средств в денежном выражении, если изменение этих норм не вызывается условиями производства, снабжения и сбыта продукции и условиями расчетов.

Нормативы оборотных средств в денежном выражении исчисляются ежегодно для отдельных элементов оборотных средств путем умножения суммы однодневного расхода по статьям сметы затрат на производство на норму оборотных средств в днях (или других относительных величинах).

¹ См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. 1917—1967 годы. Т. 5, М., Политиздат, 1968, с. 20—26.

Определение нормативов собственных оборотных средств по отдельным статьям производится согласно действующим отраслевым инструкциям, утвержденным Госпланом СССР, Минфином СССР и Госбанком СССР.

После определения потребности предприятия в оборотных средствах устанавливаются источники финансирования этого расхода. При этом следует иметь в виду, что в финансовом плане (в балансе доходов и расходов) отражается только прирост или сокращение нормативов на планируемый год.

На финансирование прироста собственных оборотных средств направляются собственные средства (прибыль, излишек оборотных средств на начало года, амортизационные отчисления на капитальный ремонт; средства, приравненные к собственным (устойчивые пассивы); прибыль и оборотные средства других предприятий, получаемые в порядке перераспределения этих средств вышестоящей организацией; ассигнования из государственного бюджета. Основным источником финансирования прироста оборотных средств является прибыль предприятий. Для этой же цели используется та часть амортизационных отчислений, предназначенных на капитальный ремонт, за счет которой должен образовываться прирост запасов товарно-материальных ценностей для капитального ремонта. Он определяется исходя из объема работ по капитальному ремонту и нормы запасов товарно-материальных ценностей в днях.

К устойчивым пассивам относятся: минимальная задолженность по зарплате рабочим и служащим; минимальная задолженность соцстраху по начислениям на зарплату; резерв предстоящих платежей; средства, полученные от заказчиков в порядке оплаты частичной готовности продукции; средства поощрительных фондов, находящиеся в обороте предприятий от момента начисления до их использования по назначению, и другие ресурсы, которые при существующих условиях расчетов постоянно находятся в обороте предприятия.

В качестве источника прироста нормативов оборотных средств в финансовом плане предусматриваются устойчивые пассивы не в полной сумме, а лишь в размере их увеличения по сравнению с планом предшествующего года. На прирост нормативов оборотных средств необходимо направлять также стоимость передаваемых в эксплуата-

цию (с баланса капитальных вложений) запасных частей, инструментов, приспособлений и инвентаря, приобретенных за счет средств капитального строительства. Плановая сумма этих средств определяется на основе фактических сумм за прошлый год с учетом изменения стоимости основных средств, вводимых в эксплуатацию в планируемом году.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ АМОРТИЗАЦИОННЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ

В финансовом плане предприятий находит отражение изменение стоимости основных средств. Основные фонды, участвуя в процессе производства, постепенно изнашиваются, перенося на производимую продукцию соответствующими частями свою стоимость. Стоимость износа основных средств возмещается одновременно с реализацией продукции и образует амортизационный фонд, используемый для восстановления и возмещения стоимости основных средств, потребленных в процессе производства.

Основные фонды (здания, машины и т. д.) в процессе их использования систематически подвергаются частичному восстановлению путем проведения капитального ремонта и модернизации. Поэтому средства амортизационного фонда — амортизационные отчисления — разделяются на две части. Одна часть перечисляется предприятиями в Стройбанк и направляется на финансирование капитальных вложений, другая — используется данным предприятием на проведение капитальных ремонтов основных фондов.

Определение размера амортизации производится на основе норм амортизационных отчислений, представляющих установленный в плановом порядке годовой процент погашения стоимости основных средств.

Нормы амортизационных отчислений устанавливаются для каждого вида оборудования и других однородных групп основных средств. В целом для предприятия плановая сумма амортизации исчисляется на основании средневзвешенной нормы, определенной на основании дифференцированных единых норм для каждого вида основных

средств. Сумма амортизационных отчислений определяется исходя из среднегодовой стоимости действующих в планируемом году основных фондов.

Общая среднегодовая стоимость амортизируемых в планируемом году основных средств складывается из полной их стоимости на начало года и среднегодовой стоимости поступающих в планируемом году основных средств за вычетом среднегодовой стоимости амортизируемых основных средств, выбывающих в планируемом году в результате износа.

При этом следует иметь в виду, что амортизация не начисляется на основные средства, находящиеся на консервации, а также на основные средства учреждений и организаций, финансируемых за счет государственного бюджета (детские дошкольные учреждения, учебные заведения, проектные, научно-исследовательские и другие организации). Ниже приводится расчет амортизации основных средств.

	(в тыс. руб.)
Стоимость основных средств на 1/1 1974 г.	5759
В том числе основные средства, находящиеся на консервации	53
Стоимость амортизируемых основных средств	5706
Ввод в действие основных средств по плану на 1974 г. . .	1420
В том числе:	
по плану во II квартале	710
в III квартале	410
в IV квартале	300
Стоимость выбывающих основных средств в 1974 г.	66
Средневзвешенная норма амортизационных отчислений . . .	6,1
В том числе на капитальный ремонт	3,0

При произведении расчета амортизации основных средств прежде всего определяют длительность эксплуатации вводимых в действие в данном году основных средств. Средний срок действия вводимых в каждом квартале планового года основных средств условно принимается в размере половины длительности квартала. Таким образом, средства, введенные во II квартале, будут функционировать 7,5 месяцев, в III—4,5 месяца и в IV — 1,5 месяца.

Перемножив стоимость объектов, введенных в эксплуатацию, на длительность эксплуатации и разделив полу-

ченное произведение на 12, найдем среднегодовую стоимость объектов, вновь вводимых в действие.

$$\frac{(170 \cdot 7,5) + (410 \cdot 4,5) + (300 \cdot 1,5)}{12} = 635 \text{ тыс. руб.}$$

Среднегодовую стоимость выбывающих основных средств условно принимают (в среднем) в размере половины ожидаемой стоимости выбытия. В нашем примере это составит $\frac{66}{2} = 33$ тыс. руб.

Среднегодовая стоимость амортизируемых основных средств в планируемом году составит

$$5706 + 635 - 33 = 6308 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма амортизации, подлежащей начислению, составит

$$\frac{6308 \cdot 6,1}{100} = 384,8 \text{ тыс. руб.}$$

Из этой суммы должно быть направлено на финансирование капитального ремонта

$$\frac{6308 \cdot 3,0}{100} = 189,2 \text{ тыс. руб.},$$

а на финансирование капитального строительства

$$384,8 - 189,2 = 195,6 \text{ тыс. руб.}$$

4. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ФИНАНСИРОВАНИЯ КАПИТАЛЬНЫХ РАБОТ

В финансовых планах предприятий и хозяйственных организаций показываются объем централизованных капитальных вложений и источники финансирования. В плановый объем капитальных вложений включаются стоимость строительных работ и работ по монтажу оборудования, затраты на приобретение оборудования, требующего и не требующего монтажа, затраты на приобретение инструмента и инвентаря, а также прочие затраты.

План капитальных вложений составляется в сметных ценах. Кроме средств для финансирования объема капитальных вложений, в финансовом плане должна быть учтена потребность строек в оборотных средствах или определена возможность использования имеющихся запасов материальных ценностей и других активов в порядке мобилизации внутренних ресурсов.

С прекращением выдачи заказчиками авансов строительным организациям на заготовку материалов и оплату конструкций и деталей при подрядном способе у строек в настоящее время потребность в оборотных активах возникает лишь на создание запасов оборудования. Эта потребность определяется следующим образом.

Из общего объема капитальных работ, предусмотренных на приобретение оборудования, исключается стоимость оборудования, не требующего монтажа, а также импортного и крупного энергетического и технологического оборудования отечественного производства, кредитуемого Стройбанком. После этого устанавливают средние затраты за один день на отечественное некредитуемое оборудование, требующее монтажа, и путем перемножения суммы однодневных затрат на количество дней запаса определяют необходимую сумму оборотных средств.

Как правило, норма запаса по оборудованию не должна превышать полутора-двух месяцев. Так, если объем капитальных вложений на приобретение оборудования составляет 150 тыс. руб., из которых на оборудование, не требующее монтажа, приходится 12 тыс. руб., а на 30 тыс. руб. будет приобретено крупное оборудование, которое по независящим от стройки причинам не будет сдано в монтаж в текущем году и будет прокредитовано Стройбанком, то в основу расчета норматива берется

$$150 - 12 - 30 = 108 \text{ тыс. руб.}$$

При норме запаса оборудования на складе в 60 дней норматив составит

$$\frac{108 \cdot 60}{360} = 18 \text{ тыс. руб.}$$

Исчисленная сумма оборотных средств на покрытие запасов оборудования может быть выражена также в

процентах к стоимости отечественного некредитуемого обородования, требующего монтажа.

$$\frac{18 \cdot 100}{108} = 16,6 \, \%.$$

Потребность строек в оборотных средствах при строительстве, осуществляемом хозяйственным способом, определяется в соответствии с установленными нормативами по следующим статьям оборотных активов: материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, незавершенное производство, расходы будущих периодов и прочие материальные ценности.

Сумма установленных нормативов оборотных активов на планируемый год сопоставляется с ожидаемым наличием их на начало планируемого года, и определяется прирост или снижение оборотных активов, которые подлежат отражению в финансовом плане. Наряду с этим при расчете потребности предприятия-заказчика в оборотных средствах должно учитываться изменение в планируемом году кредиторской задолженности, определяемой как разница между ожидаемой суммой задолженности на начало планируемого года и нормальной переходящей задолженностью (устойчивыми пассивами) на планируемый год, соответствующей плановому объему капитальных вложений.

Изменение кредиторской задолженности отражается в финансовых планах всех строек, осуществляемых как хозяйственным, так и подрядным способом.

Таким образом, совокупная потребность в финансировании капитальных вложений на планируемый год определяется объемом капитальных вложений в сметных ценах и приростом оборотных средств в строительстве.

Финансирование указанных затрат по капитальным вложениям осуществляется за счет следующих источников: собственные средства строек, средства основной деятельности предприятия, средства, поступающие от вышестоящей организации, бюджетные ассигнования и кредиты банков.

Собственными средствами стройки являются: прибыль и экономия от снижения себестоимости строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом, экономия от удешевления строительства в связи со сни-

жением цен на оборудование и прочие источники финансирования, включающие амортизационные отчисления с основных средств стройки и др. Все эти средства не вносятся в банк для финансирования затрат, а лишь уменьшают потребность в финансировании капитальных вложений.

В отличие от собственных средств строек средства основной деятельности (амортизационные отчисления, прибыль, выручка от ликвидации выбывшего имущества и др.), средства вышестоящих организаций и бюджетные ассигнования поступают в Стройбанк. Они являются источниками финансирования затрат по капитальным вложениям и в совокупности образуют общую сумму лимита финансирования. Лимит финансирования практически является планом финансирования капитальных затрат предприятия. При его составлении исходят из необходимости использования в первую очередь средств основной деятельности предприятия, и только после того как эти средства исчерпаны, на финансирование направляют средства вышестоящих организаций или бюджетные ассигнования.

Ниже приводится примерный план финансирования капитальных работ предприятия.

		(в тыс. руб.)
1. Объем капитальных работ в сметных ценах		1000
2. Прирост оборотных средств в строительстве		30
3.	Всего затрат по капитальному строительству	1030
<i>Источники финансирования</i>		
4. Собственные средства стройки:		
а) прибыль и экономия по строительно-монтажным работам, осуществляемым хозяйственным способом		8
б) экономия в связи со снижением цен на оборудование		14
в) прочие источники		3
	Всего собственных средств стройки	25
5. Лимит финансирования (п. 3 — п. 4)		1005
в том числе:		
6. Амортизационные отчисления, вносимые предприятием . .		166
7. Прибыль предприятия		391
8. Амортизационные отчисления, вносимые вышестоящей организацией (централизованные)		153
9. Бюджетные ассигнования		295

При составлении плана финансирования капитальных вложений следует также иметь в виду, что затраты на расширение и реконструкцию действующих предприятий осуществляются за счет кредитов Стройбанка и предусмотренных на эту цель собственных средств предприятий и организаций. Выдача кредита производится в том случае, если затраты на строительство могут быть возмещены в срок до пяти лет с момента ввода предприятий в эксплуатацию. Реконструкция предприятий за счет средств государственного бюджета не разрешается. Погашение указанного кредита предусматривается стройками и предприятиями в их финансовых планах с учетом принятых сроков продолжительности строительства и окупаемости затрат за счет прибыли, а также амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, исключая ту часть, которая зачисляется в фонд развития производства.

Наряду с работами, предусмотренными государственным планом, предприятия осуществляют также строительство объектов за счет средств фондов экономического стимулирования и других собственных средств. Вопрос о том, какие объекты строить, решают (в пределах действующего законодательства) сами предприятия. Положением о социалистическом предприятии установлено, что титульные списки на строительство всех объектов, осуществляемых за счет средств фонда предприятия и фонда ширпотреба, утверждаются директором предприятия по согласованию с профсоюзной организацией.

Материально-техническое обеспечение такого строительства, осуществляемого за счет фондов предприятия, производится, как правило, в том же порядке и на тех же условиях, что и по централизованным капитальным вложениям.

5.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДРУГИХ СТАТЕЙ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

Затраты на капитальный ремонт основных средств на планируемый год предусматриваются, как правило, исходя из исчисленной по единым нормам суммы амортизации

онных отчислений, предназначенных на капитальный ремонт.

В объем затрат на капитальный ремонт наряду с затратами, связанными с заменой изношенных конструкций и деталей, включаются также затраты на средний ремонт (осуществляемый по истечении одного года), ранее относящиеся к эксплуатационным затратам, а также затраты на модернизацию оборудования, которая проводится одновременно с капитальным ремонтом и раньше производилась за счет экономии от снижения себестоимости капитального ремонта.

В связи с введением указанного порядка финансирования затрат на модернизацию оборудования экономия от снижения себестоимости капитального ремонта, осуществляемого хозяйственным способом, направляется на финансирование капитальных вложений.

При составлении плана финансирования капитального ремонта необходимо учитывать, что за счет амортизационных отчислений на капитальный ремонт наряду с объемом работ финансируется также создание нормируемых запасов материальных ценностей, предназначенных для капитального ремонта. В связи с этим часть амортизационных отчислений направляется на то, чтобы покрыть затраты по приросту оборотных средств в хозяйстве с одновременным уменьшением на соответствующие суммы затрат на капитальный ремонт. Начиная с 1965 г. предприятиям разрешается также использовать амортизационные отчисления, предназначенные на капитальный ремонт (в тех случаях, когда это экономически целесообразно) и на приобретение нового оборудования, не производя капитального ремонта старого оборудования.

В финансовом плане предприятий предусматривается также финансирование расходов на научно-исследовательские и экспериментальные работы, на подготовку и освоение производства новых изделий, а также расходов на культурно-бытовые нужды, производимые за счет специальных ассигнований.

Расходы на производимые в заводских лабораториях или конструкторских бюро научно-экспериментальные работы, носящие отраслевой характер, обычно финансируются за счет централизуемых вышестоящей организацией отчислений от себестоимости, включаемых во внепроизводственные расходы всех предприятий данной отрасли

или группы заинтересованных в результатах работы предприятий. За счет того же источника финансируются расходы, связанные с разработкой отраслевых стандартов, нормалей, типовых технологических проектов и т. д. Размер этих расходов определяется соответствующими сметами, утвержденными вышестоящей организацией.

В финансовых планах предприятий предусматриваются также расходы на содержание аппарата вышестоящих организаций.

Большое значение при составлении финансового плана имеет правильное планирование расходов на подготовку производства новых видов продукции.

Чтобы стимулировать предприятия к созданию и внедрению новой техники, с 1965 г. на предприятиях почти всех отраслей тяжелой промышленности установлен порядок, согласно которому плановые затраты по подготовке производства новых видов гражданской продукции, осуществленные до начала серийного выпуска этой продукции, не относятся непосредственно на себестоимость вновь осваиваемой продукции, а возмещаются за счет фонда освоения новой техники.

Этот фонд создается в министерствах и ведомствах за счет отчислений всех подведомственных предприятий от себестоимости выпускаемой продукции. Финансирование расходов на освоение новых видов продукции осуществляется министерствами и ведомствами в пределах утвержденных смет. За счет средств фонда освоения возмещаются главным образом затраты, связанные с проектированием изделий, разработкой технологии изготовления, а также с изготовлением и испытанием опытных образцов или первых опытных партий изделий.

При установлении оптовых цен на новые виды продукции учитывается себестоимость изделия (второго года серийного производства) без включения затрат на освоение производства, а также дополнительных расходов и потерь в первом году серийного выпуска новой продукции.

В первый год серийного выпуска затраты на производство новой продукции, как правило, всегда выше. Это объясняется небольшими размерами выпускаемых партий, изготовлением дополнительной технологической оснастки и другими расходами, связанными с отработкой технологии.

Отсутствие источников для покрытия этих дополнительных затрат отрицательно сказывалось на выпуске новой продукции. С 1966 г. установлен порядок, при котором за счет фонда освоения новой техники финансируются также повышенные затраты первого года массового производства отдельных видов осваиваемых изделий в виде разницы между себестоимостью, принятой при утверждении цен на эти изделия, и плановой себестоимостью первого года их массового производства. Кроме того, за счет фонда освоения разрешено производить единовременные дополнительные затраты, связанные с повышением качества, долговечности и надежности изделий. Это позволяет непрерывно совершенствовать производимую продукцию на основе достижений науки и техники и запросов населения.

В легкой и пищевой промышленности, начиная с 1966 г., создается фонд освоения выпуска новых и улучшенных товаров, за счет которого возмещаются затраты на разработку новых изделий, новой технологии производства, на изготовление опытных партий изделий и другие затраты по освоению производства новых и улучшенных изделий, осуществленные до начала выпуска этой продукции.

Поскольку выпуск новых и улучшенных изделий должен производиться на всех предприятиях легкой и пищевой промышленности, фонд освоения в отличие от тяжелой промышленности образуется также на всех предприятиях, которые оставляют в своем распоряжении до 50% отчислений по установленным нормам от себестоимости выпускаемой продукции. Остальные средства перечисляются в централизованный фонд вышестоящих организаций и используются для финансирования затрат тех предприятий, у которых расходы на подготовку и освоение производства превышают средства фонда освоения, оставленные в распоряжении этих предприятий.

Для повышения материальной заинтересованности работников в создании и внедрении новой техники, а также новых и улучшенных товаров народного потребления в промышленности созданы специальные фонды поощрения (премирования): в тяжелой промышленности за счет отчислений от себестоимости выпущенной продукции, а в легкой и пищевой — за счет отчислений от прибыли. Средства указанных фондов (до 50%) остаются в распо-

ряжении предприятий, остальная часть перечисляется вышестоящим органам.

Размеры выплачиваемых премий устанавливаются в зависимости от экономической эффективности выпускаемой новой техники или от стоимости реализованных новых и улучшенных товаров народного потребления. При этом за выпуск продукции народного потребления, качество и оформление которой соответствует лучшим отечественным и зарубежным образцам, отчисления на премирование увеличиваются на 50%. Премирование работников, участвовавших в создании и выпуске новых изделий народного потребления, производится в течение 12 месяцев, а улучшенных изделий — в течение первых шести месяцев с начала реализации этой продукции.

В финансовых планах отражаются затраты на содержание детских садов и яслей, функционирующих при предприятиях. Размеры расходов на содержание этих учреждений определяются с учетом количества детей и норм расхода на одного ребенка. Основными источниками финансирования расходов являются взносы родителей, ассигнования из бюджета и в отдельных случаях прибыль предприятий.

В финансовых планах предприятий предусматриваются также расходы на премирование коллективов предприятий за внедрение новой техники. Эти расходы финансируются за счет отчислений от себестоимости выпускаемой продукции.

6.

СОСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансовый план предприятия отражает состав и источники доходов и поступлений — прибыль, амортизационные отчисления, отчисления от себестоимости продукции, а также средства, постоянно находящиеся в обороте предприятия, но не принадлежащие ему (так называемые устойчивые пассивы). Он определяет также состав расходов предприятия — затраты на расширение основных и оборотных производственных фондов и фондов обращения, отчисления от прибыли на образование поощ-

рительных фондов, расходы на капитальный ремонт, содержание научно-исследовательских учреждений, расходы на просвещение и др. В финансовом плане показывается, какая часть расходов предприятия покрывается за счет доходов, имеющих целевое назначение. К числу таких доходов и поступлений относятся амортизационные отчисления, выручка от реализации выбывшего имущества, прирост устойчивых пассивов, средства родителей на содержание детских садов и яслей, отчисления от себестоимости на содержание научно-исследовательских организаций, аппарата вышестоящего звена управления и т. д.

Финансовый план отражает также взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом. Разность между платежами в бюджет и ассигнованиями из бюджета должна всегда быть равной разности между собственными доходами и расходами предприятия.

Ниже приводится примерная форма финансового плана предприятия, составленная на основании данных, включенных в расчеты соответствующих статей финансового плана, которые были рассмотрены выше.

Финансовый план завода на 1974 г.

Доходы и поступления средств

(в тыс. руб.)

1. Накопления:	
а) налог с оборота	127
б) прибыль	970
2. Прибыль и экономия по строительно-монтажным работам, осуществляемым хозяйственным способом . .	8
3. Экономия в связи со снижением цен на оборудование	14
4. Экономия от снижения стоимости капитального ремонта, выполняемого хозяйственным способом	6
5. Амортизационные отчисления:	
а) на капитальные вложения	196
б) на капитальный ремонт	189
6. Прочие источники финансирования капитальных работ	3
7. Прирост устойчивых пассивов	6
8. Поступление малоценных и быстроизнашивающихся предметов за счет средств капитального строительства	8
9. Средства от родителей на содержание детских садов	18
10. Средства, поступающие от родителей, на содержание детских яслей	14
11. Поступление средств за счет отчислений от себестоимости продукции:	
а) на научно-исследовательские работы	26
б) на премирование за внедрение новой техники	22

в) на содержание аппарата министерства и отраслевого управления — по подчиненности предприятия . . .	4
12. Перераспределение средств (финансирование +; изъятие —):	
а) прибыли, кроме взносов на капиталовложения . . .	—14
б) оборотных средств	—
в) прибыли на капиталовложения	—
г) амортизации на капиталовложения	+153
д) отчислений на научно-исследовательские работы	—
е) отчислений на премирование за внедрение новой техники	—17
ж) на содержание аппарата министерства и отраслевого управления — по подчиненности предприятий	—4
Итого доходов	1 729

Ассигнования из бюджета

1. На капитальные вложения	295
2. На прирост нормативов оборотных средств	—
3. На содержание детских садов	—
4. На научно-исследовательские работы	—
Итого ассигнований из бюджета . . .	295
Всего доходов и ассигнований из бюджета	2 024

Расходы и отчисления

1. Расходы на централизованные капиталовложения . . .	1 000
2. Изменение оборотных средств в строительстве (увеличение +; уменьшение —)	30
3. Расходы на капитальный ремонт	195
4. Прирост нормативов собственных оборотных средств	80
5. Убытки жилищно-коммунального хозяйства	26
6. Расходы на хозяйственное содержание зданий, помещений, переданных в бесплатное пользование профсоюзным организациям	4
7. Отчисления:	
а) в фонд материального поощрения	57
б) в фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства	30
в) в фонд развития производства	
В том числе за счет:	
амортизационных отчислений	30
прибыли	15
8. Расходы на научно-исследовательские работы	26
9. Погашение задолженности Госбанку по ссудам на внедрение новой техники, механизацию и улучшение технологии производства	88
10. Расходы на содержание детских садов	61
11. Расходы на содержание детских яслей	66
12. Расходы на премирование за внедрение новой техники	5
Итого расходов	1 713

Платежи в бюджет

1. Налог с оборота	127
2. Платежи из прибыли	184
3. Излишки собственных оборотных средств	—
4. Прочие платежи	—
Итого платежей в бюджет	311
Всего расходов и платежей в бюджет	2 024

Одновременно с составлением финансового плана подготавливается шахматная таблица, в которой показывается, за счет каких источников намечено финансирование основных расходов и по каким направлениям распределяются доходы предприятия (табл. 1).

В задачи финансовой службы предприятий по финансовому планированию наряду с планированием собственных доходов и расходов предприятия входит также планирование средств для удовлетворения временной потребности предприятий в денежных ресурсах за счет привлеченных средств главным образом в виде краткосрочных ссуд Госбанка.

Ссуды Госбанка выдаются на относительно короткий период времени в разовом порядке, они не отражаются в финансовых планах предприятий, а планируются предприятиями в особом порядке по согласованию с учреждениями Госбанка. Банковский кредит предоставляется предприятиям на конкретные цели в размерах, необходимых для выполнения плана производства и реализации продукции. Сроки выплаты кредита обуславливаются выполнением плановых мероприятий. Получаемый кредит должен быть обеспечен материальными ценностями в объеме, соответствующем суммам получаемых ссуд. За пользование ссудами предприятия уплачивают банку проценты.

Различают следующие основные виды краткосрочных ссуд, выдаваемых Госбанком промышленным предприятиям:

под сезонные и несезонные сверхнормативные запасы товарно-материальных ценностей, предусмотренные планами;

под временное накопление сверхнормативных остатков товарно-материальных ценностей (ссуды на временные нужды);

на создание минимально необходимых предприятию

запасов нормируемых материальных ценностей, выдаваемых Госбанком в порядке долевого участия в образовании этих запасов (кредит по обороту);

под отгруженную продукцию до оплаты счетов покупателями (под расчетные документы в пути);

прочие ссуды.

Потребность предприятий в кредитах, вызванных образованием сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, предусмотренных планом, потребность в кредитах по обороту, а также в прочих ссудах определяется учреждениями Госбанка на основании заявок хозяйственных органов, обоснованных соответствующими расчетами.

Размер кредита под сверхнормативные остатки товарно-материальных ценностей, предусмотренные планом, определяется исходя из стоимости ценностей, принадлежащих заводу или накоплений в планируемом квартале, расхода этих ценностей в соответствии с производственной программой, нормативов оборотных средств по соответствующей статье на начало и конец планируемого квартала и ожидаемого остатка ценностей на начало квартала.

При планировании кредита под сверхнормативные остатки производственных запасов из стоимости этих остатков исключается непросроченная кредиторская задолженность поставщикам в размерах, определяемых исходя из условий расчетов.

Размер кредитов по обороту материальных ценностей определяется на основе нормативов по соответствующим статьям оборотных средств, а также долевого участия банковского кредита в образовании нормативных остатков этих ценностей.

Размер прочих ссуд вычисляется на основе соответствующих показателей техпромфинпланов предприятий, а также фактических затрат в планируемом периоде.

На основании вышеуказанных расчетов в кредитных планах устанавливается лимит кредитования, т. е. максимальный размер ссуды, которая предоставляется предприятию.

В пределах установленного лимита кредитования банк выдает предприятию ссуды при накоплении сверхнормативных остатков материальных ценностей, предусмотренных в кредитном плане.

Шахматная таблица
к финансовому плану предприятия на 19__ г.

[illegible]

После составления и утверждения финансового плана финансовый отдел организует его полное и своевременное исполнение, конкретизируя задания финансового плана, доводя их до исполнителей (соответствующих служб) и обеспечивая своевременное поступление денежных средств на предприятие, а также выполнение денежных обязательств.

В обязанности финансового отдела входит доведение показателей финансового плана до соответствующих структурных подразделений предприятий. В частности до сведения хозрасчетных подразделений предприятий (цехов, отделов) доводится размер оборотных средств по основным группам товарно-материальных ценностей, которые в свою очередь должны доводиться до конкретных исполнителей — материально-ответственных лиц или лиц, контролирующих состояние остатков отдельных видов товарно-материальных ценностей.

С участием финансового отдела до каждого подразделения доводятся также задания по расходованию материалов, рациональному использованию рабочей силы и производственных фондов, снижению себестоимости и повышению качества продукции. Выполнение этих заданий обеспечивает выполнение установленных предприятию планов по прибыли.

Важнейшей задачей финансовой службы предприятия является организация своевременного поступления денежных средств и соблюдение денежных обязательств предприятия, что позволяет обеспечить успешное выполнение заданий народнохозяйственного плана по производству, капитальным вложениям, внедрению новой техники и другим показателям. Для этого устанавливаются конкретные календарные сроки выполнения важнейших заданий квартальных и годовых планов на предприятиях, оформляемые в оперативных финансовых планах или платежных календарях. Эти планы составляются обычно на двухнедельный период.

Оперативные финансовые планы дают возможность регулировать платежи, уточнять финансовые задания в

соответствии с ходом выполнения плана, устранять временные разрывы между затратами и ресурсами. В этих планах находят также отражение мероприятия по изысканию дополнительных средств, необходимых для перевыполнения плана, а также для ликвидации (в случае возникновения) временных финансовых затруднений.

Платежный календарь составляется на основе годового и квартального баланса доходов и расходов, он конкретизирует их показатели. В нем уточняются финансовые задания в соответствии с ходом выполнения плана, изыскиваются резервы для устранения возможных разрывов между затратами и ресурсами. В оперативном финансовом плане определяются размеры денежных ресурсов, необходимые не только для выполнения плана, но и для его перевыполнения.

Если при составлении оперативного финансового плана установлено, что денежные поступления не покрывают расходов, то дополнительные доходы изыскивают прежде всего за счет мобилизации внутренних ресурсов предприятия. Предприятие может также воспользоваться кредитной помощью Госбанка или временным финансированием из резерва министерства. Вместе с тем необходимость сбалансированности платежного календаря нацеливает все службы предприятия на сокращение излишних расходов.

Поступления и платежи предприятия, содержащиеся в платежном календаре, основываются на движении денежных средств предприятия через его расчетный счет в банке. Тем самым, наблюдая за исполнением платежного календаря, работники предприятия получают возможность регулировать работу предприятия, своевременно принимать меры для ликвидации отклонений от плана.

Чтобы облегчить составление платежных календарей и наблюдение за их исполнением, финансовые отделы многих предприятий ведут специальные журналы. В этих журналах ежедневно отражают остатки и движение средств по расчетному счету, динамику срочных и просроченных платежей предприятия поставщикам и банку по ссудам, сдачу платежных документов в банк на отгруженную продукцию, состояние расчетов с банком по ссудам под расчетные документы в пути и динамику выпуска и отгрузки готовой продукции. Журнал дает возможность повседневно следить за состоянием платежной дисципли-

ны, за сбытом готовых изделий и своевременной выпиской и сдачей в банк платежных документов.

Сопоставляя количество отгруженной продукции с выпущенной, финансовый отдел может оперативно выявить возрастание остатка готовой продукции на складе и принять необходимые меры воздействия на отдел сбыта, транспортный цех и другие службы, от которых зависит ускорение отгрузки. Проверка соответствия отгруженной продукции платежным документам, направленным в банк, дает возможность систематически следить за своевременностью выписки счетов и в случае задержки влиять на улучшение документооборота.

Ниже приводится примерная форма оперативного финансового плана (платежного календаря) (табл. 2).

Поскольку платежный календарь составляется как план движения средств через расчетный счет, статьи расходов расположены в нем в порядке очередности удовлетворения претензий к расчетным счетам.

Из табл. 2 видно, что завод в предшествующем месяце просрочил задолженность по ссудам Госбанку на сумму 23 тыс. руб., а поставщикам — 15 тыс. руб. В этих условиях до погашения задолженности заводу приходится пользоваться правом на оплату платежных документов на неотложные нужды во внеочередном порядке. Лимиты оплат на неотложные нужды устанавливаются банком ежемесячно на основании суммы поступления средств на счета предприятия в предыдущем месяце.

Исходя из установленного лимита завод имеет возможность использовать на неотложные нужды 1 тыс. руб. ежедневно. Поскольку ликвидация всех задолженностей может быть произведена не раньше 12 числа каждого месяца (два выходных), потребность завода в средствах на неотложные нужды составляет 10 тыс. руб.

Согласно коллективному договору на текущий год срок выплаты заработной платы установлен пятого числа, начисленная сумма составляет — 140 тыс. руб. Кроме того, в течение каждого рабочего дня в первой половине месяца понадобится на отпуска и другие выплаты — 0,84 тыс. руб. Поскольку в планируемом периоде количество рабочих дней равно 12, общая сумма потребности в этих средствах составляет 10 тыс. руб. Всего на выплату заработной платы с начислениями, на выплату отпусков (п. 2) предприятию понадобится 150 тыс. руб.

Т а б л и ц а 2

**Оперативный финансовый план завода на первую половину
м-ца 19__ г.**

Наименование статей	Сумма, тыс. руб.
<i>Расходы</i>	
1. Неотложные нужды	10
2. Заработная плата с начислениями, отпуска . . .	150
3. Платежи в доходы госбюджета	45
4. Оплата платежных требований поставщиков, не- оплаченных в срок на начало периода (картоте- ка № 2)	15
5. Оплата платежных требований поставщиков, срок оплаты которых наступает в планируемом периоде (картотека № 1)	50
6. Взносы в Стройбанк на финансирование капиталь- ного строительства:	
а) амортизация	8
б) прибыль	6
7. Взносы на отдельный расчет в Госбанке средств фонда развития производства	7
8. Погашение просроченных ссуд Госбанка	23
9. Погашение ссуд Госбанка, срок оплаты которых наступает в планируемом периоде	50
10. Прочие расходы	6
Всего расходов	370
<i>Доходы и поступления средств</i>	
1. Сдача платежных документов на отгруженную продукцию в банк с получением кредита	200
2. Поступление платежей от покупателей сверх сум- мы полученного кредита	10
3. Поступление просроченной задолженности от по- купателей	30
4. Реализация излишних материалов и неликвидов . .	5
5. Получение ссуд Госбанка под сверхнормативные накопления:	
а) незавершенное производство	45
б) материалы	20
6. Средства на финансирование, которые должны поступить от вышестоящей организации согласно финансовому плану	50
7. Снижение остатка средств на расчетном счете . .	—
8. Прочие доходы	10
Всего доходов и поступлений	370

Платежи в бюджет состоят главным образом из платежей из прибыли (плата за фонды, свободный остаток прибыли), а по отдельным предприятиям также из налога с оборота. В приведенном примере предприятие является плательщиком в бюджет только платежей из прибыли. Поскольку по указанным видам платежей существуют твердые фиксированные календарные сроки, внесение этих сумм в платежный календарь не вызывает затруднений.

Предположим, что квартальный план платежей в бюджет у предприятия равен 300 тыс. руб., в том числе плата за фонды 90 тыс. руб., и календарь составляется на две недели. Тогда согласно действующему положению платежи в бюджет составят по плате за фонды $\frac{1}{9}$ квартальной суммы, или 10 тыс. руб., по свободному остатку прибыли — 35 тыс. руб.

Планирование суммы взносов амортизации на финансирование капитального строительства особых затруднений также не вызывает, поскольку эти взносы должны осуществляться ежедекадно равными долями от суммы, предусмотренной в квартальном финансовом плане.

Аналогично осуществляется планирование взносов прибыли на финансирование строительства. Однако необходимо учитывать, что плановые взносы уточняются в зависимости от фактического начисления амортизации и получения прибыли за предшествующий период, истекший с начала года.

Сумма оплаты просроченных счетов поставщиков, а также просроченных ссуд Госбанка вносится в платежный календарь на основании соответствующих выписок из банковских счетов.

Сумма счетов поставщиков, срок оплаты которых наступает в планируемом периоде (картотека № 1), устанавливается исходя из планового расхода материальных ценностей, воды, электроэнергии, газа и пара, полученных со стороны, а также из наличия счетов в банке, срок оплаты которых не наступил.

Погашение срочных обязательств перед Госбанком (п. 9) планируется сообразно установленным им же срокам. По статье «Прочие расходы» учитываются суммы процентов, уплачиваемых за пользование ссудами, и другие мелкие расходы, связанные с деятельностью предприятия и не учтенные статьями платежного календаря.

Большое значение для выполнения плана капитальных вложений имеет своевременное обеспечение финансовыми ресурсами капитального строительства. Наряду с перечислением в Стройбанк средств, предназначенных для финансирования централизованных капитальных вложений (согласно установленному финансовому плану), финансовый отдел обязан также обеспечить перечисление с расчетного счета средств на финансирование капитальных вложений, осуществляемых за счет фондов экономического стимулирования и других собственных средств. Эти так называемые нецентрализованные капитальные вложения в настоящее время в финансовых планах предприятий не предусматриваются, что, на наш взгляд, является существенным пробелом в финансовом планировании.

В настоящее время объем нецентрализованных капитальных вложений в народном хозяйстве достиг значительных сумм, и эти расходы должны определяться на предприятиях в плановом порядке и предусматриваться в платежных календарях.

Основным источником нецентрализованных капитальных вложений на предприятиях являются средства фонда развития производства. Эти средства вносятся предприятиями на отдельный счет в Госбанке ежедекадно и расходуются на внедрение новой техники, механизацию и автоматизацию производства, модернизацию оборудования, обновление основных фондов, совершенствование производства и труда, а также на другие мероприятия, направленные на развитие производства.

Расходование средств производится на основании справки предприятия, предоставляемой в учреждение Госбанка. В ней указываются средства фонда развития, их назначение и утвержденная проектно-сметная документация.

Основной статьей доходов предприятия являются средства, которые поступают от сдачи платежных требований на инкассо.

Так как банк при выдаче ссуды под расчетные документы в пути применяет скидку на некредитуемые элементы (налог с оборота, прибыль), размер этого кредита берется за вычетом установленного процента скидки, согласованного с банком на плановый период.

На предприятиях, кредитующихся по обороту товарно-материальных ценностей, поступления от кредита под рас-

четные документы в пути уменьшаются также на долю, в которой участвует Госбанк, частично покрывая своим кредитом остатки готовой продукции.

Поэтому на таких предприятиях, а также на тех, у которых высок процент скидки на некредитуемые элементы, в номенклатуру доходов платежного календаря вводится особая статья. В ней учитываются дополнительные средства, поступающие на расчетный счет по платежным требованиям сверх сумм, возмещенных кредитом под расчетные документы. Например, согласно финансовому плану размер прибыли предприятия составляет 15% от себестоимости продукции. Предприятие кредитуются по обороту с участием банковского кредита в покрытии норматива по готовой продукции в размере 25%. Таким образом, при сдаче на инкассо платежных документов на отгруженную продукцию на сумму 350 тыс. руб. (в оптовых ценах) сумма кредита под расчетные документы в пути, поступающая предприятию для покрытия предстоящих расходов, составит всего 60% от указанной суммы, или 210 тыс. руб.

Планирование сдачи платежных документов на инкассо осуществляется строго исходя из графика отгрузки готовой продукции. Доходы от снижения ячейки «В» инкассовой картотеки планируются на основе анализа каждого дебитора, а также поступлений от сдачи на инкассо приказов арбитража на принудительное взыскание средств в пользу предприятия.

Определенные суммы доходов планируются также за счет реализации неликвидов в зависимости от имеющихся нарядов сбытовых организаций, а также от возмещения затрат по основной деятельности на капитальные вложения на основе неоплаченных или подлежащих составлению актов на выполненные работы.

В случае финансовых затруднений по независящим от предприятия причинам (временное накопление сверхнормативных остатков товарно-материальных ценностей, неплатежи покупателей) в платежном календаре должно быть предусмотрено поступление средств за счет кредитов Госбанка, а также их поступление от вышестоящей организации как по плану, так (в отдельных случаях) и на временное пополнение оборотных средств.

Результатом исполнения платежного календаря может быть либо прирост средств на расчетном счете (при превы-

шении доходов над расходами), либо прирост просроченных финансовых обязательств завода (при превышении расходов над доходами).

Практика показала, что оперативные финансовые планы (платежные календари) на большинстве предприятий составляются не регулярно. Делается это лишь тогда, когда предприятие испытывает финансовые затруднения и является неплатежеспособным. Однако такая практика не способствует хорошей организации финансовой работы на предприятиях.

Только при систематическом составлении оперативно-финансовых планов борьба за мобилизацию внутренних ресурсов может быть эффективной.

8.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РАБОТА И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

Одной из важнейших задач финансовой службы предприятия является осуществление контроля за правильным использованием финансовых ресурсов и содействие тем самым наиболее эффективному использованию производственных фондов. Решению этой задачи в значительной мере способствует составление отчетов об исполнении оперативных финансовых планов и их анализ.

Своевременное составление указанных отчетов позволяет руководителям предприятий принимать необходимые меры для устранения недостатков в работе отдельных звеньев и обеспечения безусловного выполнения плана по качественным показателям. Отчет об исполнении платежного календаря составляется на основе оперативных финансовых сведений, имеющихся у предприятия.

В частности сведения о расходах берутся из следующих источников:

из оплаченных чеков и поручений на перечисления, связанных с выплатой заработной платы,— о заработной плате (с начислениями);

из журнала, в котором регистрируются все выписанные заводом платежные поручения,— о перечислениях в бюджет и на финансирование капитального строительства;

из соответствующих выписок Государственного банка о погашении обязательств перед Госбанком и поставщиками на основе данных оперативного учета финансовых операций, о сдаче на инкассо платежных требований, об изменении остатка расчетных документов, не оплаченных в срок покупателями.

Правильность составленного отчета проверяется на основании изменений остатка расчетного счета и сумм платежных требований, принятых в обеспечение кредита Госбанка под расчетные документы в пути.

Пример отчета о выполнении платежного календаря представлен в табл. 3.

Приведенные данные показывают, что финансовое положение завода к концу отчетного периода не только не улучшилось по сравнению с началом периода, но даже ухудшилось. Вместо планировавшегося сбалансирования доходов и расходов расходы превысили доходы на 48 тыс. руб.

Основной причиной этого явилась сдача платежных документов в банк на сумму ниже запланированной на 50 тыс. руб., что было вызвано несвоевременной отгрузкой готовой продукции.

Дальнейший анализ показал, что задержка в отгрузке готовой продукции была вызвана несвоевременной отгрузкой комплектующих изделий смежниками. Ухудшение финансового положения завода было вызвано также непоступлением средств от покупателей и неполным финансированием вышестоящей организацией.

Для восполнения непоступивших доходов были приняты некоторые меры: в частности получена дополнительная сумма кредита Госбанка под сверхнормативные остатки незавершенного производства в связи с несвоевременным поступлением комплектующих изделий в сумме 5 тыс. руб., а также дополнительная ссуда Госбанка под досрочный завоз материалов в сумме 10 тыс. руб. Это дало возможность заводу своевременно выплатить заработную плату рабочим и служащим, внести взносы в доходы государственного бюджета и финансировать капитальное строительство по централизованному плану. Однако завод не сумел сделать взносы в фонд развития производства на отдельный счет в Госбанке и полностью выполнить в установленный срок свои обязательства перед Государственным банком.

Т а б л и ц а 3
(в тыс. руб.)

Расходы	План	Отчет	Отклонения
1. Неотложные нужды	10	5	—5
2. Зарплата с начислениями	150	150	—
3. Платежи в бюджет	45	45	—
4. Оплата картотеки № 2	15	15	—
5. Оплата картотеки № 1	50	60	+10
6. Взносы в Стройбанк на финансирование капитального строительства:			
а) амортизация	8	8	—
б) прибыль	6	6	—
7. Взносы на отдельный счет в Госбанке средств фонда развития производства	7	—	—7
8. Погашение просроченных ссуд Госбанка	23	23	—
9. Погашение срочных ссуд Госбанка . . .	50	—	—50
10. Прочие расходы	6	5	—1
Всего расходов	370	317	—53
<i>Доходы</i>			
1. Сдача платежных документов на инкассо с получением кредита	200	150	—50
2. Поступление средств покупателей сверх кредита	10	5	—5
3. Поступление просроченной задолженнос- ти покупателей	30	10	—20
4. Реализация излишних материалов и не- ликвидов	5	4	—1
5. Получение ссуд Госбанка под сверхнор- мативные остатки:			
а) незавершенного производства	45	50	+5
б) материалов	20	30	+10
6. Финансирование от вышестоящей орга- низации согласно финансовому плану	50	10	—40
7. Прочие доходы	10	10	—
Итого доходов	370	269	—101
<i>Финансовый результат</i>			
Превышение доходов над расходами	—	—	—
Превышение расходов над доходами	—	48	48

Оставшаяся у завода на конец отчетного периода задолженность по платежам была вызвана не только тем, что сумма полученных доходов была ниже запланированной, но также и тем, что полученные материалы превышали установленную потребность. Даже при непоступлении запланированной суммы комплектующих изделий поступление и оплата материалов превысила плановую сумму на 10 тыс. руб., что лишь частично возмещено получением ссуды Госбанка.

Таким образом, в ходе составления и исполнения платежного календаря осуществляется контроль за движением материальных ресурсов, за выполнением планов по производству и реализацией продукции. В ходе исполнения оперативных финансовых планов выявляются недостатки в работе отдельных звеньев аппарата управления и отстающих цехов.

Несмотря на то что в распоряжении директоров предприятий имеются различные способы и формы учета и воздействия на ход производственно-хозяйственной деятельности, контроль, осуществляемый в ходе исполнения платежных календарей, является дополнительным важным инструментом хозяйственного руководства.

Правильно организованный в ходе исполнения платежных календарей внутризаводский финансовый контроль дает возможность своевременно выявить, соответствует ли завоз товарно-материальных ценностей потребности производства и не отвлекаются ли оборотные средства в излишние запасы, а также, как происходит выпуск и реализация продукции. В приведенном примере данные платежного календаря показывают на необходимость принятия мер, направленных на своевременную отгрузку продукции, сокращение завоза материалов и полуфабрикатов, ликвидацию нарушений финансовой дисциплины.

Важнейшую роль в экономической деятельности предприятия играет правильно организованное материально-техническое снабжение. Чем полнее учтены в заявке на фонды внутренние резервы предприятия и передовые нормы расходования материалов, а также определены потребности производства, тем более успешно будет выполнен план производства и меньше средств будет отвлечено из хозяйственного оборота.

Поскольку годовые планы материально-технического

снабжения начинают разрабатываться задолго до наступления планируемого года, в этих планах недостаточно точно определяются остатки на начало планируемого периода. Кроме того, в производственную программу предприятия уже после составления плана снабжения в ряде случаев вносятся уточнения, которые оказывают значительное влияние на количество и ассортимент потребляемых материалов. Поэтому особое значение имеет приведение плана снабжения в соответствие с утвержденными планами по производству, себестоимости, капитальному строительству и финансовым показателям.

С этой целью на многих предприятиях введен порядок составления плановых балансов завоза материальных ценностей, задачей которого является приведение в соответствие выданных предприятиями заказов и заключенных договоров на получение материальных ценностей с их плановой потребностью.

Указанные балансы составляются предприятиями одновременно с заявкой по материально-техническому снабжению на соответствующий квартал. На машиностроительных предприятиях, например, эти балансы составляются по следующим группам материальных ценностей: сырье, основные и вспомогательные материалы; покупные полуфабрикаты с подразделениями на однородные группы (чугунное литье, поковки, штамповки и т. д.); комплектующие изделия.

Исчисление потребности в соответствующих видах ценностей производится отдельно для текущего производства, для ремонтно-эксплуатационных нужд, а также для поддержания в нормальном состоянии переходящих запасов ценностей.

При определении потребности в материальных ценностях для текущего производства принимается в расчет выпуск продукции по утвержденному плану и выпуск продукции по дополнительным заданиям, утвержденным вышестоящими организациями. На машиностроительных предприятиях особое значение при расчете потребности имеет также доукомплектование или повышение запасов деталей и полуфабрикатов в незавершенном производстве до нормальных размеров.

В случае невыполнения предприятиями планов по выпуску товарной продукции в расчете потребности в материальных ценностях должно быть также учтено восполне-

ние невыполненного плана выпуска изделий за период с начала года.

Нормы переходящих запасов материалов разрабатываются на каждом предприятии с учетом особенностей, влияющих на формирование запасов. Планируемое поступление материалов в предстоящем квартале определяется на основании имеющихся договоров поставки, а также намечаемого получения материалов в порядке складской формы снабжения.

Сопоставление потребности в материалах с ожидаемыми остатками на конец квартала исходя из наличия материалов на начало квартала и ожидаемого поступления за квартал дает возможность предупредить образование сверхнормативных остатков и своевременно принять меры к реализации излишних и ненужных ценностей.

Одновременно с составлением планового баланса завода материалов отделу снабжения или отделу производственного кооперирования даются задания оформить в установленном порядке сокращение заказов и уменьшение завоза материальных ценностей, имеющихся в избытке, а также реализовать излишние и ненужные материальные ценности. При этом указываются сроки выполнения этих заданий и ответственные исполнители. Если запасы отдельных видов материалов окажутся ниже установленных норм, принимаются меры для увеличения завоза этих материалов.

Составление балансов завоза материалов осуществляется совместно плановым отделом и отделом снабжения предприятия, а контроль за их выполнением возложен на финансовый отдел.

Практика показала, что составление балансов завоза материалов дисциплинирует работу снабженческих служб предприятий и позволяет им своевременно поставлять материальные ресурсы, необходимые для выполнения плана.

При осуществлении контроля за состоянием товарно-материальных ценностей на предприятиях необходимо повседневно следить за выявлением и реализацией излишних и ненужных ценностей, остатки которых на отдельных предприятиях составляют значительные суммы. Чтобы своевременно выявить и реализовать ненужные предприятию ценности, необходимо прежде всего установить, какие ценности следует считать ненужными. К не-

нужным ценностям относят такие материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, которые не могут быть использованы в производстве в связи с аннуляцией соответствующих заказов или же в связи с изменением технологии производства изделий.

При индивидуальном или мелкосерийном производстве ненужными являются также такие материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, которые имеются на предприятиях в количествах, превышающих потребность для изготовления обусловленного количества экземпляров изделий. Излишними следует считать и такие виды материалов, которые имеются в наличии в размерах, превышающих полугодовую потребность. Обнаружив наличие таких материалов на предприятии, необходимо принять меры для их реализации в установленном порядке.

Особое значение при осуществлении контроля за заводом материалов имеют операции по акцепту и оплате счетов.

Акцепт счета должен производиться только тогда, когда полностью соблюдаются условия договора на поставку. Отказ от акцепта в случаях нарушения поставщиком того или иного условия договора влияет на ход снабжения данного предприятия необходимыми материалами. Особенно тщательно нужно следить при акцепте счетов за точным исполнением установленных сроков поставки, добиваясь разбивки квартальных фондов по месяцам с максимальным выделением частных внутримесячных сроков поставки.

Важным объектом систематического финансового контроля является сбыт продукции и расчеты за нее. Финансовый контроль дает возможность выявить и вовремя ликвидировать отдельные задержки в отгрузке продукции. Вместе с тем нередко расчеты за отгруженную продукцию производятся нерегулярно. Это вызывается либо нарушением условий поставки со стороны предприятия-поставщика, либо нарушением платежной дисциплины со стороны покупателя. Добиваясь своевременной отгрузки готовой продукции и своевременной и полной ее оплаты, финансовая служба завода тем самым обеспечивает своевременную мобилизацию денежных средств предприятия и направляет их на финансирование предусмотренных планом расходов.

Сбытовая работа на заводе организуется в соответствии с планом отгрузки готовой продукции на соответствующий период (обычно квартал с подразделением по месяцам). Запланированный объем отгрузки готовой продукции должен превышать объем выпуска товарной продукции соответствующего квартала на сумму сверхнормативных остатков на начало квартала и сумму ожидаемого перевыполнения плана по товарной продукции (в соответствии с социалистическими обязательствами, принятыми коллективом предприятия).

Пример расчета плана отгрузки готовой продукции приведен ниже (цифры условные).

Расчет
плана отгрузки готовой продукции _____ завода
на _____ кв. 19__ г.

1. План выпуска продукции в оптовых ценах, тыс. руб.	250
2. Ожидаемый процент перевыполнения плана в соответствии с социалистическими обязательствами, принятыми коллективом, %	2,8
3. Ожидаемый выпуск продукции с учетом принятых социалистических обязательств, тыс. руб.	257
4. Сверхнормативные остатки готовой продукции на начало квартала (по себестоимости), тыс. руб.	15
5. Плановый процент рентабельности на предыдущий квартал, %	5,2
6. Сверхнормативные остатки готовой продукции на начало планируемого квартала (в оптовых ценах), тыс. руб.	16
7. Всего подлежит отгрузке готовой продукции в планируемом квартале (п. 3 + п. 6), тыс. руб.	273
В том числе:	
в первом месяце (26 рабочих дней)	90
во втором месяце (27 рабочих дней)	93
в третьем месяце (26 рабочих дней)	90

Успешному выполнению плана отгрузки готовой продукции способствуют составление графиков отгрузки этой продукции (на каждый день месяца) в натуральном и стоимостном выражении и систематический контроль за их соблюдением. Данные графики составляются, как правило, два раза в месяц. В них раздельно указывается отгрузка продукции из выпуска прошлого месяца, из выпуска текущего месяца и отгрузка продукции, задержавшейся на складе. Результаты выполнения графиков докладываются руководству завода ежедневно на дис-

петчерских совещаниях для своевременного принятия необходимых мер.

Для разработки основного раздела графика, отражающего отгрузку продукции текущего производства, используются данные, полученные от производственного отдела и цехов, а также сроки поставки, установленные в договорах с заказчиками.

Улучшить использование оборотных средств можно, ускорив выпуск счетов за отгруженную продукцию и передачу в банк платежных документов. На многих передовых предприятиях проведена большая работа по ускорению документооборота, в результате чего платежные документы сдаются в банк не позднее следующего после отгрузки продукции дня.

Важной предпосылкой для улучшения использования оборотных средств является ускорение расчетов. На машиностроительных предприятиях, например, значительные суммы оборотных средств отвлекаются в просроченную задолженность покупателей. Основной причиной такого положения является закупка многими предприятиями оборудования без увязки с ассигнованиями, выделяемыми на его оплату.

Финансовым и сбытовым работникам предприятий необходимо при заключении договоров на поставку тщательно проверять наличие средств у потребителей для оплаты поставленного оборудования и другой продукции. В отдельных случаях неоплата продукции покупателями происходит по вине предприятий-поставщиков, которые нарушают условия договора, например поставляют некомплектную продукцию.

Большим резервом в улучшении использования средств в расчетах является все еще встречающееся незаконное отвлечение оборотных средств на внеплановые капитальные вложения. Эта иммобилизация практикуется в основном в двух формах: в виде выполнения в цехах основного производства внеплановых капитальных работ, оплата которых за счет ассигнований на плановые капитальные работы не может быть произведена, а также в виде затрат, числящихся на балансах предприятий как задолженность ОКСов, образовавшаяся в результате нарушений финансово-сметной дисциплины.

Иммобилизация оборотных средств в капитальные вложения может происходить в завуалированной фор-

ме — путем отнесения на убытки, связанные с основной деятельностью предприятий, повышенных затрат на приобретение и перевозку материалов для капитального строительства, а нередко и разницы между фактически затратами на строительство и сметной стоимостью этих работ. Особое внимание необходимо обращать на дебиторскую задолженность за прочими дебиторами, так как, помимо указанной иммобилизации оборотных средств в капитальное строительство, имеют место и другие суммы, представляющие собой незаконные вложения средств и свидетельствующие об ослаблении финансовой дисциплины на предприятии. На отдельных предприятиях наблюдается также отвлечение оборотных средств на покрытие перерасхода средств по целевым ассигнованиям (на содержание детских садов, подготовку кадров, изобретательство и др.) и специальным фондам (фонду предприятия, фонду премирования за внедрение новой техники и др.). Одной из основных задач финансовых работников является строгий контроль за целевым использованием оборотных средств.

Кроме систематического контроля за состоянием материально-технического снабжения, отгрузкой и реализацией готовой продукции, в задачи финансовой службы входит осуществление периодических проверок, направленных на укрепление режима экономии и хозяйственного расчета, на изыскание внутренних резервов для выполнения плана по количественным и качественным показателям.

Работники финансовой службы контролируют составление и выполнение смет по отдельным видам целевых расходов, следят за тем, чтобы использовались по назначению средства, предназначенные на финансирование капитальных вложений и новой техники и др. Они систематически анализируют бухгалтерскую, статистическую и оперативную отчетность по вопросам, связанным с выполнением финансового плана. Финансовый отдел, в частности, организует в отделах, службах, цехах, хозяйствах и других структурных подразделениях предприятия работу по анализу производственной деятельности и ее влияния на финансовые показатели этих подразделений. Финансовые работники должны принимать активное участие в работе общественных бюро экономического анализа. В результате разрабатываются конк-

ретные мероприятия, направленные на повышение эффективности производства, путем улучшения использования производственных фондов, устранения непроизводительных расходов и выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов и дополнительных источников финансирования.

В этих мероприятиях предусматривается повышение технической оснащенности и улучшение организации производства, структуры основных фондов и оборотных средств, введение прогрессивных норм затрат труда и расхода материальных ценностей, повышение материальной заинтересованности каждого работника в результатах труда соответствующего хозрасчетного звена и всего предприятия.

Особое значение в изыскании резервов имеет работа, связанная с анализом финансовой деятельности предприятия. Такой анализ начинают обычно с определения наличия у предприятия собственных оборотных средств по последнему отчетному балансу. Одновременно определяются изменения в состоянии оборотных средств, происшедшие за отчетный период, а также факторы, вызвавшие эти изменения.

Сопоставив фактическое наличие оборотных средств с плановой потребностью (нормативом), можно установить отклонение от плана, а также выяснить, в какой мере это отклонение связано с неудовлетворительным выполнением предприятием плана накоплений и правильно ли проведены расчеты с бюджетом и взносы собственных средств на финансирование капитальных вложений. Необходимо также установить, как выполнен предприятием план прибыли и сколько из общей суммы полученной прибыли оставлено на увеличение оборотных средств предприятия. Все это даст возможность внести предложения, направленные на улучшение финансового положения предприятия.

Для оценки финансового состояния предприятия и его платежеспособности необходимо произвести также анализ использования оборотных средств. При этом прежде всего выясняют, где размещены оборотные средства (в сфере производства или в сфере обращения), и анализируют соотношение между нормируемыми и ненормируемыми оборотными средствами, а затем уже определяют наличие товарно-материальных ценностей, в кото-

рых размещены оборотные средства, по группам (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция и др.) в сопоставлении с установленными нормативами. При этом должны быть выявлены причины образования сверхнормативных запасов или незаполненности норматива по группам.

Состояние запасов товарно-материальных ценностей предприятия во многом характеризует важнейшие стороны его производственной, снабженческой и сбытовой деятельности. Всякие нарушения и неполадки в организации производства, материально-технического снабжения и сбыта влияют на общее состояние и структуру запасов товарно-материальных ценностей. Поэтому анализ их состояния должен производиться путем тщательного выяснения причин, повлиявших на отклонение фактических запасов товарно-материальных ценностей от установленных планом нормативов.

Большое внимание должно быть уделено также анализу расчетных статей баланса. При этом устанавливается характер дебиторской и кредиторской задолженности, время и причины ее образования, рассматриваются мероприятия, проведенные в целях погашения этой задолженности; разрабатываются предложения по сокращению задолженности и по предотвращению неплатежей.

При анализе финансовой деятельности предприятия необходимо проанализировать его взаимоотношения с финансово-кредитной системой. Это поможет выявить резервы предприятия, которые могут быть мобилизованы для дальнейшего расширения и производства продукции.

Глубокое изучение этих взаимоотношений имеет также большое значение для экономии бюджетных средств и кредитных ресурсов банков и повышения роли денежных накоплений самих предприятий в источниках формирования их оборотных средств. При этом должны быть рассмотрены правильность и своевременность платежей предприятия в бюджет. В случае задолженности по расчетам с бюджетом должны быть разработаны мероприятия для ее ликвидации и предотвращения в дальнейшем нарушений государственной финансовой дисциплины. Отдельно рассматриваются использование предприятием права на банковский кредит, обеспеченность кредита и целевое использование полученных ссуд.

Обобщающим показателем финансового состояния предприятия, характеризующим причины отклонения от планового режима финансовой работы, является баланс финансового напряжения и внеплановых ресурсов предприятия (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

**Баланс финансового напряжения и внеплановых ресурсов
предприятия**

(в тыс. руб.)

Причины финансового напряжения	На начало квартала	На конец квартала	Внеплановые ресурсы	На начало квартала	На конец квартала
Недостаток собственных оборотных средств	15	—	Излишек собственных оборотных средств	—	5
Сверхнормативные, не прокредитованные банком остатки товарно-материальных ценностей	20	10	Кредиты Госбанка, превышающие имеющееся обеспечение (включая ссуды Госбанка, не оплаченные в срок)	35	20
Не прокредитованные банком балансовые остатки товаров отгруженных	35	30	Кредиторская задолженность (кроме сумм устойчивых пассивов)	60	30
Товары, не оплаченные в срок покупателями, и другие виды дебиторской задолженности	30	20	Свободные остатки специальных фондов и средств целевого назначения	20	25
Имобилизация оборотных средств	10	5			
Прочие ненормируемые активы	2	5			
Всего	112	70			
Денежные средства . .	3	10			
Баланс	115	80	Баланс	115	80

Приведенный баланс дает наглядное представление о внеплановых ресурсах и размерах финансового напряжения предприятия на отдельные отчетные даты. Так, по данным на начало квартала, общая сумма финансово-

го напряжения предприятия составила 115 тыс. руб. На конец квартала финансовое напряжение предприятия уменьшилось на 35 тыс. руб. При этом его ослабление произошло в основном за счет трех факторов: ликвидации недостатка собственных оборотных средств, сокращения сверхнормативных непрокредитованных остатков товарно-материальных ценностей, а также за счет взыскания части просроченной задолженности покупателей. Это дало предприятию возможность значительно сократить задолженность банку и поставщикам, а также несколько увеличить денежные средства.

Результаты анализа баланса финансового напряжения предприятия показывают, что необходимо устранить причины, вызывающие у предприятия дополнительную длительную потребность в средствах сверх установленных планом размеров.

Ликвидация сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, взыскание неплатежей покупателей, ликвидация имеющихся нарушений по иммобилизации оборотных средств на внеплановые расходы — все это обеспечит создание у предприятия твердой финансовой базы.

Укрепление финансовой дисциплины предприятия, более эффективное и рациональное использование оборотных средств, повышение рентабельности и всемерное усиление хозяйственного расчета являются необходимыми условиями улучшения его финансового состояния.

ЛИТЕРАТУРА

- Типовое положение об организации финансовой работы на социальных государственных производственных предприятиях (комбинатах) и в хозяйственных организациях. «Экономическая газета», 1972, № 22.
- Барун М. А. Справочник по финансово-экономическим расчетам. М., «Финансы», 1971.
- Гаретовский Н. В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства. М., «Финансы», 1972.
- Моляков Д. Ф. Финансирование промышленности. М., «Финансы», 1971.
- Петров Ю. К. Финансовые права предприятий. М., «Финансы», 1966.
- Ротштейн Л. А. Финансовое планирование на промышленном предприятии. М., «Финансы», 1972.
- Справочник финансиста промышленного предприятия. Под ред. Жевятка П. Ф. Изд. 2-е. М., Госфиниздат, 1972.
- Финансы и кредит в условиях хозяйственной реформы. Под ред. Гаретовского Н. В. М., «Финансы», 1969.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Финансовое планирование	5
2. Планирование оборотных средств	20
3. Планирование амортизационных отчислений	23
4. Составление плана финансирования капитальных работ	25
5. Планирование других статей финансового плана	29
6. Составление финансового плана предприятия	33
7. Организация и осуществление оперативной финансовой работы	40
8. Экономическая работа и финансовый контроль	47
Литература	61

Петров Юрий Константинович.

П30 Финансовая служба предприятия. М., «Экономика», 1974.

62 с. (Б-чка хоз. руководителя.)

В брошюре рассматриваются задачи финансовой службы предприятия в современных условиях: составление и выполнение финансовых планов; обеспечение соблюдения финансовых обязательств перед государственным бюджетом и банками и т. д. Особое внимание уделено вопросам организации и осуществления финансового контроля на предприятиях.

Брошюра рассчитана на руководителей и специалистов промышленных предприятий, партийно-профсоюзный актив. Она может быть также использована на курсах экономического образования кадров и повышения квалификации хозяйственных и инженерно-технических работников.

П $\frac{10807-109}{011(01)-74}$ 71—74

338

Редактор А. С. Мельникова
Мл. редактор Л. С. Козина
Худ. редактор А. Н. Михайлов
Техн. редактор Р. В. Москвина
Корректор Р. П. Сусликова

Сдано в набор 24/I 1974 г. Подписано к печати 20/IV 1974 г. А04147.
Формат 84×108¹/₃₂. Печ. л. 3,36. Уч.-изд. л. 3,27. Изд. № 3044.
Цена 16 коп. Зак. 56. Тираж 50 000 экз. ТП изд. «Экономика» 1974 г.
№ 71. Бумага типографская № 2.

Издательство «Экономика» 121864. Москва, Г-59,
Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат «Союзполиграфпрома» при Государственном комитете Совета Министров СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. Ярославль, ул. Свободы, 97.

В ИЗДАТЕЛЬСТВЕ «ЭКОНОМИКА»

ВЫХОДИТ ИЗ ПЕЧАТИ КНИГА

**«Руководитель — коллектив — личность». Сокр.
пер. с нем.**

Книга освещает ряд важных проблем отношений руководителей предприятий и организаций с коллективом и отдельными работниками. Развитие инициативы трудящихся при решении общественно-политических задач, формирование личности, работа с кадрами и повышение квалификации работников, подбор и подготовка специалистов, планирование и организация работы руководителей — эти и многие другие вопросы явились предметом исследования, проведенного коллективом ученых и специалистов ГДР.

Книга рассчитана на руководителей организаций и предприятий. Она может быть также использована на курсах повышения квалификации.

Сканирование - Lukas
DjVu-кодирование - Беспалов



Цена 16 коп.





**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ЭКОНОМИКА

Ю. К. ПЕТРОВ

**ФИНАНСОВАЯ
СЛУЖБА
ПРЕДПРИЯТИЯ**