

Б А К А Л А В Р И А Т

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Под редакцией **В.И. ГРИШИНА, Я.П. СИЛИНА**

Рекомендовано
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве **учебника** для группы направлений бакалавриата
«Экономика и управление»

BOOK.ru
ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА
КНОРУС • МОСКВА • 2019

УДК 658(075.8)
ББК 65.290-5я73
340

Рецензенты:

А.И. Архипов, главный научный сотрудник ФГБУН Института экономики РАН,
д-р экон. наук, проф.,

Е.Л. Андреева, заместитель директора по научной работе ФГБУН Института
экономики УрО РАН, д-р экон. наук, проф.

Авторский коллектив:

В.И. Гришин, Я.П. Силин, А.Н. Головина, А.В. Быстров, А.С. Алексина,
С.В. Васильев, А.В. Головизнин, О.А. Гришина, О.В. Девяткин, В.Ж. Дубровский,
М.Г. Ежова, К.В. Екимова, Д.В. Завьялов, В.Е. Ковалев, Р.Ю. Левченко,
О.В. Сагинова, И.И. Скоробогатых, О.Д. Фальченко, Е.Н. Чернышова

Экономика предприятия : учебник / коллектив авторов ; под ред.
340 В.И. Гришина, Я.П. Силина. — Москва : КНОРУС, 2019. — 472 с. — (Ба-
калавриат).

ISBN 978-5-406-06448-1

Раскрыты основные механизмы, сущность, а также особенности экономики
и управления крупным производственным предприятием машиностроительного
комплекса, ярким представителем которого является АО «НПК «Уралвагонзавод».
На таких предприятиях сосредоточен наиболее передовой, деятельный персонал,
решаются вопросы применения инновационной, высокопроизводительной техники
и технологии, рационального расходования ресурсов. Уникальность данного учебника
состоит в том, что он создан на стыке теории и практики, основан на реальном опыте
предприятия. Основная цель учебника — дать будущим экономистам, менеджерам
необходимые экономические знания. Учебник структурирует накопленный авторами
практический материал в систему знаний и дает возможность читателям получить
полное представление об экономике предприятия.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений.

УДК 658(075.8)
ББК 65.290-5я73

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Изд. № 15986. Подписано в печать 28.06.2018. Формат 60×90/16.
Гарнитура «News GothicС». Усл. печ. л. 29,5. Уч.-изд. л. 26,0. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-06448-1

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «Издательство «КноРус», 2019

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Слово редактора (В.И. Гришин)..... | 7 |
| Слово редактора (Я.П. Силин)..... | 8 |
| Авторский коллектив..... | 9 |
| Предисловие..... | 11 |
| ГЛАВА 1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ..... | 14 |
| 1.1. Предприятие: характеристика и классификация..... | 14 |
| 1.2. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов..... | 18 |
| 1.3. Предприятие как организационно-экономическая система..... | 35 |
| 1.4. Цели и стратегия предприятия в рыночной среде..... | 40 |
| 1.5. Внешняя среда предприятия..... | 51 |
| Резюме..... | 54 |
| Контрольные вопросы и задания..... | 56 |
| Тесты..... | 56 |
| ГЛАВА 2. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА..... | 60 |
| 2.1. Концентрация: ее сущность, формы и показатели. Экономическая эффективность концентрации..... | 60 |
| 2.2. Специализация: ее направления, формы и показатели. Экономическая эффективность специализации..... | 67 |
| 2.3. Кооперирование: его сущность, формы и основные показатели. Экономическая эффективность кооперирования..... | 73 |
| 2.4. Диверсификация: ее виды, формы и направления..... | 80 |
| Резюме..... | 89 |
| Контрольные вопросы и задания..... | 90 |
| Тесты..... | 92 |
| ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 94 |
| 3.1. Основные фонды: состав, структура и методы эффективного управления..... | 94 |

4 ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

| | |
|--|-----|
| 3.2. Обобщающие показатели использования основных средств... | 105 |
| 3.3. Производственная мощность. Понятие и способы расчета... | 110 |
| 3.4. Оборотные средства предприятия... | 117 |
| 3.5. Нематериальные активы... | 132 |
| Резюме... | 137 |
| Контрольные вопросы и задания... | 139 |
| Тесты... | 139 |

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ...142

| | |
|---|-----|
| 4.1. Персонал предприятия: состав и условия формирования... | 142 |
| 4.2. Концепция управления персоналом на предприятии... | 152 |
| 4.3. Методы управления персоналом на предприятии... | 157 |
| 4.4. Производительность труда и методы ее измерения... | 164 |
| 4.5. Аудит и контроллинг персонала... | 171 |
| Резюме... | 179 |
| Контрольные вопросы и задания... | 183 |
| Тесты... | 183 |

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ...186

| | |
|---|-----|
| 5.1. Системы и формы стимулирования труда работников предприятия... | 186 |
| 5.2. Понятие заработной платы работников. Аспекты оплаты труда на предприятии... | 189 |
| 5.3. Основные формы и системы оплаты труда работников... | 200 |
| 5.4. Фонд оплаты труда работников предприятия. Основная и дополнительная заработная плата... | 206 |
| Резюме... | 209 |
| Контрольные вопросы и задания... | 211 |
| Тесты... | 212 |

ГЛАВА 6. ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА ...214

| | |
|--|-----|
| 6.1. Понятие издержек производства, виды себестоимости... | 214 |
| 6.2. Классификация затрат на производство... | 218 |
| 6.3. Формирование цен на продукцию предприятия... | 225 |
| 6.4. Понятие прибыли, процесс ее формирования. Показатели рентабельности... | 234 |
| Резюме... | 243 |
| Контрольные вопросы и задания... | 244 |
| Тесты... | 244 |

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ ...247

| | |
|---|-----|
| 7.1. Сущность, механизм и функции управления предприятием... | 247 |
| 7.2. Виды организационных структур: преимущества и недостатки... | 251 |

| | |
|---|------------|
| 7.3. Сущность и содержание планирования | 262 |
| 7.4. Управленческие технологии: целевые и процессные | 266 |
| Резюме | 271 |
| Контрольные вопросы и задания | 272 |
| Тесты | 272 |
| ГЛАВА 8. ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ | 275 |
| 8.1. Сущность инноваций и их инвестиционная составляющая | 275 |
| 8.2. Концептуальные основы инновационного развития | 282 |
| 8.3. Этапы становления инновационной деятельности на предприятии | 287 |
| 8.4. Инвестиции и инвестиционные решения | 291 |
| Резюме | 311 |
| Контрольные вопросы и задания | 314 |
| Тесты | 315 |
| ГЛАВА 9. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 318 |
| 9.1. Основные термины, определения, показатели | 318 |
| 9.2. Опыт управления качеством | 321 |
| 9.3. Управление качеством продукции | 331 |
| 9.4. Статистические методы контроля качества | 338 |
| Резюме | 347 |
| Контрольные вопросы и задания | 348 |
| Тесты | 348 |
| ГЛАВА 10. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА НА РЫНКЕ | 351 |
| 10.1. Понятие и сущность финансовых ресурсов предприятия | 351 |
| 10.2. Основные источники формирования финансовых ресурсов | 356 |
| 10.3. Направления использования финансовых ресурсов | 366 |
| 10.4. Фазы управления финансовыми ресурсами предприятия | 369 |
| 10.5. Финансовое планирование: задачи, методы, виды | 371 |
| Резюме | 377 |
| Контрольные вопросы и задания | 378 |
| Тесты | 379 |
| ГЛАВА 11. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ | 381 |
| 11.1. Маркетинг: основы, содержание и принципы | 381 |
| 11.2. Окружающая среда маркетинга | 384 |
| 11.3. Служба маркетинга на предприятии. Принципы и формы организации | 388 |
| 11.4. Основные инструменты и технологии маркетинговой деятельности | 393 |
| 11.5. Конкурентное позиционирование предприятия | 399 |
| 11.6. Интернет-маркетинг | 402 |

6 экономика
 предприятия

| | |
|---|------------|
| Резюме..... | 405 |
| Контрольные вопросы и задания | 406 |
| Тесты | 406 |
| ГЛАВА 12. МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ | 409 |
| 12.1. Состояние малого предпринимательства в России | 409 |
| 12.2. Организационно-правовые формы малого бизнеса | 412 |
| 12.3. Особенности малого предприятия..... | 418 |
| 12.4. Государственная поддержка малого предпринимательства .. | 421 |
| Резюме..... | 423 |
| Контрольные вопросы и задания | 424 |
| Тесты | 424 |
| ГЛАВА 13. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | |
| ПРЕДПРИЯТИЯ | 427 |
| 13.1. Понятие и классификация внешнеэкономических | |
| операций..... | 427 |
| 13.2. Показатели эффективности внешнеэкономической | |
| деятельности предприятия | 435 |
| 13.3. Расчет показателей экономической эффективности | |
| внешнеторговых операций | 441 |
| Резюме..... | 460 |
| Контрольные вопросы и задания | 461 |
| Тесты | 461 |
| Ключи к тестам | 463 |
| Список использованных источников и литературы | 464 |
| Приложение 1..... | 471 |

Слово редактора



Виктор Иванович Гришин

ректор Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,
доктор экономических наук, профессор

Дорогие друзья!

За время своей деятельности Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова подготовил тысячи высококвалифицированных специалистов, успешно работающих как в России, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья. Достигая высоких результатов в различных сферах деятельности, выпускники РЭУ занимают ведущие позиции в политике и экономике, бизнесе и науке. В числе наших выпускников члены Правительства РФ, известные политики и экономисты, депутаты Государственной Думы РФ, руководители крупнейших бизнес-структур, известные общественные деятели.

Одной из стратегически важных задач на сегодняшний день для нас является подготовка специалистов, которые потребуются отраслевой экономике и регионам через 5—10 лет в рамках современного технологического уклада.

Мы живем в условиях рыночной экономики, и выжить может лишь тот, кто грамотно отнесется к вопросу изучения рынка, механизма производства продукции и сможет обеспечить доходность своему делу. Именно эти задачи помогает решить *экономика предприятия*. Разрабатывая данный учебник, мы стремились сделать его максимально полезным и актуальным для студентов и практиков.

Удачи вам и профессионального мастерства!

110 лет на благо России

Слово редактора



Яков Петрович Силин

ректор Уральского государственного
экономического университета,
доктор экономических наук, профессор

Дорогие друзья!

Обновление отечественной экономики с целью обеспечения устойчивых темпов ее развития и создания высокоразвитого цивилизованного государства с достойным образом жизни для каждого гражданина России является основным направлением для нашей страны на ближайшую и более отдаленную перспективу. Именно поэтому подготовка экономистов новой формации, глубоко понимающих теорию рыночной экономики и умеющих эффективно использовать полученные знания на практике как на макроуровне, так и на микроуровне с целью развития национальной экономики, имеет важнейшее значение для нашего университета.

В настоящее время предприятие является неотъемлемым участником рыночных отношений, возникающих на рынке товаров и услуг, капиталов, производственных и трудовых ресурсов. Дисциплина «Экономика предприятия» — базовая дисциплина для экономистов всех направлений и профилей.

Вы держите в руках учебник «Экономика предприятия», над которым работал коллектив авторов УрГЭУ совместно с учеными РЭУ им. Г.В. Плеханова и ведущими практиками АО «НПК „Уралвагонзавод“». Уникальность данного учебника состоит в том, что он создан на стыке теории и практики, основан на реальном опыте предприятия. В данном учебнике авторы постарались кратко и доступно изложить суть основных направлений деятельности любого предприятия, помочь читателю в формировании ключевых навыков и компетенций современного экономиста.

Успехов вам и творческих решений!

50 лет на благо Урала

Авторский коллектив

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| Гришин Виктор Иванович | доктор экономических наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (главы 1, 4, 7 в соавторстве) |
| Силин Яков Петрович | доктор экономических наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (главы 1, 2, 7 в соавторстве) |
| Головина Алла Николаевна | доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы корпоративного образования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (главы 1, 2, 4, 7 в соавторстве) |
| Быстров Андрей Владимирович | доктор технических наук, профессор, завкафедрой экономики промышленности ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (главы 3, 8 в соавторстве) |
| Алексина Анна Сергеевна | кандидат экономических наук, заместитель директора центра сетевых программ в области экономики и менеджмента Высшей школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» | (главы 6, 9, 11 в соавторстве) |
| Васильев Сергей Владимирович | кандидат педагогических наук, директор Центра подготовки персонала АО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“». | (глава 5 соавторстве) |
| Головизнин Алексей Васильевич | кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (глава 1 в соавторстве) |
| Гришина Ольга Алексеевна | доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и цен ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 8 в соавторстве) |

10 ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

| | | |
|-------------------------------------|---|--------------------------------|
| Девяткин Олег Владимирович | кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленности ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 6 в соавторстве) |
| Дубровский Валерий Жоресович | доктор экономических наук, профессор, директор института экономики ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (глава 8 в соавторстве) |
| Ежова Марина Германовна | кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, ведущий специалист Высшей школы корпоративного образования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (главы 5, 6 в соавторстве) |
| Екимова Ксения Валерьевна | доктор экономических наук, профессор кафедры финансового менеджмента ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 10 в соавторстве) |
| Завьялов Дмитрий Вадимович | кандидат экономических наук, завкафедрой предпринимательства и логистики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 12 в соавторстве) |
| Ковалев Виктор Евгеньевич | кандидат экономических наук, доцент, завкафедрой внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (глава 13 в соавторстве) |
| Левченко Роман Юрьевич | кандидат экономических наук, заместитель директора Высшей школы корпоративного образования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (главы 3, 10 в соавторстве) |
| Сагинова Ольга Витальевна | доктор экономических наук, профессор кафедры предпринимательства и логистики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 12 в соавторстве) |
| Скоробогатых Ирина Ивановна | доктор экономических наук, профессор, завкафедрой маркетинга ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» | (глава 11 в соавторстве) |
| Фальченко Оксана Дмитриевна | кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» | (глава 13 в соавторстве) |
| Чернышова Елена Николаевна | заместитель директора центра сетевых программ в области экономики и менеджмента Высшей школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» | (главы 5, 9, 11 в соавторстве) |



Предисловие

Важнейшими проблемами современной экономики являются ее развитие и социальная ориентированность. В связи с этим сохраняется актуальность изучения рыночных механизмов и закономерностей функционирования предприятий, являющихся институциональной основой экономики.

Экономика предприятия (от греч. *oikos* — хозяйство, *nomos* — закон) изучает объективные экономические законы и закономерности ведения хозяйства, включает широкий спектр управленческих, организационных, технико-экономических и информационных проблем, форм, методов и правил рационального использования ресурсов с целью создания и распределения материальных и духовных благ, без которых не может обходиться как отдельный индивид, так и общество в целом.

Структура и содержание предлагаемого вниманию читателей учебника «Экономика предприятия» разработаны в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования. Учебник является аккумуляцией учебно-методических изданий, подготовленных авторами в разные годы.

Данный учебник призван структурировать накопленный за многие годы обширный интеллектуальный материал и преобразовать в стройную систему знаний, открывающую обучающимся студентам возможность получить полное представление об изучаемой дисциплине.

Экономика предприятия охватывает широкий круг теоретических вопросов, раскрывающих основные принципы его деятельности во всех сферах. В первую очередь, коллектив авторов, который представлен крупными учеными двух вузов, а также руководителями предприятия, постарался раскрыть основные механизмы, сущность, а также особенности экономики и управления крупным производственным предприятием машиностроительного комплекса, ярким представителем которого

является АО «НПК „Уралвагонзавод”». Это представляется очень важным, так как на этом уровне создается нужная экономике и обществу продукция. На таких предприятиях сосредоточен наиболее передовой, деятельный персонал, решаются вопросы применения инновационной, высокопроизводительной техники и технологии, рационального расходования ресурсов. Специалистам в области экономики требуются глубокие экономические знания, и, несомненно, конкурентоспособными окажутся те организации, в которых специалисты наиболее грамотно и компетентно определяют требования рынка, создадут и организуют производство продукции, обеспечат высоким доходом своих работников. Дать будущим экономистам, менеджерам необходимые экономические знания — вот основная цель данного учебника.

Длительный опыт научно-исследовательской и преподавательской работы с АО «НПК „Уралвагонзавод”» позволил авторам собрать интересный и содержательный практический материал по всем разделам учебника и использовать в качестве примеров, задач и ситуаций, выделенных в тексте учебника, для большей наглядности и акцентирования на важных моментах излагаемых тем.

Учебник состоит из тринадцати глав. В *первой* главе представлены предприятия и организации как основные звенья экономики. Описаны типы предприятий и типы производств, методы организации производственного процесса. Определены организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов, а также цели хозяйствования и виды применяемых стратегий. *Вторая* глава посвящена рассмотрению форм организации производства. Здесь характеризуется экономическая эффективность всех основных форм организации деятельности и дается краткий сравнительный анализ с выделением преимуществ и недостатков. В *третьей* главе описываются производственные ресурсы, их состав, структура, даются формулы для расчета, фактический материал, включающий статистические данные АО «НПК „Уралвагонзавод”», предлагаются примеры решения задач по данной тематике. Даны также показатели использования основных фондов, производственной мощности, оборотных средств, их оценка, примеры расчетов. В *четвертой* главе раскрыты сущность, структура, система управления человеческими ресурсами, показатели оценки ее эффективности, а также производительность труда персонала и методы ее измерения. В *пятой* главе рассматриваются системы, формы материального стимулирования, основы организации заработной платы на промышленном предприятии и состав фонда оплаты труда. В *шестой* главе представлено понятие себестоимости, виды, методы ее калькуляции, механизмы ценообразования на промышленную продукцию предприятия. В *седьмой* главе разбираются

механизмы управления предприятием, типы организационных структур и их взаимосвязь с типами производства, представлены инновационные формы управления предприятием. В *восьмой главе* рассматриваются принципы организации инновационной, инвестиционной деятельности, виды инноваций, инвестиций, а также необходимость планирования данных видов деятельности для достижения конкурентных преимуществ промышленного предприятия. В *девятой главе* рассматриваются вопросы оценки качества продукции, российский и зарубежный опыт по управлению качеством. В *десятой главе* раскрывается сущность и роль финансовых ресурсов в воспроизводственном процессе. Дается классификация и источники формирования финансовых ресурсов. Прописаны механизмы управления финансовыми ресурсами и система финансового планирования. В *одиннадцатой главе* дается комплексное представление об организации маркетинга на предприятии, раскрываются сущность, принципы, основные технологии и современные формы маркетинговой деятельности. В *двенадцатой главе* рассмотрено состояние малого предпринимательства в России, организационно-правовые формы и особенности малого бизнеса, а также прописаны формы государственной поддержки малых предприятий. В *тринадцатой главе* раскрыто понятие внешнеэкономической деятельности предприятия, дана классификация внешнеэкономических операций и приведена методика расчета показателей экономической эффективности внешнеторговых операций. В каждой теме представлены вопросы для самоконтроля и тесты для самопроверки.

Уникальность учебника состоит в том, что он явился результатом взаимодействия и сотрудничества двух вузов — РЭУ им. Г.В. Плеханова и УрГЭУ, а также крупнейшего работодателя — АО «НПК „Уралвагонзавод“».

ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

«Институт предприятия не исследован до конца, отличается существенной национальной спецификой и тесно связан с другими социально-экономическими институтами данной страны».

Д.С. Львов
академик РАН

1.1. Предприятие: характеристика и классификация

В рыночной экономике действуют три ведущих хозяйствующих субъекта: домохозяйство, предприятия (различных форм собственности) и государство, которое выступает в качестве коллективного предпринимателя. Основными хозяйствующими субъектами, которые сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала, являются предприятия в различных организационно-правовых формах и их объединения. Распределение предприятий по типам собственности в 2013—2014 гг. выглядит следующим образом: 86,2% — частные предприятия; 4,5% — муниципальные предприятия; 2,3% — государственные предприятия; 3,0% — собственность общественных и религиозных организаций (объединений); 4,0% — прочие формы собственности.

Предприятие — это обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и иные ресурсы для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг. Предприятие самостоятельно осуществляет производственно-хозяйственную деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и прибылью, которая остается после уплаты налогов и других обязательных платежей. Таким образом, предприятие является самостоятельным товаропроизводителем. Ведущее положение предприятий в системе национальной экономики определяется рядом положений. На предприятиях изготавливается продукция, выполняются работы, услуги, которые составляют валовый национальный продукт страны, материальную основу жизнедеятельности как человека, так и общества. От эффективности работы предприятий зависит уровень жизни людей и благополучие государства.

Число предприятий и организаций по РФ в 2016 г. составило 4764,5 тыс. Из них по формам собственности: государственных — 108 тыс., муниципальных — 203 тыс., частных — 4122,2 тыс., общественных и религиозных организаций — 143,8 тыс., прочих форм собственности, включая смешанную российскую собственность государственных корпораций, иностранную, совместную российскую и иностранную, — 187,4 тыс.

На предприятиях формируется жизнедеятельность каждого человека, коллективов и общества в целом. Реализуя свой творческий потенциал, работники создают материальные блага, получают вознаграждение за труд, материально обеспечивая себя и членов своей семьи.

Предприятие выступает главным субъектом в системе производственных отношений, которые складываются в процессе производства, распределения, обмена и потребления продукции между различными участниками.

Предприятие — это целостная социально-экономическая система, в основе которой — человек и трудовой коллектив. В совместном труде реализуется чувство сопричастности к делам общества и коллектива, происходит развитие человека как личности. На предприятиях сталкиваются интересы общества, собственников, коллектива и личности, возникают и разрешаются их противоречия и конфликты.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия оказывает воздействие на окружающую среду, определяя качество сферы обитания человека.

С правовой точки зрения, согласно законодательству РФ, предприятием является самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный (уч-

режденный) в соответствии с действующим законодательством, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг, в целях удовлетворения общественных потребностей, потребностей хозяйствующих субъектов, домохозяйств и получения прибыли.

К производственным предприятиям относятся заводы, фабрики, комбинаты и другие хозяйственные организации производственного назначения. Число предприятий и организаций в экономике в целом и по отраслям (видам деятельности) представлено в табл. 1.1¹.

Таблица 1.1

**Численность предприятий и организаций по основным
видам деятельности в Российской Федерации**

| Численность предприятий и организаций | Число организаций, тыс. | | | | | |
|--|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Всего | 4 866,6 | 4 886,4 | 4 843,4 | 4 886,0 | 5 043,6 | 4 764,5 |
| из них организации с основным видом деятельности: | | | | | | |
| сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | 179,9 | 169,4 | 158,0 | 149,6 | 146,8 | 133,1 |
| рыболовство, рыбоводство | 9,0 | 8,7 | 8,5 | 8,4 | 8,5 | 8,2 |
| добыча полезных ископаемых | 17,2 | 17,3 | 17,4 | 17,8 | 18,5 | 18,2 |
| обрабатывающие производства | 403,9 | 405,0 | 401,9 | 403,1 | 412,0 | 387,1 |
| металлургическое производство и производство готовых металлических изделий | 40,7 | 42,3 | 44,0 | 45,9 | 48,3 | 46,8 |
| производство машин и оборудования | 43,9 | 43,7 | 42,5 | 42,3 | 43,2 | 41,0 |
| производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 34,2 | 35,0 | 35,2 | 35,8 | 36,7 | 35,1 |
| производство транспортных средств и оборудования | 9,9 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,2 | 9,6 |
| производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 31,2 | 31,9 | 32,3 | 32,6 | 33,0 | 31,8 |
| строительство | 437,7 | 449,5 | 463,8 | 483,6 | 512,4 | 497,8 |

¹ Составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики.

Окончание

| Численность предприятий и организаций | Число организаций, тыс. | | | | | |
|--|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Всего | 4 866,6 | 4 886,4 | 4 843,4 | 4 886,0 | 5 043,6 | 4 764,5 |
| оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 1 799,1 | 1 784,6 | 1 711,2 | 1 697,4 | 1 754,5 | 1 585,0 |
| гостиницы и рестораны | 93,2 | 96,4 | 99,3 | 104,8 | 110,6 | 107,3 |
| транспорт и связь | 278,1 | 288,6 | 300,9 | 313,4 | 330,9 | 325,3 |
| финансовая деятельность | 102,0 | 102,2 | 101,7 | 101,5 | 102,1 | 92,4 |
| операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг | 892,8 | 913,8 | 924,9 | 948,4 | 985,3 | 961,3 |
| государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение | 91,6 | 88,5 | 94,8 | 96,1 | 96,1 | 96,3 |
| образование | 158,2 | 156,3 | 152,7 | 149,4 | 146,6 | 141,7 |
| здравоохранение и предоставление социальных услуг | 80,0 | 80,8 | 81,5 | 83,2 | 86,0 | 85,9 |
| предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг | 290,7 | 291,7 | 293,0 | 295,0 | 298,9 | 291,1 |

Характеристика предприятия предусматривает определение основных признаков, позволяющих выделить его в самостоятельный субъект рыночных отношений. К ним относят:

- производственно-техническое единство, предполагающее общность процессов производства, капитала, технологий;
- организационное единство, предполагающее определенным образом организованный коллектив со своей внутренней структурой и регламентом управления;
- экономическое единство, определяемое общностью используемых материальных, финансовых, информационно-технических ресурсов и соответственно экономических результатов работы.

Существенными признаками выступают единый имущественный комплекс и территория, общее вспомогательное хозяйство и т.п.

1.2. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов

Предприятие как субъект предпринимательской деятельности

Предприятие — это хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность по производству продукции, выполнению работ или оказанию услуг в соответствии с действующим законодательством. Данный вид деятельности следует отнести к предпринимательской деятельности, поскольку имеет цель — извлечение прибыли. Легальное определение предпринимательской деятельности содержится в ст. 2 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), в соответствии с которой предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Исходя из указанного определения можно выделить следующие признаки предпринимательской деятельности:

- самостоятельный характер деятельности;
- осуществление деятельности на свой риск;
- направленность на систематическое получение прибыли;
- государственная регистрация предпринимателя.

Предпринимательская деятельность осуществляется в различных формах:

- производительное предпринимательство;
- посредническое предпринимательство;
- торговое (коммерческое) предпринимательство.

Поскольку деятельность предприятия связана с объединением в единый взаимосвязанный процесс сил и средств производства с целью создания продукции, постольку ее следует отнести к производительной форме предпринимательства. Производительное предпринимательство характеризуется тем, что предприятие организует общественное производство посредством соединения им факторов производства (земли, иных природных ресурсов, капитала и рабочей силы), в процессе осуществления которого создаются новые материальные блага в качестве товара (ранее овеществленного товара, продукция, результаты работ и услуги), стоимость которого складывается из себестоимости (издержек производства) и прибавочной стоимости, составляющей прибыль предпринимателя, вследствие отчуждения товара на рынке потребителю со-

гласно экономическим законам стоимости, спроса и предложения. Непрерывный кругооборот капитала, инвестированного предпринимателем в осуществление общественного производства, последовательный его переход из одной функциональной формы в другую и возвращение к исходной форме свидетельствуют о направленности этой деятельности на создание товара. От эффективности работы предприятий зависит как благополучие отдельных людей, так и общества в целом.

Для осуществления предпринимательской деятельности предприятие должно быть зарегистрировано в качестве предпринимателя. Невыполнение указанной обязанности является основанием для привлечения лица к административной ответственности (ст. 14.1 Кодекса РФ об административных правонарушениях) или к уголовной ответственности (ст. 171 Уголовного кодекса РФ). Критерием привлечения к тому или иному виду ответственности является степень общественной опасности, которая выражается в объеме получения дохода: до 2 250 000 руб. — административная ответственность, а свыше этого предела — уголовная. Причем под доходом понимается выручка за период осуществления незаконной предпринимательской деятельности без вычета произведенных лицом расходов.

Для регистрации предприятия в качестве субъекта предпринимательства в налоговый орган предоставляется пакет документов. Документы разные для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц (соответственно ст. 22.1 и 12 Федерального закона от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»).

Различаются и сроки государственной регистрации: для индивидуальных предпринимателей они установлены в три рабочих дня, а для юридических лиц — пять рабочих дней. С момента внесения записи в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей или юридических лиц предприятие приобретает правовой статус и может осуществлять предпринимательскую деятельность. Однако следует учитывать, что для осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности предприятие помимо государственной регистрации должно получить лицензию. Перечень лицензируемых видов деятельности содержится в ст. 12 Федерального закона от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». Осуществление предпринимательской деятельности без лицензии также квалифицируется как незаконное предпринимательство и также является основанием для привлечения к административной или уголовной ответственности.

Индивидуальное предпринимательство предприятий

Индивидуальное предпринимательство возникает как правило в сфере малого бизнеса. Граждане вправе осуществлять деятельность по производству товаров, выполнению работ и оказанию услуг без образования юридического лица, зарегистрировавшись в качестве индивидуального предпринимателя.

Особенности правового статуса индивидуального предпринимателя:

- статус индивидуального предпринимателя приобретается в результате государственной регистрации;
- к деятельности индивидуального предпринимателя применяются положения ГК РФ, регулирующие деятельность коммерческих организаций, если иное не предусмотрено законом;
- индивидуальный предприниматель вправе применять наемный труд. В связи с этим, если для осуществления того или иного вида деятельности необходимо обладание особыми социальными качествами (профессиональное образование, членство в саморегулируемой организации, лицензия), этими качествами могут обладать работники индивидуального предпринимателя, а не сам предприниматель. В этом случае его функции будут сведены только к организации производственного процесса без непосредственного участия в нем;
- споры между индивидуальными предпринимателями подведомственны арбитражному суду. Как известно, именно арбитражные суды рассматривают экономические споры;
- индивидуальный предприниматель, как и другие субъекты предпринимательской деятельности, несет гражданско-правовую ответственность за нарушение обязательств независимо от своей вины (п. 3 ст. 401 ГК РФ). Например, если индивидуальный предприниматель даже докажет, что неисполнение обязательства произошло не по его вине, а вследствие нарушения обязанностей со стороны контрагентов либо отсутствия на рынке нужных для исполнения товаров, эти обстоятельства не будут являться основаниями освобождения от гражданско-правовой ответственности;
- индивидуальный предприниматель несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. Это обусловлено тем, что имущество индивидуального предпринимателя, используемого в предпринимательской деятельности, не обособляется от его личного имущества. Индивидуальный предприниматель не отвечает по своим обязательствам только тем имуществом, на которое не может быть обращено взыскание в соответствии с действующим

щим законодательством (ст. 446 Гражданского процессуального кодекса РФ);

- индивидуальный предприниматель может быть признан банкротом, если он не способен удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанности по уплате обязательных платежей более трех месяцев и сумма задолженности не менее 500 000 руб.

Осуществление производственной деятельности в качестве индивидуального предпринимателя имеет свои положительные стороны: простота в организации, особое налогообложение и отчетность, льготы и различные гарантии со стороны государства как для субъекта малого предпринимательства, способность оперативно реагировать. Однако, несмотря на все достоинства рассматриваемой формы предприятий, существуют и недостатки: индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, поэтому данная форма нежелательна для высокорисковых видов производственной деятельности; существуют ограничения участия индивидуальных предпринимателей в отдельных сферах предпринимательской деятельности; трудности для привлечения финансовых средств; функциональные недостатки.

Корпоративное предпринимательство предприятий

Предприятие для осуществления своей производственной деятельности может выбрать организационно-правовую форму юридического лица. В соответствии со ст. 48 ГК РФ юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридическое лицо обладает следующими признаками:

- организационное единство, которое проявляется прежде всего в определенной иерархии, соподчинении органов управления (единоличных или коллегиальных), составляющих его структуру, и в четкой регламентации отношений между его участниками;
- имущественная обособленность — характеризуется наличием определенного имущества, принадлежащего юридическому лицу на праве собственности или ином праве. Например, государственные и муниципальные предприятия владеют и пользуются принадлежащим им имуществом на праве хозяйственного ведения или оперативного управления;

- самостоятельная имущественная ответственность — участники или собственники имущества юридического лица не отвечают по его обязательствам, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам первых. Иными словами, каждое юридическое лицо самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность по своим обязательствам. Однако есть исключения из указанного правила. В некоторых организационно-правовых формах юридических лиц участники (собственники имущества) несут дополнительную ответственность своим имуществом по долгам юридического лица: хозяйственные товарищества, казенные предприятия;
- выступление в гражданском обороте от своего имени — это возможность юридического лица от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести обязанности, а также выступать истцом и ответчиком в суде. Под именем юридического лица понимается его наименование (для коммерческих организаций — фирменное наименование), которое включает указание на организационно-правовую форму и название юридического лица. Имя юридического лица закрепляется в учредительном документе юридического лица и вносится в единый государственный реестр юридических лиц.

Свою деятельность юридические лица осуществляют на основании учредительного документа: для полного товарищества и товарищества на вере — это учредительный договор, а для всех остальных юридических лиц — устав. В учредительных документах юридического лица должны определяться: наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

В учредительном документе закрепляется правоспособность юридического лица, т.е. способность иметь права и нести обязанности. Коммерческие организации за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий обладают общей правоспособностью и поэтому имеют право заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными законом. Государственные, муниципальные унитарные предприятия и некоммерческие организации обладают специальной правоспособностью, поэтому вправе осуществлять только те виды деятельности, которые прямо предусмотрены в уставе.

В зависимости от характера управления юридические лица подразделяются на корпоративные и унитарные. В корпоративных юридических лицах учредители (участники) обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган. Высшим органом управления

корпорации является общее собрание ее участников. К корпоративным юридическим лицам относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы. В унитарных юридических лицах учредители не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства. К унитарным юридическим лицам относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия.

В зависимости от цели создания все юридические лица подразделяются на коммерческие и некоммерческие. Коммерческие организации создаются с целью извлечения прибыли. У некоммерческих организаций такой цели нет, но они могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям. Поскольку согласно ст. 132 ГК РФ предприятием признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, предприятие может быть создано в организационно-правовых формах коммерческих организаций. Перечень таких организационно-правовых форм закреплен в п. 2 ст. 50 ГК РФ и является исчерпывающим. Иными словами, создание предприятия в какой-либо иной организационно-правовой форме, не закрепленной в п. 2 ст. 50 ГК РФ, не допускается. Классификация коммерческих организаций представлена на рис. 1.1.

Хозяйственные товарищества

Хозяйственными товариществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на вклады участников складочным капиталом. Хозяйственные товарищества подразделяются на полные товарищества и товарищества на вере (коммандитное товарищество).

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом (ст. 69 ГК РФ). Учредителями полного товарищества могут быть только коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Учредителей должно быть не менее двух.

Деятельность полного товарищества осуществляется на основании учредительного договора. Учредительный договор полного товарищества должен содержать сведения о наименовании юридического лица, его организационно-правовой форме; месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица; условия о размере и составе



Рис. 1.1. Классификация коммерческих организаций

складочного капитала товарищества; о размере и порядке изменения долей каждого из участников в складочном капитале; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов.

При создании полного товарищества из вкладов полных товарищей формируется складочный капитал. Причем минимальный размер складочного капитала законом не установлен, соответственно он может быть любым.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором това-

рищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников.

Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все его участники ведут дела совместно, либо ведение дел поручено отдельным участникам. При совместном ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества.

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Участник полного товарищества не вправе без согласия остальных участников совершать от своего имени в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности товарищества.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.

Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Это ключевая особенность полного товарищества, в силу которой ее участники несут максимальную ответственность и отвечают по долгам юридического лица при недостаточности его имущества всем своим личным имуществом, на которое, согласно гражданско-процессуальному законодательству, может быть обращено взыскание по исполнительным документам.

Предприятия крайне редко создаются в форме полного товарищества. Данная организационно-правовая форма крайне непривлекательна для бизнеса в силу ее организационных особенностей и ответственности полных товарищей:

- во-первых, учредителями могут быть только коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, что не позволяет быть полным товарищами физическим лицам без статуса индивидуального предпринимателя;
- во-вторых, управление осуществляется по общему согласию всех участников, что может парализовать принятие некоторых решений, если один из участников в силу объективных или субъективных причин не выражает свою волю;
- в-третьих, по общему правилу каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества, что обуславливает высокую степень доверия между полными товарищами, что на практике, к сожалению, встречается не так часто;

- в-четвертых, полные товарищи несут солидарно субсидиарную ответственность по долгам юридического лица — полного товарищества; иными словами, если для удовлетворения требования кредиторов недостаточно имущества юридического лица, то кредиторы могут удовлетворить свои требования за счет имущества полных товарищей, причем они вправе предъявить свои требования как ко всем полным товарищам, так и к любому из них, которые обязаны удовлетворить такие требования в полном объеме.

Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников — вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Число коммандитистов в товариществе на вере не должно превышать двадцать. В противном случае оно подлежит преобразованию в хозяйственное общество в течение года, а по истечении этого срока — ликвидации в судебном порядке, если число его коммандитистов не уменьшится до указанного предела.

В отличие от полных товарищей коммандитистами могут быть граждане и юридические лица, а также публично-правовые образования. Коммандитисты не участвуют в управлении товариществом на вере, они не вправе выступать от имени товарищества. Коммандитисты не отвечают по долгам товарищества, а несут риск убытков в размере своего вклада.

Хозяйственные общества

Хозяйственными обществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли участников уставным капиталом. Хозяйственные общества подразделяются на общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества.

Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, а участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей. Учредителями общества с ограниченной ответственностью могут быть граждане

и юридические лица, а также публично-правовые образования. Общество с ограниченной ответственностью может быть создано одним учредителем. Существуют ограничения максимального количества учредителей общества с ограниченной ответственностью, которых не может быть более пятидесяти. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока — ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до указанного предела.

Деятельность общества с ограниченной ответственностью осуществляется на основании устава. Устав общества с ограниченной ответственностью должен содержать сведения о фирменном наименовании общества и месте его нахождения, размере его уставного капитала, составе и компетенции его органов, порядке принятия ими решений.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью состоит из долей участников. Размер уставного капитала не может быть менее размера, установленного законом — 10 000 руб.

Высшим органом управления общества с ограниченной ответственностью является общее собрание участников. На общем собрании участников общества с ограниченной ответственностью каждый участник имеет право голоса соразмерно его доле в уставном капитале. В обществе с ограниченной ответственностью формируется единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор и т.п.). Уставом общества с ограниченной ответственностью может быть предусмотрено предоставление полномочий единоличного исполнительного органа нескольким лицам, действующим совместно, или образование нескольких единоличных исполнительных органов, действующих независимо друг от друга. Кроме того, уставом общества с ограниченной ответственностью может быть предусмотрено формирование наблюдательного органа, который контролирует деятельность исполнительных органов и выполняющий иные функции.

Прибыль и убытки общества с ограниченной ответственностью распределяются между его участниками пропорционально их долям в уставном капитале. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам общества, но несут риск убытков в размере своей доли.

Общество с ограниченной ответственностью является наиболее распространенной организационно-правовой формой. Привлекательность данной форме придают следующие обстоятельства: простота в организации; участники не отвечают по обязательствам и несут риски убытков в размере уставного капитала, минимальный размер которого всего 10 000 руб.; не требуется от участников личного участия в деятельности общества; закрытость финансовой информации и др.

Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих корпоративные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Уставный капитал акционерного общества формируется из номинальной стоимости акций. Акция — эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации. Каждая акция дает один голос на общем собрании акционеров. Допускается эмиссия привилегированных акций, номинальная стоимость которых не должна превышать 25% уставного капитала акционерного общества. Привилегированная акция отличается от обыкновенной тем, что она не дает право голоса на общем собрании акционеров за исключением случаев, установленных законом.

Акционерное общество может быть публичным и непубличным. Публичное общество вправе проводить размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в его акции, посредством открытой подписки. Можно выделить следующие признаки публичного акционерного общества:

- акции публично размещаются (путем открытой подписки);
- акции публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах (т.е. обращаются на организованных торгах или обращаются путем предложения ценных бумаг неограниченному кругу лиц);
- устав и фирменное наименование должно содержать указание на то, что общество является публичным;
- обязанности по ведению реестра акционеров публичного общества и исполнение функций его счетной комиссии должны быть возложены на независимую организацию;
- в публичном акционерном обществе не могут быть ограничены количество акций, принадлежащих одному акционеру, их суммарная номинальная стоимость, а также максимальное число голосов, предоставляемых одному акционеру;
- публичная отчетность публичного акционерного общества;
- уставный капитал публичного акционерного общества должен быть не менее 100 000 руб.;

- в публичном акционерном обществе должен быть создан коллегиальный орган управления, число членов которого не может быть менее пяти.

Следовательно, акции непубличного общества и эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в его акции, не могут размещаться посредством открытой подписки или иным образом предлагаться для приобретения неограниченному кругу лиц.

Правовой статус непубличного акционерного общества имеет много общего с обществом с ограниченной ответственностью по участникам, управлению, уставному капиталу и ответственности. Принципиальным отличием является то, что права участников удостоверяются акциями, которые фиксируются в специальном реестре.

Производственные кооперативы

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов (ст. 106.1 ГК РФ). В отличие от хозяйственных товариществ и обществ, которые являются «объединением имущества», производственные кооперативы выступают формой «объединения участия», чем и обуславливается особенность их правового статуса.

Признаками производственного кооператива являются следующие:

- добровольность возникновения;
- членство как принцип организации производственного кооператива;
- равные права участников независимо от размера пая;
- метод деятельности — на основе взаимопомощи и самостоятельности;
- организация управления — на основе выборности и самоуправления;
- совместное осуществление производственной и иной хозяйственной деятельности.

Создать кооператив по общему правилу могут граждане. Это предусмотрено тем, что члены кооператива должны участвовать в деятельности кооператива своим личным трудом. Хотя законом допускаются и иные виды участия. При этом число не принимающих личного трудо-

вого участия в его деятельности лиц не может превышать 25% от числа членов кооператива, принимающих личное трудовое участие в его деятельности, а численность наемных работников в кооперативе не должна превышать 30% от численности членов кооператива. Число членов кооператива не должно быть менее пяти.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утвержденный общим собранием его членов. Устав производственного кооператива должен содержать сведения о фирменном наименовании кооператива и месте его нахождения, условия о размере паевых взносов членов кооператива, составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и об их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов, о характере и порядке трудового участия его членов в деятельности кооператива и об их ответственности за нарушение обязанности принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива, о порядке распределения прибыли и убытков кооператива, размере и об условиях субсидиарной ответственности его членов по обязательствам кооператива, о составе и компетенции органов кооператива и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов.

Высшим органом управления кооператива является его общее собрание. Исполнительными органами производственного кооператива являются председатель и правление кооператива. Членами правления производственного кооператива и председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Также в производственном кооперативе с числом членов более 50 может быть создан наблюдательный орган — наблюдательный совет.

Имущество кооператива делится на пай его членов. В состав пая входит паевой взнос члена кооператива и соответствующая часть чистых актов кооператива, за исключением неделимого фонда, создание которого может быть предусмотрено уставом кооператива. Пай является составной частью имущества члена кооператива.

Прибыль по общему правилу распределяется между членами кооператива в зависимости от личного трудового участия. Этим производственный кооператив отличается от хозяйственных обществ, где прибыль распределяется пропорционально доле в уставном капитале. Однако законом или уставом кооператива может быть предусмотрен иной порядок распределения прибыли.

Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, которые определены уставом кооператива.

Хозяйственные партнерства

Хозяйственные партнерства — это созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством.

Хозяйственные партнерства являются новой организационно-правовой формой коммерческих организаций. Их появление обусловлено необходимостью в таких организационно-правовых формах субъектов предпринимательской деятельности, которые обеспечивали бы развитие инновационной сферы экономики, улучшение привлекательности привлечения инвестиций. Аналогами хозяйственных партнерств выступают в западных правовых системах «компании с ограниченной ответственностью» США (Limited Liability Company) и «партнерства с ограниченной ответственностью» Великобритании (Limited Liability Partnership).

Особенность подобной деятельности заключается в том, что предприниматель, вложивший деньги в инновации, несет высокие риски в связи возможностью недостижения желаемого результата либо отсутствием спроса на рынке на созданный инновационный продукт. С целью снижения подобных рисков необходимы специальные меры правовой поддержки и защиты субъектов инновационной деятельности. С этой целью был принят Федеральный закон от 3 декабря 2011 г. № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах» (далее — Закон о хозяйственных партнерствах).

Существуют ограничения для хозяйственного партнерства. В частности, партнерство не вправе осуществлять эмиссию облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, не вправе размещать рекламу своей деятельности. Кроме того, хозяйственному партнерству запрещено быть участником других юридических лиц, за исключением союзов и ассоциаций.

Хозяйственное партнерство может быть создано физическими и юридическими лицами. Число учредителей партнерства не может быть менее двух и более 50.

Учредительным документом хозяйственного партнерства является устав. Устав партнерства должен содержать: полное фирменное наименование партнерства; сведения о целях и видах деятельности партнерства; сведения о месте нахождения партнерства; сведения об общем размере и о составе складочного капитала партнерства; сведения о порядке хранения документов партнерства, номер лицензии и место нахождения нотариуса по месту нахождения партнерства, у которого удо-

стоверяется и подлежит хранению соглашение об управлении партнерством; сведения о наличии или об отсутствии в партнерстве соглашения об управлении партнерством и об участии или о неучастии в соглашении об управлении самого партнерства; порядок и срок избрания единоличного исполнительного органа партнерства, порядок его деятельности и принятия им решений.

Особенностью хозяйственного партнерства является его система управления. Закон допускает участие в управлении партнерством иных лиц помимо его участников. Эта возможность допускается на основании соглашения об управлении партнерством, которое по своей сути является гражданско-правовой сделкой. Соглашение об управлении партнерством заключается в письменной форме и подлежит нотариальному удостоверению и хранению у нотариуса по месту нахождения хозяйственного партнерства. Следует обратить внимание, что данное соглашение не подлежит государственной регистрации и не подлежит внесению в единый государственный реестр юридических лиц. Данное правило позволяет сохранить конфиденциальность лиц, не являющихся участниками партнерства, но участвующим в его управлении. По общему правилу участники партнерства осуществляют управление деятельностью партнерства пропорционально принадлежащим им долям в складочном капитале партнерства. Однако это правило может быть изменено соглашением об управлении партнерством. При этом устранение всех участников партнерства от участия в управлении деятельностью партнерства не допускается.

Также особенностью управления хозяйственным партнерством является необходимость формирования единоличного исполнительного органа (директора). Директором может быть только физическое лицо, которое является участником партнерства.

Складочный капитал хозяйственного партнерства состоит из вкладов участников. Причем законодательством не предусмотрен минимальный размер складочного капитала. В то же время участники партнерства не отвечают по обязательствам партнерства и несут риск убытков, связанных с деятельностью партнерства, в пределах сумм внесенных ими вкладов.

И в заключение рассмотрения данной организационно-правовой формы следует отметить, что с целью защиты прав участников партнерства на результат интеллектуальной деятельности в п. 4 ст. 3 Закона о хозяйственных партнерствах установлено правило, согласно которому, если в случае отсутствия или недостаточности у партнерства имущества для удовлетворения обязательств партнерства потребуются обращение взыскания на принадлежащие партнерству исключительные права

на результаты интеллектуальной деятельности, обязательства партнерства перед его кредиторами могут быть полностью или частично исполнены от имени партнерства одним участником партнерства, несколькими участниками партнерства или всеми участниками партнерства.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Унитарные предприятия являются продуктом социалистической собственности, на базе которой были созданы данные хозяйствующие субъекты. Такая организационно-правовая форма, как унитарные предприятия, неизвестна западным правовым порядкам. Последняя реформа корпоративного права содержала в себе предложения об исключении такого субъекта предпринимательской деятельности из гражданского оборота. Однако, посчитав неготовность экономики к столь радикальным переменам, законодатель решил оставить унитарные предприятия в качестве хозяйствующего субъекта.

Безусловно, унитарные предприятия имеют преимущества по сравнению с другими субъектами предпринимательства:

- финансовое обеспечение за счет бюджета;
- обладание большими производственными ресурсами на базе государственной или муниципальной собственности;
- высокий уровень конкурентоспособности;
- возможность содержать высококвалифицированных специалистов.

Вместе с тем унитарные предприятия, не являясь собственником имущества, не стремятся к развитию и совершенствованию производства, внедрению инновационных технологий. Также наблюдается чрезмерность бюрократизма при принятии того или иного решения, отсутствует самостоятельность.

В самом общем виде целью создания унитарных предприятий является решение государственных задач на коммерческой основе.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию. Соответственно выделяют государственные унитарные предприятия: федеральные и субъектов РФ, а также муниципальные унитарные предприятия.

Виды унитарных предприятий:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения (далее — государственное или муниципальное предприятие);

– унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления (далее — казенное предприятие).

Право хозяйственного ведения предоставляет унитарному предприятию гораздо больший объем правомочий в отношении принадлежащего имущества, чем право оперативного управления. В частности, унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, вправе распоряжаться без согласия собственника движимым имуществом. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, без согласия собственника вправе распоряжаться только произведенной продукцией, если иное не установлено законом.

Унитарное предприятие обладает специальной правоспособностью, поскольку может иметь гражданские права, соответствующие предмету и целям его деятельности, предусмотренным в уставе этого унитарного предприятия, и нести связанные с этой деятельностью обязанности.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав, который должен содержать: фирменные наименования унитарного предприятия; указание на место нахождения унитарного предприятия; цели, предмет, виды деятельности унитарного предприятия; сведения об органе или органах, осуществляющих полномочия собственника имущества унитарного предприятия; наименование органа унитарного предприятия (руководитель, директор, генеральный директор); порядок назначения на должность руководителя унитарного предприятия; перечень фондов, создаваемых унитарным предприятием, размеры, порядок формирования и использования этих фондов.

Высшим органом управления унитарного предприятия является собственник имущества. Единоличным исполнительным органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником.

У государственных и муниципальных предприятий формируется уставный фонд, минимальный размер которого установлен для государственных предприятий — 500 000 руб., а для муниципальных — 100 000 руб. У казенных предприятий уставный фонд не формируется.

Собственник имущества не несет ответственность по обязательствам государственного или муниципального предприятия, за исключением случаев, если несостоятельность (банкротство) такого предприятия вызвана собственником его имущества. В этом случае на собственника при недостаточности имущества государственного или муниципального предприятия может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. Собственник имущества казенного предприятия несет субсидиарную ответственность по обязательствам своего казенного предприятия.

Крестьянские (фермерские) хозяйства

Крестьянские (фермерские) хозяйства создаются для осуществления сельскохозяйственной производительной деятельности с целью извлечения прибыли. До недавнего времени крестьянские (фермерские) хозяйства не могли быть созданы в форме юридических лиц. Глава крестьянского (фермерского) хозяйства приравнивался по статусу к индивидуальному предпринимателю. В настоящее время для крестьянского (фермерского) хозяйства можно выбрать как статус индивидуального предпринимателя, так и юридического лица.

Крестьянское (фермерское) хозяйство представляет собой объединение граждан, связанных родством и (или) свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработку, хранение, транспортировку и реализацию сельскохозяйственной продукции), основанную на их личном участии. Согласно ст. 86.1 ГК РФ, граждане, ведущие совместную деятельность в области сельского хозяйства без образования юридического лица на основе соглашения о создании крестьянского (фермерского) хозяйства, вправе создать юридическое лицо — крестьянское (фермерское) хозяйство.

Крестьянским (фермерским) хозяйством как юридическим лицом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов. Основными видами деятельности фермерского хозяйства являются производство и переработка сельскохозяйственной продукции, а также транспортировка (перевозка), хранение и реализация сельскохозяйственной продукции собственного производства.

Имущество крестьянского (фермерского) хозяйства принадлежит ему на праве собственности. Члены крестьянского (фермерского) хозяйства, созданного в качестве юридического лица, несут по обязательствам крестьянского (фермерского) хозяйства субсидиарную ответственность.

1.3. Предприятие как организационно-экономическая система

Одним из важнейших системных параметров жизнедеятельности предприятия является его целостность. Целостность предприятия способствует наилучшему выполнению всех его основных функций. С нарушением целостности предприятия меняются набор, содержание эко-

номических отношений. В условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды предприятие вынуждено адаптироваться к изменениям. Направление такой адаптации определяет стратегия предприятия. В рамках тех или иных стратегий возможно изменение целостности предприятия. Оно может быть разделено по решению собственника, антимонопольного комитета, в рамках реализации стратегии сокращения или расширения бизнеса, а также в результате усилий конкурентов и других непредсказуемых внешних обстоятельств. Выделяют несколько групп факторов, которые являются существенными с точки зрения управления и сохранения предприятия как целостного системного комплекса.

Первая группа связана с технико-технологическими особенностями конкретного промышленного предприятия. Они порождены производственными особенностями и являются результатом проектно-конструкторских, технологических и реинжиниринговых решений, которые в конечном итоге формируют организационную, производственную, информационную, финансовую структуры предприятия. Ошибки в проектировании, строительстве и реинжиниринге предприятия неизбежно будут влиять на эффективность его работы.

Вторая группа факторов связана с правовым статусом предприятия, юридическими вопросами собственности и управления предприятием, финансовыми стратегиями собственника, т.е. тем, что определяет цели и функции предприятия, возможности изменения его статуса. Базовыми факторами из этой группы можно выделить следующие: наличие собственника предприятия (единоличного или коллективного), который вправе распоряжаться принадлежащим ему имуществом в соответствии со своими интересами; наличие других внутренних интересов со стороны членов Совета директоров, топ-менеджмента, акционеров; наличие внешних интересов к предприятию, прежде всего со стороны конкурентов; влияние предприятия на производственный и технологический потенциал в отрасли и регионе; роль предприятия в формировании финансовой среды территории; роль предприятия в социальной жизни города и региона. Предприятие как субъект хозяйственной деятельности является объектом интересов многих социально-экономических групп, что довольно серьезно определяет стратегию и тактику его поведения.

Третья группа факторов связана с отраслевыми особенностями и стадией жизненного цикла самого предприятия. В зависимости от положения, в котором на данный момент находится отрасль, т.е. в стадии роста, насыщения или спада, а также от стадии жизненного цикла самого предприятия, оно будет выбирать ту или иную корпоративную стратегию. Эта стратегия может быть связана с:

- интеграцией предприятия — укреплением его целостности;
- дезинтеграцией — разделением предприятия, выделением отдельных бизнес-процессов, производств, территориальных подразделений и т.д.

При этом могут выбираться следующие корпоративные стратегии: концентрированного или диверсифицированного роста; горизонтальной, прямой или обратной вертикальной интеграции; сокращения издержек. Перечисленные стратегии в той или иной степени влияют на целостность предприятия.

Четвертая группа факторов связана с уровнем менеджмента на предприятии. Качество управления на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях придает структурированность и системность. Качество управления на уровне функций — управления маркетингом, производством, финансами, логистикой, персоналом, информационно-коммуникационными процессами формирует целостность предприятия как системы управления. С качеством управления непосредственно связана нормальная, штатная работа предприятия по достижению стратегических и текущих целей. Слабый менеджмент ведет к сбоям в работе, дезорганизованности, разрушению связей и отношений между структурными элементами, нарушению координации и согласованности. Это напрямую ведет к потере целостности функционирования предприятия.

Пятая группа факторов связана со степенью развития обслуживающей инфраструктуры во внешней среде предприятия, в том числе развитости предприятий малого и среднего бизнеса. Чем развитее внешняя инфраструктура, тем проще предприятию воспользоваться услугами других фирм для реализации вспомогательных и обслуживающих процессов (аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг, хед-хантинг). Это в свою очередь повышает эффективность работы предприятия за счет специализации, эффекта масштабов производства, эффекта кривой опыта и т.д. Данная группа факторов не относится к свойствам самого предприятия, но является свойством внешней среды, в которой ему приходится работать.

Шестая группа факторов связана с требованиями логистической распределительной системы, в которую встроено предприятие. Это определяется необходимостью контролировать длинные каналы распределения продукции во всех звеньях: предприятие — производитель — оптовики — ритейлеры — конечные потребители продукции. Предприятие может выбрать стратегию формирования прямых каналов распределения. Особенно это важно, если предприятие выпускает уникальную, сложную в эксплуатации продукцию, что требует особых отношений с клиентами.

Седьмая группа факторов связана с требованиями технологической, экономической безопасности и минимизации рисков. Требования безопасности в равной степени относятся как к государственным, так и к частным предприятиям. Минимизация рисков также может быть связана с необходимостью проведения единой политики управления рисками.

Вышеперечисленные факторы, определяющие целостность предприятия, приведены на рис. 1.2.

Когда система не может сохранить устойчивость, наступает системный кризис. Под системным кризисом понимают переходную стадию развития, когда жизненно важные параметры приближаются к предельно допустимым значениям и существование системы оказывается под вопросом. В случаях системного кризиса возможны три варианта развития: система разрушается; система выходит из кризиса; система какое-то время находится в хронической стадии¹.



Рис. 1.2. Специфические группы факторов, определяющие особенности функционирования предприятия в рыночной среде

¹ Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. 1991. № 6.

Развитие кризиса, приводящего к разрушению предприятия, происходит в следующем порядке:

- происходят сбои в целевой ориентации, нарушается согласованность действий, распадаются иерархические связи, нарастают тенденции к автономии, размываются и теряются ценности накопленной корпоративной культуры, растет конфликтность;
- происходят сбои в функционировании; нарушается нормальное протекание процессов и взаимосвязь между частями системы, начинаются провалы в управлении процессами; к нарушению целевой целостности добавляются функциональные кризисы в виде нарушения основных видов деятельности;
- начинается физическое разрушение системы; развиваются процессы прямого нарушения вертикальных и горизонтальных связей, автономизации и отделения частей системы, захвата ресурсов, потеря управляемости, нарастает дезорганизованность; системный кризис подходит к одному из возможных вариантов завершения — физическому разрушению системы;
- на заключительном этапе исчезает генетическая целостность; меняются назначение и смысл деятельности предприятия; разрываются старые связи и отношения с внешней средой; для предприятия это выражается в следующем; исчезает технологическая, организационная и управленческая преемственность, уничтожается нормативно-справочное хозяйство, правовая и другая документация, архивы; полностью заменяется персонал предприятия; предприятие перестает существовать во всех его прежних проявлениях.

Можно прийти к следующему выводу: нарушение любого вида целостности есть проявление системного кризиса предприятия. Полное разрушение системы — один из возможных вариантов разрешения системного кризиса — это суммарное нарушение ее целевой, функциональной, физической, генетической целостности. По такому сценарию произошло разрушение ОАО «Уральский завод тяжелого машиностроения». Рассмотренные этапы разрушения целостности дают основания для проведения мониторинга целостности предприятия и предотвращения неблагоприятного развития событий.

Понятно, что превентивные меры по предотвращению системного кризиса гораздо более эффективны, чем аварийные усилия по возрождению того, что уже распалось. При разработке и использовании методов управления целостностью нужно учитывать три главных задачи управления целостностью:

первая задача — создавать, поддерживать и усиливать системообразующие факторы, влияющие на предприятие;

вторая задача — нейтрализовать, минимизировать и устранять системоразрушающие факторы, влияющие на предприятие;

третья задача — поддерживать преимущество системообразующих факторов над системоразрушающими.

Целостность предприятия может выявляться и оцениваться двумя методами: прямым и косвенным. Прямой метод сводится к обнаружению и оценке степени проявления целостности в результате мониторинга предприятия на соответствующем уровне (процесс, структура, совокупность структур или вся система). Информационной базой для прямого метода могут служить регламенты процессов, положения об отделах и службах предприятия, целевые программы и проекты, стратегические и тактические планы предприятия. Косвенный метод выявления и оценки целостности предполагает исследование интегративных показателей предприятия, прежде всего экономических, на соответствующих уровнях. Своевременное обнаружение целостности предприятия позволяет вовремя вмешаться в развитие системного кризиса и направить события в нужном для предприятия направлении.

1.4. Цели и стратегия предприятия в рыночной среде

Успешность функционирования предприятий во многом связана с целеполаганием, разработкой эффективной стратегии и политики. Ясно сформулированная цель необходима прежде всего как основа выработки критерия оценки текущего положения дел. Наличие цели позволяет строить базу сравнения и рассматривать ценность текущих контрактов и обязательств, решений об инвестициях и инновациях с точки зрения их соответствия долгосрочным перспективам. В период экономической нестабильности ситуация на рынках товаров, капиталов, труда меняется очень быстро. Это заставляет предприятия строить текущие действия на ответных реакциях не только в связи с перспективной целью, но и выдвигать одновременно несколько ближайших целей. Важность наличия цели обусловлена, кроме того, необходимостью придать смысл труду, а следовательно, создать мотивацию и пробудить заинтересованность трудового коллектива. Наконец, предприятие задается целью, исходя из прагматических соображений. Провозглашенные цели могут быть сообщены через средства массовой информации, в публикуемых отчетах, в заявлениях на собраниях акционеров и пр. Заявленная цель обращает на себя и на предприятие внимание потенциальных потребителей и других лиц из внешнего окружения.

Целью предприятия принято считать конкретный результат деятельности, который может быть достигнут в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях осуществления той или иной *стратегии* (под стратегией понимается совокупность определенных действий, направленных на установление заданной пропорции в распределении ресурсов). С учетом того, что цель, по сути, есть тем или иным образом выраженное намерение или ожидание людей с их изменчивыми интересами, можно представить следующую классификацию всех целей предприятия: системные (общие); внутрифирменные; участников деятельности предприятия.

Системные (общие) цели предприятия обычно совпадают с целями ее владельцев и поэтому рассматриваются как намерение собственников достичь результатов, являющихся условием осуществления их желаний. Системные цели предприятия, как правило, определяются на длительную перспективу, хотя по мере активизации деятельности, направленной на удовлетворение потребностей рынка, они могут корректироваться. Внутрифирменные цели предприятия, как правило, приобретают образ *экономической*, качественной или количественной цели. *Экономические цели* выражаются всегда конкретным понятием (например, повышение доходов на вложенный капитал, удовлетворение потребности кредитных учреждений в программных продуктах, автоматизации управления). *Качественные цели* определяются степенью удовлетворения запросов потребителей. В настоящее время в промышленно развитых странах ориентация на потребителя — основной фактор обеспечения конкурентоспособности любой фирмы. Те компании, которые ставят своей целью удовлетворить ожидания потребителей и фактически добиваются ее, растут и процветают; другие же теряют клиентов и вообще исчезают с рынка.

В качестве *количественных целей* наиболее распространено использование следующих показателей:

- объем продаж (количество или валовая сумма дохода, получаемого от реализации продукции);
- прибыль (валовая, определяемая как разница между доходами и расходами, или чистая за вычетом налогов);
- рентабельность капитала (норма прибыли на весь вложенный капитал или все активы);
- рентабельность номинального собственного капитала (отношение прибыли к акционерному капиталу);
- дивиденды как часть прибыли акционерного общества, выплачиваемая держателям акций в виде процентов;
- уровень качества продукции;

- доход на одну акцию;
- курсовая стоимость акций;
- доля компании на рынке.

В таких промышленно развитых странах, как США, Великобритания, Япония, первая и вторая цели (объем продаж и прибыль) считаются важнейшими. Это признанные показатели престижа фирмы. В настоящее время в российской экономике большое внимание уделяется социальной ответственности бизнеса. Это позволяет сбалансировать экономические и социальные цели.

На небольших предприятиях во всех управленческих решениях принимается во внимание прибыль и ее изменение как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. На более крупных предприятиях руководство может преследовать иную цель, нежели максимизация прибыли, но при условии, что прибыль не падает ниже минимально допустимого уровня. И если эта цель, к примеру, максимизация валового дохода от реализации продукции, то очевидно стремление к завоеванию новых позиций. Показатели рентабельности в качестве системных целей используются главным образом предприятием, находящимся в условиях жесткой конкуренции. Такие предприятия вынуждены постоянно контролировать норму прибыли на инвестированный капитал, чтобы не оказаться вытесненными с рынка предприятиями, рациональнее ведущими дело.

Определение долговременных целей в виде значения таких показателей, как доля дивиденда, доход на одну акцию и курсовая стоимость акций, опирается на стремление предприятия увеличить темпы роста за счет привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Величина дивидендов в расчете на единицу стоимости акций считается важнейшим параметром, определяющим спрос на них, а значит, и их цену. Следует, однако, иметь в виду, что поддерживать спрос на акции обещанием высоких дивидендов для привлечения дополнительного капитала можно лишь в том случае, когда репутация предприятия достаточно высока и в глазах делового мира его политика не выглядит авантюрой. Уровень качества продукции как долговременная цель принят на предприятиях, ориентированных не на получение сиюминутной прибыли, а на длительный процесс постоянного совершенствования всей своей производственно-хозяйственной деятельности. Опыт функционирования наиболее процветающих, нацеленных на качественную работу японских корпораций показывает, что им удается получать тройную выгоду в виде более низких производственных затрат, более высоких чистых доходов, больших долей рынка. В результате устанавливается прямая зависимость между прибылью на инвестированный капитал и качеством продукции.

Завоевание большей доли рынка как системная цель предприятия имеет место в случае, когда его деятельность связана с производством одного основного продукта, имеющего максимальный размер в чистом объеме продаж по сравнению со всеми другими видами производимой продукции. Зависимость прибыли и устойчивости узкоспециализированного предприятия от выпуска одного продукта вынуждает вести дело крайне осторожно, учитывать зависимость окупаемости помещенного капитала от длительности жизненного цикла товара на рынке.

Структура капитала также имеет большое значение в деятельности предприятия. Однако она не является самоцелью. Фирмы, корпорации в промышленно развитых странах пользуются ссудным капиталом в огромных размерах (особенно в Японии), и большая часть капиталовложений финансируется именно с помощью банковских кредитов. Собственный капитал в общей сумме активов составляет не более 20% (Япония). Это означает, что для фирм важнее их рост (для обеспечения устойчивости на рынке), чем высокий показатель отношения собственного капитала к общей сумме активов. Ориентированные на рост фирмы, как правило, восприимчивы к нововведениям, внедряют продукты собственной разработки или полученные по лицензиям, нацелены на конкуренцию. Предприятия энергично вкладывают средства в расширение производственных мощностей, не заботясь об источниках этих средств. Банки также заинтересованы в увеличении ссуд, в их длительном и непрерывном росте, потому что это ведет к увеличению спроса на ссуды. Таким образом, банки и другие финансовые компании в этих странах являются крупнейшими держателями акций. Вместе с тем существуют законы, запрещающие владеть более 10% акций любой компании (например, в Японии). Они не дают банкам права полного контроля, поскольку имеется множество других банков, которым принадлежит также определенная доля акционерного капитала данной компании.

Системная (общая) цель предприятия подразделяется на *цели*: маркетинга (см. главу «Организация маркетинга на предприятии»), производства, финансов, научных исследований и разработок, цели участников деятельности фирмы и т.д. *Цели производства* охватывают все виды деятельности предприятий (собственно производство, сбыт, сервисное обслуживание, технические разработки) и учитывают все разнообразие выполняемых работ: получение, хранение и внутрипроизводственное распределение ресурсов. Как правило, они устанавливаются в виде системы стоимостных и натуральных показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, производительность, а также в виде нормативов по запасам, уровню качества, времени на выполнение технологических опе-

раций и обработку заказов и т.д. В категорию целей производства также включаются задания по разработке новых продуктов с улучшенными свойствами и ценностными характеристиками, освоению конкретных производственных мощностей или увеличению мощностей всего технологического комплекса предприятия. *Финансовые цели* направлены на сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов. Они устанавливаются в форме заданий по укреплению финансовой устойчивости, повышению ликвидности, оборачиваемости капитала. В реальных условиях эти цели конкретизируются с помощью соответствующих показателей организации финансирования, кредитования, выполнения налоговых обязательств, бюджетов и пр. *Цели научных исследований и разработок* обычно носят либо характер поиска наиболее эффективных решений технических проблем, решаемых собственными силами или с помощью лицензирования, либо конкретных заданий по научной тематике, содержащих установленные сроки сдачи опытных образцов новой продукции, подготовки конструкторской и технологической документации, объемы использования специальных средств и ресурсов для проведения научных и прикладных исследований и т.д. Особенностью *целей работников предприятий*, формально находящихся на разных полюсах, является дальнейшее развитие индивидуальных прав собственности и эволюционное ее обобществление. Эти тенденции не взаимоисключают друг друга, а наоборот, взаимодействуют и взаимопроникают, формируя сложную гамму экономико-правовых отношений. Причем чем меньше размеры предприятия (по численности персонала), тем очевиднее цели всех, кто непосредственно участвует в его деятельности. На малом предприятии совмещены функции собственности и управления, а цели владельца полностью согласуются с системными целями предприятия, поскольку им же и определяются.

На крупных предприятиях при высокой степени концентрации капитала происходит дезинтеграция прав собственности: ранее принадлежащие одному лицу права (право владения, использования, управления, контроля, право на доход) распределяются на больший круг лиц — держателей акций, владельцев крупных пакетов акций (банки, инвестиционные фонды, страховые и трастовые компании), всех тех, кто непосредственно участвует в использовании совокупного капитала. Если на небольшом предприятии цели работников (вне зависимости от места и роли последних в организации) формулируются хозяином, то на крупных предприятиях для постановки целей используются все звенья управленческого аппарата.

Содержание целей работников предприятия не зависит от формы организации предпринимательской деятельности (крупные, мелкие,

частные, акционерные и другие хозяйствующие субъекты). Все это — одна конкретная совокупность, имеющая количественное и качественное выражение.

Количественно выраженные цели — это задания по выработке (количеству произведенных изделий в единицу времени), расходу ресурсов на единицу продукции, уровню качества (например, через установление предельно допустимого количества дефектов или отклонений от стандарта), соблюдению производственного графика, сроков, технологического режима и т.д. Указанные цели имеют то преимущество, что облегчают процесс принятия всех последующих управленческих решений, связанных с оценкой, контролем, стимулированием деятельности.

Качественно выраженные цели, во-первых, отражают уровень, на который должна быть выведена деятельность работников, связанных с обслуживанием потребителей, прежде всего тех, которые находятся в непосредственном контакте с клиентом; во-вторых, устанавливают конечную цель совершенствования (например, бездефектная работа, полное устранение потерь от брака); в-третьих, определяют направления деятельности работников с учетом потребностей предприятия (обучение, переподготовка, повышение квалификации и пр.). Вместе с тем для общего успеха предприятия весьма важна увязка целей организации и ее рядовых участников, с одной стороны, и индивидуальной мотивации и интересов — с другой.

Поведение человека, как известно, определяется множеством мотивов (органических: голод, жажда, потребность дышать; эмоциональных: страх, агрессивность; социальных: жажда власти, стремление к контактам с людьми; деятельных: потребность в опыте, физической деятельности, любопытство, жажда творчества и др.). Каждый мотив по-своему важен, поскольку влияет на формирование стандарта индивидуального поведения, определяющего особенности отношения работника к организованной деятельности. Как показывают исследования, у работников малых частных предприятий сужены пределы реализации исполнительских мотивов. Для служащих и специалистов малого предприятия крайне ограничены возможности «сделать» карьеру, поскольку слишком мало количество руководящих должностей (тем более если речь идет о семейной фирме, где такие должности заранее отводятся родственникам). Данное обстоятельство при отсутствии преимуществ в оплате и социальных льгот снижает для высококвалифицированных специалистов привлекательность работы на малых предприятиях. Например, выборочные обследования, проведенные в Германии в конце 80-х гг., показали, что на большей части фирм численностью до 200 человек не было занято ни одного работника с высшим образованием. Кроме

того, на малом предприятии не только специалисты, но и рабочие находятся под постоянной угрозой сокращения в связи со стремлением предпринимателя-собственника минимизировать издержки по фонду заработной платы и социальному страхованию путем привлечения временных работников по срочным договорам.

Исследования подтверждают характерную для многих развитых стран прямо пропорциональную зависимость между валовым годовым заработком и размером предприятия. Так, работники фирмы с численностью до 100 человек получают по отношению к заработку сотрудника, занятого на крупной фирме (500 человек и более): в Германии — 90; в Японии — 77; в США — 57%. При этом следует учитывать большую интенсивность труда на малых предприятиях, наличие у сотрудников, как правило, не компенсируемых повышенными ставками сверхурочных часов работы. Это обусловлено не только сугубо отрицательным отношением хозяев к сотрудникам, соблюдающим границы рабочего дня, но и относительной незаменимостью работника. В еще большей степени, чем по заработной плате, малое предпринимательство уступает крупному в размерах социальных льгот, предоставляемых работодателями.

Для работников крупных предприятий обычным делом являются регулярная выплата наградных (бонусов), отпускных, оплата больничных листов и оздоровительного отдыха, участие в негосударственных пенсионных фондах, доплаты за питание и пользование транспортом, предоставление льготного жилья. Наконец, работникам лишь крупных предприятий доступно участие в распределении прибыли. При этом возможно бесплатное получение акций (в зависимости от размера получаемой заработной платы и стажа), их покупка по фиксированной льготной цене, с гарантией получения определенного дохода независимо от финансового положения фирмы.

В последнее время в развитых странах более высокий приоритет приобрела категория «благополучие работников». Это означает, что цели участников устанавливаются на уровнях, которые невозможно выразить в конкретном виде или значении. Работник все более отождествляет себя с организацией, намереваясь проработать в ней всю жизнь, и стремится согласовать свои желания с интересами предприятия. Этому способствует встречное движение: фирмы все более заботятся о благополучии своих служащих и реализуют многочисленные программы их социального обеспечения. Подобная позиция предприятия в отношении работников побуждает последних работать усерднее, выдвигать новые идеи, принимать участие в различных начинаниях (например, в работе «кружков качества»), тем самым способствуя повышению качества и снижению издержек производства.

Следствием включения рядовых работников в управление предприятием и процесс распределения доходов являются большая степень мотивации, возрастание интереса к делам «своей» фирмы и, наконец, достижение большего согласия между участниками в целях повышения эффективности работы. Если все работники, чьи интересы выражает производство какого-либо продукта, правильно формулируют цели деятельности организации, то создаются условия для построения планов ее функционирования. Такие планы дают представление о будущем состоянии предприятия в зависимости от условий выживания в конкурентной борьбе в разные периоды времени, отражают конкретную *стратегию* и политику предприятия, т.е. внутреннюю и внешнюю его деятельность, определяемую интересами и целями.

Стратегия предприятия предполагает решение долгосрочных задач, которые должны привести к реализации стоящих перед ним целей. Стратегия фиксирует то, что должно делать предприятие в настоящем, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, учитывая, что условия деятельности и внешнее окружение будут изменяться (желания и потребности клиентов, поведение конкурентов, возможности для предпринимательской деятельности, достижения науки и техники). Стратегии, единой для всех предприятий, не существует. Каждое предприятие уникально, поэтому и процесс выработки стратегии для каждого предприятия своеобразен, так как зависит от его положения на рынке, динамики развития, производственного потенциала, характеристик производимого продукта (работ, услуг), состояния экономики, положения внутри отрасли и других факторов. Однако существуют некоторые основополагающие моменты и подходы к формулированию стратегии, а также общие рамки, в которые вписывается стратегия любого предприятия.

Во-первых, какое бы направление развития ни избиралось, оно находится в пределах трех возможных областей выработки стратегических решений:

- лидерство в минимизации издержек (ориентация на снижение издержек производства);
- специализация производства продукции (ориентация на всеобщее признание в качестве лидера в области производства, технологии и организации распределения продукта);
- господство на определенном сегменте рынка (ориентация на удовлетворение потребностей не рынка вообще, а определенных или даже конкретных клиентов).

Во-вторых, существуют пять основных стратегических элементов, изменение состояния которых обуславливает вполне определенный тип стратегии:

- направление деятельности (отраслевая принадлежность);
- продукт;
- рынок;
- конкурентные преимущества (положение внутри отрасли);
- технология.

Комбинация изменений в ориентации и состоянии основных стратегических элементов формирует группы эталонных стратегий.

Первую группу составляют так называемые *стратегии диверсифицированного роста*. Данная стратегия реализуется в условиях насыщенного рынка, снижающейся рентабельности бизнеса, жесткого антимонопольного регулирования и высоких налогов. Указанный тип стратегии определяет следующие особенности поведения предприятия в изменяющихся условиях. Динамика экономической конъюнктуры (совокупность признаков, характеризующих текущее состояние экономики в определенный период) вынуждает изменить направление предпринимательской деятельности, заставляет уже размещенные ресурсы двигаться и перераспределяться, а также по-новому формировать портфель заказов, который ранее был сбалансирован. В результате руководство предприятия оказывается перед необходимостью по каждому варианту решения вновь возникшей задачи распределения ресурсов сопоставлять значения оценок прибыли и риска. Если предполагается, что по наиболее приемлемым вариантам прибыль будет одинакова, то избирается вариант с наименьшим риском; если же риск постоянен, то избирается вариант с более высокой прибылью. Другими словами, названные стратегии заставляют менеджеров максимально избегать риска, особенно если прогнозируется ухудшение экономической ситуации.

Диверсификация лежит в основе организации предприятий, создание которых сопряжено со значительным риском. Это так называемые *предприятия венчурного типа*. Венчурные предприятия возникают благодаря соединению индивидуальной предпринимательской инициативы с начальным капиталом, предоставляемым специализированными инвестиционными компаниями или крупной промышленной компанией. Начинаящее предприятие зачастую не располагает собственным имуществом, поэтому в случае банкротства оно не может возратить инвестированный капитал. Следовательно, рисковым является не только само предприятие, но и весь комплекс взаимоотношений с ним.

Вместе с тем крупный бизнес рассматривает предприятия венчурного типа как серьезного конкурента в области создания различных технологических новшеств. Он ищет возможности воспользоваться преимуществами малых форм, устанавливает с ними деловые контакты или даже целенаправленно выделяет из своей структуры венчурные подраз-

деления с сохранением в них незначительной доли участия. Такие подразделения получили название *spin-off*. Предприятия *spin-off* — это еще один способ разрешить противоречия, возникающие вследствие того, что глубокая специализация научно-исследовательской, производственной или сбытовой деятельности затрудняет процесс технических нововведений, сводит его к совершенствованию однажды найденного технического решения. В мировой практике применяются и другие методы решения этой задачи. К примеру, если фирма, с избытком обладающая новыми техническими решениями, намеревается выделить предприятие *spin-off*, но не располагает средствами для финансирования венчурного производства, то она может прибегнуть к помощи фондов венчурного финансирования, созданных путем долевого участия крупных корпораций. Такое участие помимо финансовых выгод в виде отчислений от прибылей венчурных предприятий позволяет крупным корпорациям быть на гребне научно-технического развития. Таким образом, венчурная стратегия крупных фирм позволяет путем децентрализации управления целенаправленно использовать многообразные ресурсы для того, чтобы апробировать многие проекты с целью обеспечения конкурентоспособных позиций на рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии *интегрированного роста*, активно осуществляемые, как правило, в периоды структурных преобразований в экономике. Внешне они проявляются в расширении предприятий путем динамического внутреннего развития либо за счет приобретения активов других предприятий.

Третья группа — *стратегии концентрированного роста* (усиление позиций предприятия на рынке при использовании всех доступных ему способов; развитие рынка, признаком которого является поиск новых рынков для уже освоенного продукта; развитие продукта, когда на освоенный ранее рынок внедряется новый продукт). Это хорошо сбалансированные стратегии, поскольку они предполагают достижение более высокой определенности положения предприятия. Изменение конъюнктуры рынка зачастую не обязывает их отказываться или во всяком случае не сразу отказываться от выбранной стратегии. Такая стратегия предприятия полностью отделена от производства одного основного продукта как по форме, так и организационно. *Независимая по форме* стратегия предполагает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Эти товары (услуги) могут быть новыми для отрасли или предприятия, или по-новому продвигаются к потребителям.

Организационно-независимая стратегия в рамках единой хозяйственной организации формирует самостоятельные подразделения или отделения, отвечающие за производство и реализацию ассортиментной

группы на конкретном рынке. Это может происходить как путем создания новых подразделений с передачей им мощностей, персонала, собственно продукта и технологии его производства, так и путем приобретения других предприятий, принадлежащих к развивающимся отраслям экономики.

Одновременное изменение состояния всех стратегических элементов свидетельствует о реализации предприятием одной из *стратегий целенаправленного сокращения*. Очевидно, что факторами, обуславливающими такого рода стратегию, выступают крайне неблагоприятные проявления общего экономического спада или даже кризиса. Основные разновидности стратегии данного типа: *стратегия «сбора урожая»*, проявляющаяся в стремлении максимизировать доход в краткосрочной перспективе за счет средств производства и рабочей силы; *стратегия сокращения*, признаками реализации которой являются одновременное закрытие нескольких производств, широкая распродажа имущества без прекращения деятельности, но с очевидным изменением ее границ и, наконец, *стратегия ликвидации*, которую необходимо рассматривать либо как ликвидацию буквально, либо как предельный случай целенаправленного сокращения.

Достижение поставленных целей и удовлетворение интересов собственников и других заинтересованных в деятельности предприятия лиц — это итоги конкретной политики. *Политика предприятия* на рынке есть средство осуществления деятельности, определяемой интересами и целями предприятия. Политика любого предприятия на рынке строится вокруг четырех основных элементов: продукт (или услуга); сбыт; пути продвижения товара к потребителю; цена товара. В отношении товара или того вида деятельности, который призван удовлетворять интересы потребителей, конкретное направление политики формируется, если найдены ответы на следующие вопросы.

1. Что внедрять на рынке?
2. Какого уровня качества?
3. Каков объем сбыта?
4. Каковы особые условия внедрения товара (например, предоставляемые потребителю гарантии)?
5. Каков жизненный цикл изделия?

В отношении сбыта направление политики формирует ответы на следующие вопросы.

1. Вести ли продажу через посредников или продавать непосредственно потребителям? Через какое количество товарных точек?
2. Контролировать ли каналы сбыта или сотрудничать с продавцами?
3. Кто конкурент?

В отношении продвижения товара на рынок политику формирует выбор сочетания таких инструментов, как реклама и стимулирование сбыта, т.е. установление:

- того, как делать рекламу (брать ли все расходы на себя или пользоваться услугами специализированных рекламных предприятий);
- в каком объеме и в какой форме рекламировать товар (выбор средств массовой информации: газеты, журналы, радио, телевидение);
- временного распределения рекламных объявлений (реклама в течение года или в период максимального сбыта);
- круга потребителей и уровня их обслуживания;
- способов измерения эффективности;
- условий оплаты товара (наличными или в кредит).

И, наконец, решения, касающиеся цен как элемента политики, включают в себя определение:

- общего уровня цен (высокие, средние, низкие) или их диапазона (от самых низких до самых высоких);
- взаимосвязи цены и качества;
- степени важности ценового фактора;
- реакции конкурентов на изменение цен;
- методики расчета цен.

1.5. Внешняя среда предприятия

Окружающая среда предприятия — совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему управления предприятия, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения этой системы. По признаку границы объекта среда функционирования системы управления предприятия складывается из микросреды и макросреды. Микросреда определяется условиями и объектами, имеющими непосредственное отношение к системе управления предприятия, макросреда определяется условиями и объектами более широкого спектра действия, которые оказывают влияние на микросреду и систему управления предприятия. Хотя по отношению к системе управления микро- и макросреды являются внешними, все же их влияние различно. Макросреда более непредсказуема, ее изменения менее поддаются контролю и анализу.

Анализ существующих систем факторов позволяет выделить следующую схему группировки факторов внешней и внутренней среды, действующих на предприятие. Сферы деятельности глобальных внешних факторов: демографическая среда; общественно-экономические отноше-

ния; политико-идеологические отношения; природно-географическая среда, государственно-правовые отношения; научно-техническая среда, социально-культурные отношения; международные отношения.

Приведем краткие характеристики сфер деятельности глобальных внешних факторов.

Демографическая среда определяется: уровнем рождаемости; возрастными характеристиками населения; переменами в семьях; уровнем миграции населения; уровнем образования и т.д.

Общественно-экономические отношения характеризуются: экономическим спадом или подъемом; уровнем безработицы; уровнем покупательской способности; характером распределения доходов; экономической политикой государства и т.д.

Политико-идеологические отношения определяются: государственным устройством; разделением полномочий между ветвями власти; лоббированием интересов групп населения; уровнем стабильности общества и т.д.

Природно-географическая среда определяется: степенью загрязнения окружающей среды; уровнем цен на энергоносители; степенью истощения природных ресурсов; уровнем требований к экологии и т.д.

Государственно-правовые отношения характеризуются: уровнем законодательного регулирования предпринимательской деятельности; степенью требовательности государственных учреждений, следящих за соблюдением законов; численностью и степенью влияния групп, отстаивающих интересы общества и т.д.

Научно-техническая среда определяется: ускорением научно-технического прогресса; появлением новых технологий и материалов; степенью развития вычислительной и робототехники; объемами ассигнований на научно-исследовательские и конструкторские работы и т.д.

Социально-культурные отношения характеризуются: отношением к культурным ценностям; уровнем общей образованности; культурным уровнем; общественным мировоззрением и т.д.

Международные отношения определяются: степенью развитости дипломатических отношений; таможенной политикой; степенью либерализации внешней экономической деятельности и т.д.

Сферы действия частных внешних факторов: среда поставщиков; среда потребителей; среда торгово-посреднических организаций; среда конкурентов; партнерские отношения; отношения с союзами и обществами; среда рекламной деятельности; среда научных, конструкторских и образовательных организаций; отношения с государственными и муниципальными органами.

Приведем краткую характеристику каждой из вышеназванных сфер действия частных внешних факторов.

Среда поставщиков включает в себя: организации и физические лица, обеспечивающие организацию материальными ресурсами (рынок материальных ресурсов); организации и физические лица, обеспечивающие организацию рабочей силой (рынок рабочей силы); кредитно-финансовые учреждения и физические лица, осуществляющие финансирование организации (финансовый рынок).

Среда потребителей состоит из: физических лиц, приобретающих товары и услуги для личного потребления (потребительский рынок); организаций, приобретающих товары и услуги для использования их в процессе производства (рынок производителей); организаций, приобретающих товары и услуги для дальнейшей перепродажи их с прибылью для себя (рынок промежуточных продавцов); государственные и муниципальные организации, приобретающие товары и услуги для последующего их использования в своих сферах деятельности (рынок государственных и муниципальных организаций); организации различного типа и физические лица за пределами страны (международный рынок).

Среда торгово-посреднических организаций включает в себя организации и физические лица, помогающие предприятию продавать ее товары и услуги (рынок торговых посредников).

Среда конкурентов состоит из: желаний конкурентов; товарно-родовых конкурентов; товарно-видовых конкурентов; марок-конкурентов.

Партнерские отношения включают в себя организации и физические лица, с которыми предприятие заключило договоры о совместной деятельности, а также акционеров предприятия. Отношения с союзами и обществами включают в себя: союзы и общества по интересам; широкую публику; местные общественные организации и т.д.

Среда рекламной деятельности состоит из: организаций и физических лиц, занимающихся рекламной деятельностью; средств массовой информации; организаций и физических лиц, занимающихся распространением печатной продукции и т.д. (рынок рекламы).

Среда научных, конструкторских и образовательных организаций включает: научные и конструкторские организации, которые осуществляют научно-исследовательские и конструкторские работы по заданию предприятия (рынок научно-исследовательских и конструкторских работ), а также образовательные организации, которые осуществляют обучение сотрудников предприятия (рынок образования).

Отношения с государственными и муниципальными органами включают в себя: государственные и муниципальные органы, с которыми организация имеет контакты в связи с получением различного рода лицензий, разрешений, представлением необходимых отчетов и сведений, а также контролирующих и проверяющих органов.

Приведенная экспертная структуризация окружающей среды предприятия, безусловно, имеет довольно концептуальный характер и нуждается в уточнении, в то же время она может быть заложена в основу структурного представления окружающей среды предприятия.

Резюме

1. В рыночной экономике действуют три ведущих хозяйствующих субъекта: домохозяйство, предприятия (различных форм собственности) и государство, которое выступает в качестве коллективного предпринимателя. Основными хозяйствующими субъектами, которые сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала, являются предприятия в различных организационно-правовых формах и их объединения.

2. Предприятие — это обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и иные ресурсы для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг. Предприятие самостоятельно осуществляет производственно-хозяйственную деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и прибылью, которая остается после уплаты налогов и других обязательных платежей. Таким образом, предприятие является самостоятельным товаропроизводителем.

3. С другой стороны, предприятие — это целостная социально-экономическая система, в основе которой человек и трудовой коллектив. В совместном труде реализуется чувство сопричастности к делам общества и коллектива, происходит развитие человека как личности. На предприятиях сталкиваются интересы общества, собственников, коллектива и личности, возникают и разрешаются их противоречия и конфликты.

4. В соответствии с действующим законодательством различают коммерческие и некоммерческие организации. Целью коммерческих является извлечение прибыли от производства и реализации товаров и услуг. Предприятие как юридическое лицо, не имеющее извлечение прибыли в качестве основной цели и не распределяющее полученную прибыль между участниками, является некоммерческой организацией.

5. К основным типам коммерческих организаций относят:

- государственные и муниципальные унитарные предприятия,
- хозяйственные товарищества и общества,
- индивидуальные (семейные частные) организации,
- производственные кооперативы.

6. Правовой статус вышеперечисленных организаций в хозяйственных отношениях определяется правом собственности, правом хозяйственного ведения либо правом оперативного управления.

7. В соответствии с Гражданским кодексом РФ юридические лица могут создаваться в различных формах. Хозяйственно-правовая форма предприятия определяется рядом признаков: порядком организации уставного фонда, степенью ответственности по обязательствам предприятия. Важнейшим из признаков является форма собственности.

8. Одним из важнейших системных параметров жизнедеятельности предприятия является его целостность. Целостность предприятия способствует наилучшему выполнению всех его основных функций. С нарушением целостности предприятия меняются набор, содержание экономических отношений. В условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды предприятие вынуждено адаптироваться к изменениям. Существенными факторами сохранения целостности предприятия являются:

- технико-технологические особенности,
- правовой статус,
- отраслевые особенности и стадии жизненного цикла предприятия,
- уровень менеджмента на предприятии,
- степень развития обслуживающей инфраструктуры,
- требования технологической, экономической безопасности и минимизации рисков.

9. Успешность функционирования предприятий во многом связана с целеполаганием, разработкой эффективной стратегии политики. *Целью* предприятия принято считать конкретный результат деятельности, который может быть достигнут в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях осуществления той или иной стратегии. Под стратегией понимается совокупность определенных действий, направленных на установление заданной пропорции в распределении ресурсов.

10. Стратегии, единой для всех предприятий, не существует. Существуют некоторые основополагающие моменты и подходы к формулированию стратегии, а также общие рамки, в которые вписывается стратегия любого предприятия.

Во-первых, какое бы направление развития ни избиралось, оно находится в пределах трех возможных областей выработки стратегических решений:

- лидерство в минимизации издержек;
- специализация производства продукции;
- господство на определенном сегменте рынка.

Во-вторых, существуют пять основных стратегических элементов, изменение состояния которых обуславливает вполне определенный тип стратегии:

- вид деятельности;

- продукт;
- рынок;
- конкурентные преимущества;
- технология.

Комбинация изменений в ориентации и состоянии основных стратегических элементов формирует группы эталонных стратегий.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте предприятие как социально-экономическую систему.
2. Дайте характеристику предприятия с точки зрения юридического лица.
3. Назовите основные организационно-правовые формы по ГК РФ, их специфические особенности, сферы применения. Какова правоприменительная практика в российской экономике?
4. Прокомментируйте специфические группы факторов, определяющие особенности функционирования предприятия в рыночной среде.
5. Какие факторы определяют целостность функционирования предприятия как организационно-экономической системы? Каковы угрозы и последствия нарушения целостности предприятия? Назовите этапы разрушения предприятия.
6. Раскройте роль целеполагания в деятельности предприятия. Прокомментируйте на примере предприятий различных форм собственности и разных видов деятельности.
7. Назовите основные элементы, которые формируют ту или иную стратегию предприятия. Проклассифицируйте возможные стратегии поведения предприятия в рыночной экономике в зависимости от изменения того или иного элемента.
8. Назовите отличия коммерческих организаций от некоммерческих. Приведите примеры. Охарактеризуйте их роль в экономике РФ.
9. Какие стратегии выбирают предприятия в условиях: а) роста производства; б) экономического кризиса? Приведите примеры.

Тесты

1. Предприятие — это:

- а) имущественный комплекс, создающий прибыль;
- б) обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и иные ресурсы для производства продукции, выполнения работ и услуг;
- в) субъект федеральной власти;
- г) агент поставщика и покупателя.

2. Основные признаки предприятия:

- а) информационное, маркетинговое, технологическое единство;
- б) холдинги и концерны;
- в) производственно-техническое, организационное и экономическое единство;
- г) регистрационный, налоговый и юридический регистры.

3. Признаки юридического лица:

- а) самостоятельный баланс (смета); собственное наименование; устав либо учредительный договор; обособленное имущество; права и обязанности истца и ответчика в суде;
- б) наличие трудового коллектива и производственных ресурсов;
- в) постановка на учет в налоговых органах и таможенной службе;
- г) численность работников; стоимостный объем продукции; оценка производственных фондов.

4. Правовой статус предприятия определяется:

- а) субъектом Федерации;
- б) муниципальными и региональными органами власти;
- в) директором предприятия;
- г) правом собственности, правом хозяйственного ведения либо правом оперативного управления.

5. Организационно-правовые формы предприятия определяются:

- а) Гражданским кодексом;
- б) Уголовным кодексом;
- в) Трудовым кодексом;
- г) Конституцией РФ.

6. В структуре промышленного комплекса России преобладают:

- а) закрытые акционерные общества (ЗАО);
- б) открытые акционерные общества (ОАО);
- в) общества с ограниченной ответственностью (ООО);
- г) холдинги;
- д) концерны.

7. В Гражданском кодексе предприятие рассматривается как... гражданских правоотношений, а в качестве... выступают юридические и физические лица:

- а) объект, субъект;
- б) субъект, объект;
- в) предмет, объект;
- г) участник, предмет.

8. Муниципальные предприятия учреждаются:

- а) местными органами власти;
- б) федеральными органами власти;
- в) Законодательным собранием Свердловской области;
- г) собственником.

9. Государственное предприятие создается за счет:

- а) средств пайщиков;
- б) средств акционеров;
- в) бюджетных ассигнований; вкладов других государственных предприятий или иных источников;
- г) смешанных форм финансирования.

10. Виды хозяйственных обществ:

- а) с ограниченной ответственностью; с дополнительной ответственностью; акционерные общества;
- б) холдинги, концерны, кооперативы;
- в) полные товарищества; коммандитные товарищества;
- г) акционерно-коммандитные товарищества, индивидуальные частные предприятия.

11. ООО — это такое общество, в... которого определены состав участников и их доля в... общества и каждый участник несет ограниченную ответственность по обязательствам общества:

- а) смете; прибыли;
- б) учредительных документах; имуществе;
- в) доходах; уставе;
- г) уставе, доходах.

12. АО — это такое общество, уставный фонд которого разделен на определенное число... равной номинальной стоимости и формирования за счет их...:

- а) паев; перераспределения внутри АО;
- б) акций; продажи;
- в) опций; торгов;
- г) облигаций; капитала.

13. Деятельность АО осуществляется на основе:

- а) Гражданского кодекса;
- б) специального закона;
- в) Конституции РФ;
- г) устава предприятия.

14. ОАО преобладают в:

- а) в сфере обслуживания;
- б) малом бизнесе;
- в) крупном бизнесе;
- г) игорном бизнесе.

15. Общее собрание акционеров позволяет реализовать право управления членом АО, владеющих... акциями:

- а) простыми;
- б) привилегированными;
- в) золотыми;
- г) смешанными.

16. Основные принципы создания совместных предприятий:

- а) объединение численности работников и капиталов по отраслевой принадлежности;
- б) определение долей и разделение доходов;
- в) те же, что и АО;
- г) объединение капитала, принадлежащего лицам или предприятиям различных государств; совместное управление, несение рисков, участие в прибылях.

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

*«Мы не имеем права потреблять
счастье, не производя его».*

Дж. Бернард Шоу

2.1. Концентрация: ее сущность, формы и показатели. Экономическая эффективность концентрации

Концентрация — это процесс сосредоточения производства на все более крупных предприятиях. Он характеризуется увеличением размеров промышленных предприятий и ростом доли крупных предприятий в общем выпуске продукции отрасли. Высокий уровень концентрации обеспечивает возможность рационального использования других форм организации производства — специализации, кооперирования и комбинирования, с которыми концентрация тесно связана. Различают два вида концентрации — абсолютную (проявляется в укрупнении размеров предприятий) и относительную (характеризуется распределением общего объема производства продукции между предприятиями разной величины). При этом следует иметь в виду, что относительная концентрация формируется под воздействием абсолютной.

Концентрация производства может проявляться в различных формах:

- увеличении выпуска однородной продукции (специализированные предприятия);
- увеличении выпуска разнородной продукции (универсальные предприятия);

- развитии концентрации на основе комбинирования взаимосвязанных производств в рамках одного предприятия;
- развитии концентрации на основе диверсификации производства.

Последняя форма самая сложная, так как в данном случае развитие концентрации может осуществляться как на основе вышеупомянутых форм, так и за счет более широкой производственной деятельности предприятия. Первая форма характерна для машиностроения, вторая — для добывающих отраслей, третья — для металлургии, химической, целлюлозно-бумажной, пищевой промышленности и др.

В зависимости от уровня и способа укрупнения производства различают агрегатную, технологическую, заводскую и организационно-хозяйственную концентрацию.

Агрегатная концентрация — это рост единичной мощности оборудования, а также увеличение доли оборудования большой мощности в общем его количестве или объеме выпускаемой продукции. Она происходит практически во всех отраслях промышленности и развивается только интенсивным путем. Например, в энергетике единичная максимальная мощность паровых турбин увеличилась со 100 тыс. кВт в довоенный период до 1500 тыс. кВт в настоящее время. Единичная максимальная мощность установок первичной переработки нефти за этот же период возросла со 100 тыс. т до 800 тыс. т в год, доменных печей — с 1300 до 5500 м³, мартеновских печей — с 300 до 900 т.

Технологическая концентрация выражается в укрупнении цехов, переделах в составе предприятий и достигается как за счет качественного совершенствования техники (агрегатной концентрации), так и за счет увеличения количества однотипного оборудования. Соответственно растет доля крупных производств в общем объеме данного вида продукции или работ. Технологическая концентрация значительно сложнее агрегатной; ее уровень зависит как от интенсивных, так и экстенсивных факторов. Заводская концентрация, выражающаяся в увеличении размеров предприятий, является наиболее сложной. Укрупнение предприятий может осуществляться за счет технологической концентрации, увеличения количества производств в составе предприятий или за счет простого объединения нескольких предприятий в одно без каких бы то ни было изменений в технике и организации производства. В последнем случае заводская концентрация принимает форму централизации и называется организационно-хозяйственной концентрацией, выражающейся в создании производственных объединений и административном объединении малых предприятий.

Увеличение масштабов производства в процессе концентрации и централизации происходит по следующим направлениям.

Горизонтальная интеграция, т.е. путем слияния двух или более предприятий, работающих на одном сегменте рынка (в одной отрасли) и специализирующихся на производстве сходной продукции или предоставлении сходных услуг. Основная цель, преследуемая при горизонтальном слиянии, — увеличение своего сегмента рынка, а значит, концентрации и, как следствие, вытеснение с рынка конкурирующих предприятий.

Различают два типа горизонтального слияния:

- слияние, расширяющее географию рынка сбыта предприятия, которое проводится при помощи приобретения других предприятий, производящих идентичную продукцию, но работающих на других географических сегментах рынка,
- слияние, расширяющее производственный ассортимент предприятия, которое осуществляется при помощи приобретения других предприятий, производящих сходную продукцию, не являющуюся абсолютно идентичной.

Вертикальная интеграция, т.е. за счет комбинации разноотраслевых предприятий, производство в которых связано единой технологической цепью. В этом случае предприятие пытается распространить свою деятельность либо на предыдущие производственные стадии (вплоть до поставщиков сырья), либо на последующие — до конечных потребителей продукции. Основным признаком вертикального слияния является ситуация, когда предприятие функционирует в отраслях, тесно связанных снабженческо-сбытовыми операциями. Примером вертикальной интеграции служит покупка сталелитейной компанией предприятия, занимающегося добычей железной руды и угля, или покупка нефтедобывающей компанией нефтеперерабатывающего предприятия.

Существуют следующие типы вертикального слияния:

- вертикальное слияние на стадию вверх. В этом случае предприятие создает источник стабильного спроса на свою продукцию, причем контролировать его будет только само предприятие. Например, компания, принадлежащая целлюлозно-бумажной промышленности, может приобрести издательскую компанию или компанию, торгующую канцелярскими принадлежностями. Развитие компании «СУАЛ» является характерным примером вертикального слияния,
- вертикальное слияние на стадию назад. При использовании данного типа слияния предприятие получает дешевый и стабильный источник исходного сырья для производства своей продукции, причем контролировать его опять же будет только само предприятие. К примеру, предприятие, производящее одежду, может приобрести компанию, производящую текстиль,

- родственные, или концентрические, слияния, которые определяют как слияния предприятий, «сходных по природе и действиям». В этом случае оба предприятия, как правило, связаны базовой технологией, производственным процессом или через рыночную нишу. В такого рода слияния обычно оказываются вовлеченными предприятия, работающие на одном и том же сегменте экономического пространства, но не занимающиеся выпуском или продажей одного и того же продукта (горизонтальные слияния). Примером такого слияния может служить покупка крупной компьютерной корпорацией IBM корпорации LotusDevelopment Corporation,
- конгломеративные слияния, наблюдаемые между предприятиями, абсолютно не соприкасающимися ни сегментом рынка, ни производственно-снабженческими связями. Основная цель таких предприятий — диверсификация своих операций.

Абсолютные размеры предприятий определяются:

- объемом производства продукции за год;
- средней численностью промышленно-производственного персонала;
- среднегодовой стоимостью основных производственных фондов;
- энергетической мощностью и мощностью основных агрегатов.

Уровень концентрации производства в отраслях промышленности измеряется следующими показателями:

- объемом выпуска продукции за год, приходящимся в среднем на одно предприятие;
- удельным весом продукции, вырабатываемой крупными предприятиями, в общем объеме производства продукции в отрасли;
- удельным весом числа крупных предприятий в общем их количестве;
- удельным весом численности промышленно-производственного персонала или рабочих крупных предприятий в общей их численности;
- удельным весом основных производственных фондов, сосредоточенных на крупных предприятиях, в общей их стоимости в отрасли;
- удельным весом потребления электроэнергии крупными предприятиями в общем потреблении ее отраслью промышленности.

В российской официальной статистике степень концентрации измеряется величиной индекса концентрации четырех или десяти крупнейших производителей отрасли (CR_k):

$$CR_k = \sum_i^k q_i; i=1, \dots, k,$$

где q_i — объем выпуска i -го предприятия по стоимости;
 k — число крупнейших производителей отрасли.

Распределение отраслей промышленности России по степени концентрации может быть представлено следующим образом:

- очень высокая степень концентрации (с индексом концентрации $CR_4 > 15\%$; $CR_{10} > 90\%$) характерна для нефтехимии, энергетического машиностроения, автомобилестроения, подшипниковой промышленности;
- высокая (при индексах концентрации $CR_4 > 10\%$; $CR_{10} > 70\%$) преобладает в топливной промышленности, черной и цветной металлургии, тракторном и сельскохозяйственном машиностроении, стекольной, фаянсовой, медицинской отраслях;
- умеренная (с индексами концентрации $CR_4 > 5\%$; $CR_{10} > 50\%$) характерна для химической, станкостроительной и инструментальной промышленности, приборостроения, электротехнической, кожевенной, полиграфической промышленности;
- слабая концентрация ($CR_4 < 5\%$; $CR_{10} < 50\%$) имеет место в отраслях лесной, строительных материалов, текстильной, швейной, пищевой промышленности.

Перечисленные индикаторы указывают на высокий уровень монополизации экономики России. Число предприятий-монополистов невелико (около 2% в промышленности), но они производят одну треть совокупного выпуска. При этом распределение монопольного поведения неравномерно по отраслям экономики. Наибольшей степенью монополизации отличаются черная и цветная металлургия, химическая промышленность и машиностроение (удельный вес монопольной продукции в них составляет порядка одной трети — половины выпуска продукции). Относительно низкий уровень монопольного влияния имеют лесопромышленный комплекс, легкая и пищевая промышленность, где доля предприятий-монополистов не достигает (согласно официальным данным) и 1% в совокупном числе предприятий отрасли, а выпуск монополистов составляет не более 5—10% отраслевого объема.

Рыночные преимущества предприятий-монополистов можно проанализировать исходя из показателя реализации на одного занятого. Сравнительный анализ этих показателей для отрасли в целом и для предприятий-монополистов указывает на конкурентные преимущества

последних, достигаемые либо за счет более высокой производительности труда, либо за счет более высокой цены монопольной продукции. На олигопольном рынке, где предприятия взаимодействуют, предприятие, контролирующее большую долю рынка, будет при прочих равных условиях демонстрировать более высокое значение показателя.

Преимущества крупных предприятий сводятся к следующим:

- крупные предприятия могут осуществлять цикл «наука — производство», т.е. проводить крупномасштабные научно-исследовательские, поисковые, прикладные, проектные конструкторские работы, заниматься созданием новой техники и ее распространением;
- на крупных предприятиях внедряется и используется более современное и высокопроизводительное оборудование, создаются лучшие предпосылки для более совершенной организации производства;
- уменьшается доля постоянных затрат (растущих непропорционально объему производства), что ведет к снижению издержек производства;
- в результате применения более совершенной техники и технологии достигается сокращение расхода сырья и материалов на единицу продукции, что приводит к — их экономии. Создаются возможности для утилизации отходов и организации производства побочных продуктов;
- на крупных предприятиях внедряется, как правило, оборудование большой единичной мощности. Экономический эффект при этом проявляется в удешевлении единицы мощности, так как возрастание производительной способности оборудования сопровождается значительно меньшим ростом его стоимости.

Однако крупные предприятия имеют не только преимущества, но и недостатки, которые следует учитывать при принятии решений, касающихся инвестиций. Существует граница, за пределами которой увеличение масштабов производства уже не вызывает улучшения экономических показателей. Так, в обувной промышленности предприятия с годовой программой 9 млн пар не обеспечивают повышение производительности труда по сравнению с предприятиями, имеющими годовую программу 3,5 млн пар обуви.

К недостаткам крупных предприятий относятся:

- усложнение процесса управления с ростом масштаба производства;
- увеличение транспортных расходов на поставку сырья, материалов, комплектующих изделий и отправку готовой продукции потребителям вследствие возрастания радиуса транспортировки;

- нарушение принципа равномерного размещения промышленного производства и принципа комплексного развития отдельных регионов страны;
- необходимость больших инвестиций на сооружение;
- продолжительный срок строительства;
- повышение нагрузки на окружающую среду;
- возможность монополизации производства и др.

Кроме того, следует иметь в виду, что преимущества крупного производства связаны не столько с масштабами предприятия вообще, сколько с масштабами производства однородной продукции. В то же время малые и средние предприятия часто освобождают крупные от побочных функций (изготовление полуфабрикатов и деталей массового применения, ремонтных работ и пр.). На них зачастую размещается уникальное и мелкосерийное производство. Рациональные размеры предприятий определяются технико-экономическими особенностями отраслей:

- в отраслях добывающей промышленности оптимальный размер предприятий зависит от количества и качества месторождений полезных ископаемых и экономически целесообразного срока их эксплуатации, обеспечивающего к моменту окончания извлечения ископаемых полную амортизацию горных выработок;
- отраслях обрабатывающей промышленности (швейная, обувная, деревообрабатывающая, машиностроение и др.) оптимальный размер предприятий определяется путем установления целесообразного набора цехов и производств для каждого типа предприятий, обеспечивая при этом наиболее полное и эффективное использование системы машин или потоков и возможностей специализации производства;
- отраслях, перерабатывающих первичное сельскохозяйственное и малотранспортабельное сырье, оптимальные размеры предприятий устанавливаются с учетом плотности сырьевой базы, зоны потребления готовой продукции, среднего радиуса перевозки грузов.

В каждой конкретной отрасли существуют оптимальные размеры предприятий, объективно обусловленные механизмом образования экономического эффекта концентрации от соотношения оптимальных производств с условиями и факторами организации и размещения производства в данной отрасли. Под оптимальными размерами производства в промышленности следует понимать такие, которые обеспечивают выполнение заключенных договоров и обязательств по производству продукции (выполнению работ) в установленные сроки с минимумом при-

веденных затрат на производство и реализацию продукции. Определение оптимальных размеров предприятий — задача не только экономическая, но и математическая, требующая применения современных методов линейного программирования и вычислительной техники. В настоящих условиях, когда бурно развивается малое предпринимательство, предприятия часто пользуются концепцией минимального эффективного размера, представляющего собой такой объем производства, при котором оно может минимизировать свои долгосрочные средние издержки.

2.2. Специализация: ее направления, формы и показатели. Экономическая эффективность специализации

Под специализацией производства понимается такая форма разделения труда между странами, отраслями, предприятиями, внутри предприятий между его подразделениями, при которой рост концентрации однородного производства происходит на основе дифференциации производств, выделения в самостоятельные (обособленные) технологические процессы изготовления однородных продуктов труда или услуг. Однородность продукции (услуг) определяется конструктивно-технологическими признаками. Критериями однородности служат: на рабочем месте — одинаковые деталиоперации, закрепленные за ним; на участке и в цехе — конструктивно схожие детали, узлы, изделия, выполняемые работы; на предприятии — изделия или работы, технически схожие между собой. Специализация производства развивается по двум направлениям — производственному (функциональному) и территориальному. В свою очередь производственное направление подразделяется на межотраслевую, внутриотраслевую специализацию и специализацию отдельных предприятий. В территориальном аспекте специализация производства предполагает специализацию отдельных стран, регионов на производстве определенных продуктов, их частей, услуг для мирового рынка.

В рамках производственного направления различают специализацию промышленности, отрасли, предприятия, специализацию внутри предприятия. Первая проявляется в возникновении новых отраслей, изменении отраслевой структуры, создании новых производств на базе нового технологического уклада, а также в разделении труда между предприятиями данной отрасли[32 стр. 21]. В конце 90-х гг. XX столетия появились новые отрасли: телекоммуникации, программного обе-

спечения, роботостроения, информационных услуг, оптико-волоконной техники, микроэлектронных компонентов, которые, по мнению специалистов, составляют ядро пятого технологического уклада.

Структура специализации общественного производства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура специализации общественного производства

Основными формами специализации промышленного производства являются: предметная (производство готовых продуктов), подетальная (производство отдельных частей и компонентов готового изделия), технологическая (осуществление отдельных операций и технологических процессов, например, производство отливок, заготовок, сборка, окраска, штамповка).

Все рассмотренные виды специализации обусловлены достигнутым уровнем производительных сил в стране, отрасли, регионе. Каждый из названных видов лишь тогда дает экономический эффект, когда он сопровождается концентрацией производства. На всех исторических этапах для специализации производства характерны динамичность протекающих процессов, непрерывное изменение ее видов, направлений, переход к более сложным формам, порождаемым глубинными

изменениями в общественном производстве, сдвигами в структуре общественных потребностей, воздействием научно-технического прогресса. Наиболее полное развитие все виды специализации производства получили в машиностроении. Это объясняется следующими причинами:

- его продукция обладает соответствующими конструктивными особенностями: состоит из большого числа компонентов (агрегаты, узлы, детали), производство которых требует обособления;
- производство машиностроения включает изделия сотен тысяч наименований, выпускаемых в различных масштабах (единичное, мелко- и крупносерийное, поточно-массовое производство). В силу конструктивной сложности и наукоемкости выпуск многих из них требует кооперации десятков (иногда сотен и больше) предприятий различных стран. Производство наиболее сложной продукции концентрируется на весьма ограниченном числе предприятий и стран;
- для машиностроения характерны такие особенности выпускаемой продукции, когда в различных изделиях встречаются технологически однородные элементы, что позволяет концентрировать их производство и тем самым повышать серийность. В этом случае, как правило, себестоимость одного изделия каждого наименования должна быть ниже его себестоимости в условиях изолированного производства при одном и том же масштабе выпуска, поскольку при этом снижаются как постоянная, так и переменная составляющие себестоимости (накладные расходы, расходы на переналадку оборудования и т.п.) или имеет место мультипликативный эффект.

Для оценки уровня специализации отраслей используется следующая система показателей:

- количество отраслей и отраслевая структура промышленности;
- удельный вес специализированного производства в общем выпуске данного вида продукции;
- удельный вес продукции, соответствующей профилю данной отрасли или предприятия в общем объеме выпускаемой продукции;
- удельный вес продукции заводов и цехов, специализированных подетально и технологически в общем объеме выпускаемой продукции;
- количество групп, видов и типов технологически однородных изделий, выпускаемых отдельными предприятиями, цехами.

Уровень специализации промышленных предприятий характеризуется такими показателями, как:

- уровень оптимальности объема производства однородной продукции (коэффициент оптимальности) на предприятии, в цехе;
- удельный вес массовой и крупносерийной продукции в общем объеме производства завода, цеха;
- удельный вес стандартных, нормализованных и унифицированных частей в общем числе изготавливаемых деталей и узлов;
- удельный вес специального и другого высокопроизводительного оборудования в общем парке станков (оборудования) завода, цеха;
- количество специализированных цехов, производственных участков, поточных линий и т.д.;
- коэффициент серийности по основным производственным подразделениям предприятия.

К основным показателям уровня международной специализации относятся коэффициент специализации отрасли относительно экспортной специализации (КОЭС) и экспортная квота в производстве отрасли:

$$\text{КОЭС} = \frac{\mathcal{E}_o}{\mathcal{E}_m},$$

где \mathcal{E}_o — удельный вес товара (совокупности товаров отрасли) в экспорте страны;

\mathcal{E}_m — удельный вес товара (аналогов) в мировом экспорте.

С помощью КОЭС можно определить круг товаров и соответственно отраслей, которые являются международными специализированными для данной страны. Чем выше (более единицы) соотношение в пользу национальной структуры экспорта по определенному товару или группе товаров, тем более явно прослеживается международная специализация соответствующей отрасли. Напротив, чем ниже такое соотношение, тем меньше оснований считать соответствующие товары и отрасли международно-специализированными. Экспортная квота показывает, в какой степени национальная промышленность, отдельные ее отрасли ориентируются на внешние рынки. Увеличение экспортной квоты в производстве свидетельствует об интенсификации международных связей промышленности страны в одном направлении — к иностранным потребителям и о повышении конкурентоспособности международно специализируемой продукции. Чем более значительное место в составе экспортируемой продукции международно специализируемых отраслей занимают изделия ведущих отраслей обрабатывающей промышленности, тем более прогрессивный характер носит международная специализация страны, тем выше ее уровень. И наоборот, явное преобладание

в экспорте продукции добывающих отраслей, сельского хозяйства — свидетельство пассивной роли страны в международном разделении труда.

Из трех выделенных видов предметной специализации наибольшее распространение в отношениях между странами получила специализация по производству готовой продукции. Высшей разновидностью специализации по готовым изделиям является специализация по производству комплектного оборудования и систем машин, обеспечивающих полную механизацию или автоматизацию производственных процессов. Здесь объектом международной специализации являются не отдельные машины или виды оборудования, а их полные комплекты для сооружения целых заводов или других крупных объектов под ключ.

Экономическая эффективность специализации определяется следующими обстоятельствами:

- специализация является основой для механизации и автоматизации производства;
- на специализированных предприятиях, как правило, выше качество продукции, чем на неспециализированных;
- на специализированных предприятиях больше возможностей для применения более производительной техники и технологии и наиболее эффективного их использования;
- специализация позволяет снизить издержки на производство продукции за счет использования более квалифицированного персонала, а также концентрации производства;
- развитие специализации обуславливает необходимость объективного развития стандартизации и унификации производства.

Для определения экономической эффективности специализации внутри предприятия, региона по конкретным производствам можно применять традиционные методы расчетов, основанные на следующих показателях:

- экономия текущих затрат на производство продукции и транспортных расходов на ее доставку потребителям;
- экономия капитальных вложений и срок их окупаемости;
- годовой экономический эффект от специализации производства продукции.

При определении экономии на текущих затратах сравниваются между собой затраты на годовой объем производства, который должен быть получен после специализации по новой и прежней себестоимости с учетом транспортных расходов. Эта условно-годовая экономия (Э) рассчитывается как разность между затратами до и после специализации по формуле:

$$\mathcal{E} = [(C_1 + T_1) - (C_2 + T_2)] \times B,$$

- где \mathcal{E} — условно-годовая экономия на текущих затратах от проведения специализации;
 C_1 и C_2 — полная заводская себестоимость единицы продукции до и после специализации;
 T_1 и T_2 — транспортные расходы по доставке готовой продукции потребителям, приходящиеся на единицу продукции до и после специализации;
 B — годовой выпуск продукции после проведения специализации.

Если для проведения специализации требуются капитальные вложения, то срок окупаемости ($T_{ок}$) определяют по следующей формуле:

$$T_{ок} = \frac{K}{\mathcal{E}},$$

- где $T_{ок}$ — срок окупаемости капиталовложений, необходимых для осуществления намеченной специализации;
 K — объем капиталовложений в основные производственные фонды и прирост оборотных фондов;
 \mathcal{E} — условно-годовая экономия в связи с проводимой специализацией.

Мероприятие считается экономически эффективным, когда срок его окупаемости не превышает установленного.

При наличии нескольких проектов специализации предпочтение отдается тому, который при прочих равных условиях обеспечивает наибольшую чистую текущую стоимость (чистый доход), а также имеет более высокую внутреннюю норму доходности. Для более полной характеристики экономической эффективности специализации могут быть использованы дополнительные показатели. К ним относятся: рост производительности труда; выпуск продукции на один рубль стоимости основных производственных фондов; удельные капиталовложения; увеличение объема выпускаемой продукции; количество высвобожденных рабочих, единиц оборудования и производственной площади; сокращение числа нерентабельных производств; повышение качества продукции и др.

Изучение комплексного влияния на специализацию наиболее существенных факторов (таких как серийность выпуска в сочетании со спросовыми ограничениями, производственно-технологическая однородность продукции, эффект от ее концентрации, технологическая преемствен-

ность старых и новых изделий, обеспечение равномерности загрузки мощностей при размещении заказов и развитие производства) возможно с использованием методов моделирования и решения задач оптимального размещения заказов. Все вышеприведенные расчеты относятся к внутренним транзакциям. В условиях рынка менеджеры предприятия постоянно решают вопрос: производить самим или купить? В этих случаях расчеты и принятие решений должны проводиться на основе соотношения внутренних и внешних транзакционных издержек. Теория транзакционных издержек говорит о том, что предприятие будет иметь тенденцию к расширению сферы контроля в отрасли до тех пор, пока ее издержки остаются меньшими по сравнению с издержками достижения того же результата путем рыночных транзакций или посредством операций на каких-то других предприятиях.

2.3. Кооперирование: его сущность, формы и основные показатели. Экономическая эффективность кооперирования

Под кооперированием понимаются производственные связи между предприятиями, совместно изготавливающими какой-либо вид продукции. Все более полное и последовательное выделение из состава предприятий отдельных стадий технологического процесса, выпуск составных частей конечного продукта и передача его «частичным» предприятиям знаменуют собой новый качественный скачок в разделении труда в промышленности, послуживший невиданным стимулом развития кооперационных процессов. Изменился и характер взаимодействия общего, частного и единичного разделения труда. Выходя за пределы предприятий и преобразуясь в частное разделение труда, единичное разделение труда мощно стимулирует его развитие. Под воздействием этого процесса создаются не просто новые подразделения общественного производства, а целые отрасли и подотрасли с поддетальной и технологической специализацией, кооперация которых с другими секторами общественного производства является неотъемлемой чертой и условием их производственной деятельности.

В соответствии с формами специализации в промышленности различают три формы кооперирования.

Предметное (агрегатное) кооперирование. Это такой вид производственных связей, когда головной завод, выпускающий сложную продукцию, получает от других предприятий готовые агрегаты (моторы, генераторы, насосы, компрессоры и др.), идущие на комплектование

продукции данного завода. Такая форма кооперирования характерна для машиностроения, многие отрасли которого производят сложные машины и оборудование.

Подетальное кооперирование, когда предприятия-смежники поставляют главному заводу детали и узлы (подшипники, радиаторы, поршни и др.) для выпуска готовой продукции. Эта форма кооперирования присуща многим отраслям промышленности и прежде всего машиностроению, деревообрабатывающей, текстильной, обувной промышленности.

Технологическое (стадийное) кооперирование. Как вид производственных связей проявляется в поставках одних предприятий другим определенных полуфабрикатов (отливок, поковок, штамповок) или в выполнении для них отдельных технологических операций, связанных с обработкой выпускаемых изделий.

Уровень производственного кооперирования характеризуют следующие показатели:

- коэффициент кооперирования, или удельный вес покупных изделий и полуфабрикатов в общем объеме продукции отрасли или предприятия;
- количество предприятий-смежников, участвующих в производстве продукции головного предприятия;
- соотношение объемов внутрирайонных и межрайонных, внутриотраслевых и межотраслевых кооперированных поставок;
- для предметного (агрегатного), подетального и технологического (стадийного) кооперирования в общих кооперированных поставках;
- средний радиус кооперирования отдельного предприятия и отрасли в целом.

К основным чертам кооперирования относят:

- предварительное согласование сторонами в договорном порядке условий совместной деятельности;
- координацию хозяйственной деятельности предприятий-кооперантов;
- наличие в качестве непосредственных субъектов производственного кооперирования промышленных предприятий из разных регионов;
- закрепление в договорном порядке в качестве главных объектов кооперирования готовых изделий, компонентов и соответствующей технологии;
- распределение между партнерами заданий в рамках согласованной программы, закрепление за ними производственной специализации исходя из основных целей кооперационных соглашений.

Совместная деятельность такого рода требует от участников кооперации соблюдения ритмичности и синхронизации выпуска частичной и конечной продукции в согласованных объемах и ассортименте, требуемого качества, в оговоренные сроки. Экономический эффект (\mathcal{E}_k) от кооперирования будет получен при условии, если поставляемые заготовки, полуфабрикаты, детали и узлы более высокого качества обойдутся потребителю дешевле, чем при собственном их производстве:

$$\mathcal{E}_k = C - (\mathcal{C} + T_p) \times B,$$

где \mathcal{E}_k — экономия от кооперированных связей, руб.;

C — полная заводская себестоимость изделия (детали, узла, полуфабриката и т.д.), передаваемого для изготовления на специализированные предприятия;

\mathcal{C} — оптовая цена, по которой изделие будет поступать от специализированного предприятия;

T_p — транспортно-заготовительные расходы, приходящиеся на единицу изделия;

B — количество изделий, впервые получаемое по кооперации в планируемом году.

Экономическая эффективность кооперирования производства рассчитывается на всех стадиях его планирования и по всем мероприятиям, способствующим повышению уровня его специализации.

В условиях рынка необходимо учитывать транзакционные издержки, а также риски, связанные с недобросовестным поведением партнеров. При международном кооперировании производства исследуются связи мирового масштаба или их проявления во внутриотраслевом или межотраслевом разрезе. Связи можно рассматривать и на отраслевом уровне и уровне предприятия (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация кооперирования

| Принцип классификации | Характер кооперирования (кооперации) |
|-----------------------|---|
| По видам | Экономическая кооперация, промышленное сотрудничество, производственное кооперирование, агропромышленное кооперирование, научно-техническое кооперирование, кооперирование в области проектирования и строительства, кооперирование в сфере сбыта, банковской сфере и др. |
| По стадиям | Предпроизводственная, производственная, коммерческая |
| По методам | Выполнение совместных программ, договорная специализация, создание совместных предприятий |

Окончание

| Принцип классификации | Характер кооперирования (кооперации) |
|----------------------------|---|
| По структуре связей | Внутри- и межфирменная, внутри- и межотраслевая, горизонтальная, вертикальная и смешанная |
| По территориальному охвату | Между двумя и более странами, в рамках региона, межрегиональная |
| По числу субъектов | Двух- и многосторонняя |
| По числу объектов | Одно- и многопредметная |

В теории и на практике на любом хозяйственном уровне различают объект сотрудничества или ту область, в которой оно осуществляется, метод сотрудничества, т.е. формы и средства, а также организационно-правовой аппарат, с помощью которых участники кооперации достигают совместно поставленные цели. Основными методами, которые используются при налаживании кооперационных связей, являются:

- осуществление совместных программ;
- договорная специализация;
- создание производственных совместных предприятий (СП).

В рамках первого метода кооперирование проявляется в двух формах — подрядном кооперировании и совместном производстве.

Первая форма — *подрядное кооперирование* — наиболее известна и традиционна. Сущность подрядной деятельности состоит в том, что одна из сторон соглашения (заказчик) поручает другой стороне (исполнителю) выполнение определенной работы в соответствии с заранее обусловленными требованиями к ее выполнению относительно сроков, объемов, качества исполнения и др. Вторая форма — *метод производственного кооперирования* — связана с разграничением производственных программ участников такого рода соглашений, в соответствии с которыми договаривающиеся стороны стремятся устранить или уменьшить дублирование производства, а следовательно, и прямую конкуренцию на рынке. Важнейшим условием, которое придает таким соглашениям кооперационный характер, является наличие положения о тесном сотрудничестве участников в форме совместного производства сложной продукции, взаимных и односторонних субподрядных поставок, проведения совместных исследований и разработок.

Создание производственных совместных предприятий — метод кооперационной деятельности, получающий все более широкое распространение в практике развитых стран. Это так называемая интегрированная кооперация, когда под единой организационной формой объединяется капитал нескольких участников для достижения отдельных, совместно согласованных целей.

Следует отметить специфику развития специализации и кооперации промышленности в России в переходный период. Поиск новых форм кооперации и актуальность интеграционных процессов обусловлены обвальным падением спроса и объемов производства, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенностью перспектив. К числу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести и такой, как рост транзакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привлечения крупных финансовых ресурсов.

В качестве примера рассмотрим Свердловскую область — старый промышленный регион, входящий в Уральский федеральный округ. Главным ее партнером в ближнем зарубежье выступает Казахстан. Анализируя товарную структуру торговли Свердловской области с Казахстаном (до учреждения Таможенного союза ЕврАзЭС), можно отметить, что для Свердловской области она более благоприятна. В структуре ее экспорта доля металлов и изделий из них составляла 35%, доля древесины — 5%, продуктов питания — 7%, 31% приходился на продукцию машиностроения (в том числе механическое оборудование — 16 процентных пунктов (котельное оборудование, двигатели, запорная арматура, металлообрабатывающие станки), электрическое оборудование — 6 процентных пунктов (электродвигатели, трансформаторы, радиоаппаратура), железнодорожное оборудование — 7 процентных пунктов, наземный транспорт — 1 процентный пункт). В структуре же казахстанского экспорта 77% составляли минеральные продукты.

Важнейший фактор укрепления торговли машинотехнической продукцией — развитие кооперационных производственных связей между Свердловской областью и регионами Казахстана, подобных таким, какие существуют в сфере металлургической промышленности. В свою очередь усилению таких кооперационных связей способствует заключение межрегиональных договоренностей об экономическом сотрудничестве.

Свердловская область на пространстве ЕврАзЭС заключила ряд соглашений, предполагающих наряду с укреплением торговых отношений развитие сотрудничества в сфере региональных экономик.

Анализ соглашений показывает, что в области кооперации предлагаются следующие меры:

- содействие созданию совместных предприятий;
- установление прямых связей между предприятиями (содействие заключению и реализации прямых договоров между хозяйствующими субъектами);
- создание благоприятных условий для осуществления взаимопоставок продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
- обеспечение правовой защиты имущества совместных предприятий;
- ведение обмена информацией по различным направлениям торгово-экономических связей, потребностям в сырье, комплектующих, готовым изделиям и возможностям встречных поставок материальных ресурсов и др. [21].

Важными предпосылками успешного развития специализации и кооперирования в промышленности являются стандартизация, унификация и типизация изделий, узлов, деталей, способствующих увеличению серийности и массовости производства.

Стандартизация — это деятельность по установлению норм, правил и характеристик с целью обеспечения:

- безопасности продукции, работ, услуг для окружающей среды, людей;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов;
- технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции;
- качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;
- безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций;
- обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

В настоящее время в стране по государственным отраслевым стандартам и техническим условиям выпускается около 80% всей промышленной продукции. Многие мероприятия в области стандартизации Россия проводит в рамках международного разделения труда. В государственную систему стандартизации, кроме стандартов на изделия, входят и другие нормативные документы: Единая система конструкторской документации (ЕСКД); Единая система технологической подготовки производства (ЕСТПП); Единый порядок разработки, испытаний и постановки на серийное производство новых видов машин, оборудования

и приборов; Единая система классификации и кодировки технико-экономической информации и др.

Основой стандартизации в отраслях промышленности, и особенно в машиностроении, является унификация, представляющая собой процесс приведения продукции и средств производства или их элементов к единой форме, размерам, структуре и составу. Унификация, в частности, общемашиностроительных деталей и узлов, позволяет создавать на одинаковой базе различные модификации машин одинакового назначения, но разной размерности либо различного функционального назначения из одних и тех же узлов и деталей. При унификации соблюдается принцип конструктивной преемственности. В изделие новой конструкции в максимальной степени вводятся детали и узлы, уже применяющиеся в других конструкциях. Это обеспечивает использование одинаковых полуфабрикатов, деталей и узлов для производства изделий разного назначения. Применение общих конструктивных решений позволяет создавать на общей основе различные модификации изделий.

К формам стандартизации относится и типизация — сведение к целесообразному минимуму наиболее рациональных типов, видов, марок продукции, конструкций машин, оборудования и приборов, зданий, сооружений и технологических процессов. Стандартизация основывается на принципах опережения и комплексности.

Принцип опережения заключается в установлении повышенных норм, требований к объектам стандартизации, которые, согласно прогнозам, будут оптимальными в последующем.

Принцип комплексности состоит в согласовании показателей взаимосвязанных компонентов, входящих в объект стандартизации. Комплексность обеспечивается включением в программу стандартизации изделий, сборочных единиц, деталей, полуфабрикатов, материалов, сырья, технических средств, методов подготовки и организации производства. В итоге стандартизация обеспечивает взаимоувязку всех сторон изготовления и потребления продукции в целях удовлетворения возрастающих потребностей при оптимальных затратах живого и прошлого труда.

На основе унификации и стандартизации достигается концентрация производства однородных изделий на предприятиях оптимальных размеров, что обеспечивает рост производства и производительности труда, лучшее использование производственного аппарата, сырьевых и трудовых ресурсов, повышение качества продукции и, как следствие, рост прибыли. На современном этапе рыночной экономики одна из важнейших задач — изменение структуры предприятий путем освобождения их от производства для собственных нужд заготовок, деталей, уз-

лов, являющихся продукцией общепромышленного применения, и создание условий для организации их выпуска на специализированных межотраслевых производствах. Работа по стандартизации, унификации и типизации в конечном счете сводится к установлению оптимального, относительно небольшого числа рациональных видов промышленной продукции, поэтому она оказывает существенное влияние на развитие специализации и кооперирования, обеспечивает высокий организационно-технический уровень и большой экономический эффект в отраслях промышленности, и прежде всего в машиностроении.

2.4. Диверсификация: ее виды, формы и направления

Любое предприятие начинает свою деятельность как небольшое и, как правило, узкоспециализированное предприятие с ограниченным ассортиментом продукции. В ходе развития оно постоянно сталкивается с такими проблемами, как недостаточность собственных средств и уязвимость своих конкурентных позиций на рынке. Поэтому в первые годы существования усилия предприятия всегда направлены на увеличение объемов продаж в своем сегменте рынка, максимальное расширение потребительской базы. Основными источниками финансирования на этом этапе является реинвестирование прибыли (от 75 до 90%), а также проведение дополнительных эмиссий долговых и долевых ценных бумаг.

Предприятие, концентрирующееся на одном виде деятельности, всегда подвержено риску узкой специализации. Любая стагнация отрасли, увеличение конкурентного давления внутри нее, изменения в потребностях потребителей, появление товаров-заменителей или технологические нововведения могут существенно подорвать позиции узкоспециализированного предприятия, а иногда и просто уничтожить его. Несмотря на это, до середины 80-х гг. многие предприятия предпочитали придерживаться именно этого направления. Специализация и концентрация производства были тесно связаны между собой, давая узкоспециализированным предприятиям определенные преимущества: менеджеры не распыляли свои усилия на многие сферы деятельности, все их внимание сосредоточивалось на своей отрасли, что позволяло оперативно реагировать на изменения спроса и производственного процесса. Среди компаний, которым долгое время удается достигать завидных результатов деятельности и при этом оставаться узкоспециализированными, можно назвать McDonald's, Coca-Cola. Однако следует

учитывать и тот факт, что все они крупные монополисты в своих отраслях, а значит, их операции обладают большей стабильностью по сравнению с операциями менее крупных компаний в той же отрасли. Монополия всегда обеспечивает неоспоримые конкурентные преимущества, а один из методов увеличения своего монополистического влияния в отрасли — это проведение горизонтальных, вертикальных или концентрических слияний. Несмотря на управленческие и организационные преимущества, которые имеет концентрация усилий в одной сфере деятельности, подобная стратегия несет много рисков. Зарубежный опыт показывает, что фирмы и корпорации, которые долгое время удерживают свои позиции на рынке, должны постоянно расти, чтобы выжить.

Существуют два базовых направления роста на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли. Диверсификация — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов услуг, географических направлений бизнеса и т.д.). Чаще всего ее связывают с проникновением предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.

Диверсификация имеет многолетнюю историю. Политика диверсификации активно проводилась зарубежными компаниями в конце 60-х — начале 70-х гг. XX в.; затем на смену ей пришла необходимость концентрации усилий в основных сферах бизнеса. В последнее время диверсификации вновь стали придавать первостепенное значение.

Диверсификация связана с таким преимуществом крупных предприятий, как эффект разнообразия. В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях. Эффект разнообразия связан с комбинированием в рамках одного предприятия технологически связанных специализированных производств разных отраслей. Характерными признаками комбинирования являются:

- наличие тесных производственно-технических и экономических связей между производствами;
- пропорциональность по производительности и пропускной способности объединенных в рамках предприятия различных, технологически связанных производств;

- пространственное единство, т.е. расположение, как правило, на одной территории всех частей предприятия, связанных между собой общими коммуникациями;
- непрерывность перехода между технологическими процессами;
- единство энергетической системы;
- общие вспомогательные производства и службы;
- единое управление.

В период плановой экономики комбинирование являлось ведущей формой организации производства в металлургической, химической, нефтехимической, деревообрабатывающей и некоторых других отраслях промышленности.

Важнейшие направления комбинирования промышленного производства.

Комбинирование на основе сочетания последовательных стадий переработки исходного сырья. Такое комбинирование типично для черной металлургии, текстильной промышленности. Имеются комбинаты в химической и некоторых других отраслях промышленности. Как правило, они просты по структуре. Полученные в процессе производства различные полуфабрикаты выходят из комбината либо как промежуточный продукт, идущий в дальнейшую переработку в другие отрасли, либо как конечный продукт.

Комбинирование на основе комплексного использования сырья или нескольких видов исходных материалов распространено в отраслях и на предприятиях, занятых переработкой органического сырья (нефти, угля, торфа сланцев и др.), а также использующих в качестве предмета труда комплексные руды, например, полиметаллические. Примером такой формы комбинирования служат коксохимические комбинаты, осуществляющие комплексную химическую переработку угля и попутных газов. На этих комбинатах из угля в процессе коксования получают кокс и коксовый газ. Затем из коксового газа получают смолу, серу, аммиак, бензол, а также водород, метан, этилен.

Комбинирование на основе утилизации отходов производства наиболее распространено в деревообрабатывающей, пищевой и некоторых других отраслях промышленности. Эта форма комбинирования имеет большое значение, так как при переработке многих видов сырья вместе с основными продуктами получают различные отходы и побочные продукты. Их эффективное использование позволяет снизить материалоемкость продукции, расширить сырьевую базу промышленности. Кроме того, использование отходов и побочных продуктов — одна из мер охраны окружающей среды, поскольку их утилизация предотвращает ущерб, наносимый земельному, водному, воздушному фонду, растительному и животному миру.

Значительную экономию дает многоцелевое совместное использование производственных мощностей предприятия. Издержки снижаются благодаря концентрации сбытовой сети. Другой существенный резерв экономии — внутрифирменный трансферт информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим. Диверсификация приводит к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск, устраняя зависимость предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой — увеличивает его, так как появляется риск, присущий самой диверсификации.

Для оценки уровня комбинирования используют следующие показатели:

- удельный вес товарной продукции данного вида, получаемой на комбинированных предприятиях, в общем ее выпуске;
- удельный вес комбинированных предприятий в объеме продукции, в численности промышленно-производственного персонала или в стоимости основных фондов отрасли;
- количество стадий и отраслей производства, объединяемых на комбинированном предприятии;
- количество и стоимость продуктов, полученных из единицы исходного перерабатываемого сырья;
- отношение стоимости продуктов, получаемых на основе комбинирования производства, к стоимости продуктов некомбинированных предприятий;
- степень комплексного использования в производстве первичного сырья;
- коэффициент комбинирования как соотношение валового оборота к валовой продукции.

Наряду с перечисленными показателями, являющимися общими для всех отраслей промышленности, применяются также специфические отраслевые показатели уровня комбинирования. Так, в цветной металлургии используют коэффициенты, характеризующие отношение стоимости побочных компонентов руд, которые перерабатываются в результате комбинирования, к стоимости основного компонента и к общей стоимости продукции комбината. Различают следующие виды диверсификации: связанная и несвязанная (конгломератная), последнюю еще называют латеральной. В свою очередь связанная диверсификация бывает вертикальной или горизонтальной (рис. 2.2).

Несвязанная диверсификация — это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой (непосредственной) связи с основной деятельностью предприятия. Несвязанная диверсификация

оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада. Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния: при функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные технологией производства; при инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

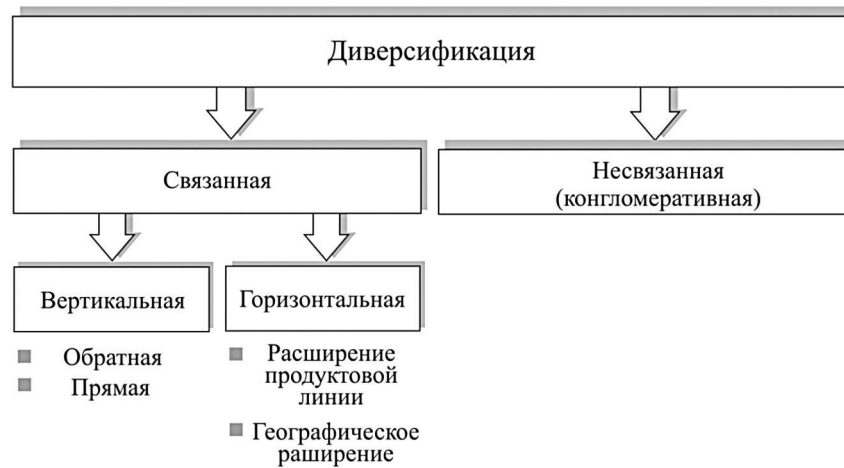


Рис. 2.2. Виды диверсификации

Вертикальная интеграция — это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. В результате вертикальной интеграции происходит объединение предприятий, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, когда часть продукции изготавливается на предприятии, а часть — закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция — создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- интеграция «назад», или обратная интеграция;
- интеграция «вперед», или прямая интеграция.

При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие службы, связанные с основной деятельностью.

На заводах компании Ford производственный процесс был интегрирован до такой степени, что на входе его была железная руда, а на выходе — готовый автомобиль. Химическая компания DuPont выбрала стратегию обратной вертикальной интеграции, приобретая добывающие предприятия для удовлетворения своей потребности в нефти. Вертикальная интеграция типична для металлургической, химической, нефтехимической, целлюлозно-бумажной промышленности. В целом она обеспечивает рост прибыли за счет синергизма при совместном использовании ресурсов и взаимодействии различных подразделений предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, снижение транзакционных издержек, получение доступа к источникам сырья и т.д.

Наиболее ярким российским примером вертикальной интеграции является нефтяной комплекс, в процессе реструктуризации которого было принято решение об образовании вертикально интегрированных нефтяных компаний, охватывающих все стадии добычи, переработки нефти и сбыта нефтепродуктов — от геологоразведки до продажи бензина на бензоколонках. В последние годы процессы вертикальной интеграции развиваются в алюминиевой, лесной промышленности.

Горизонтальная интеграция — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций предприятия в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение способствует экономии на масштабах производства или снижает напряженность конкурентной борьбы, расширяет спектр товаров и услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются предприятия, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках. Ярким примером горизонтальных

слияний является образование многочисленных альянсов в мировом автомобилестроении.

Примерами диверсификации являются крупные российские металлургические и машиностроительные предприятия, организующие производство мебели, продуктов питания на базе подсобных хозяйств, занимающиеся строительством. При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов. Это, по сути, диверсификация капитала, а не производства (конгломеративная диверсификация). Выгода от конгломеративных слияний образуется в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов подобной диверсификации выделяют стремление закрепиться в развивающихся отраслях, распределение риска, использование опыта управления, а нередко и налоговые льготы.

В основе диверсификации лежит принцип объединения собственности, ресурсов, видов деятельности. Формы объединений разнообразны, зависят от национальной специфики экономических и юридических институтов. При всем многообразии объединений в их структуре можно выделить два ключевых элемента:

- отношения собственности;
- производственная кооперация (рис. 2.3).

| | | | |
|-----------------------------|------|------------------------|------------|
| Производственная кооперация | Есть | Стратегические альянсы | Концерны |
| | Нет | Совместные предприятия | Корпорации |
| | | Нет | Есть |

Рис. 2.3. Матрица основных форм объединений

Стратегический альянс — это временное объединение независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединяющих свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации. Такой союз предполагает не объединение собственности, а только партнерство в какой-либо сфере деятельности (например, в НИОКР). Такие объединения имеют место в пределах одной отрасли (например, автомобильной), хотя возможны и межотраслевые альянсы. Их часто называют виртуальными корпорациями. Альянсы образуют для уменьшения кон-

курентного риска, совместного использования ресурсов и развития доверия между потенциальными конкурентами. Партнеры могут снизить свои издержки, используя совместно квалифицированные кадры и возможности доступа на различные международные рынки. Причем они предоставляют друг другу лучшие ресурсы. Предприятия могут объединять свои усилия при разработке новых наукоемких товаров, услуг, минимизируя риски, связанные с выходом на новые рынки с новыми товарами.

Стратегические альянсы отличаются от совместных предприятий продолжительностью функционирования и менее детальными договоренностями. Предприятия расторгают отношения, когда необходимость в альянсе отпадает. Особенности альянсов являются: гибкость, высокая степень доверия, использование электронных технологий, а также то, что практически не существует границ для их создания.

Изменения конъюнктуры рынка приводят к постоянному изменению и перераспределению ролей основных его участников. В борьбе за рынок и потребителей крупные компании идут на слияния и поглощения, заключают временные стратегические альянсы, помогающие использовать благоприятную ситуацию или ослабить конкуренцию. Включились в данный процесс и крупные российские предприятия (прежде всего нефтяные) и коммерческие банки.

Концерн — это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях («поставщик — потребитель») и в капитале входящих в него предприятий. Концерны не однотипны и различаются главным образом степенью самостоятельности входящих в них предприятий. Если американские концерны основаны на полном владении филиалами, то западноевропейские и японские концерны состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией — владельцем контрольного пакета акций. Примерами концернов в России являются российские акционерные общества: ПАО «Газпром», ПАО «ЕЭС России».

Основное отличие концерна от диверсифицированного предприятия заключается в том, что деятельность головной компании и филиалов концерна строится на основе государственной правовой регламентации и предполагает государственный судебный контроль, т.е. отношения внутри объединения регулируются законодательством (нормами хозяйственного права), тогда как отношения внутри компании, как бы она ни была децентрализована, регулируются внутренними административными правилами и решениями ее руководства. При владении более чем 50% акционерного капитала филиала компании головная получает «родительские права»: возможность проводить свои решения, на-

значать своих ревизоров, представителей в руководстве, распоряжаться частью прибыли филиала в пределах установленного размера дивидендов. В то же время головная компания не несет риска дочерней фирмы, не отвечает за ее убытки, если иное не оговорено в законодательстве.

Законодательство разных стран по-своему регулирует взаимоотношения между головной компанией и филиалами. Как правило, оно ограничивает контроль собственника и устанавливает ответственность по договорным отношениям, охраняет свободу выбора партнеров и доступ к рынкам. Сильными сторонами таких объединений являются: стабильность хозяйственных связей; гарантированность поставок; контроль над ресурсами; ускорение оборота капитала и окупаемости затрат; доступ к технологиям.

Основная опасность интеграции в этом случае связана с ослаблением действия рыночных сил внутри структуры. Во внутреннем обороте концернов используются не рыночные, а трансфертные цены (условно-расчетные), а это может сдерживать снижение издержек, освоение новых технологий, так как устраняется конкуренция.

Другой формой объединения при несвязанной диверсификации в рамках единого юридического лица выступает корпорация, диверсифицированная фирма или конгломерат. Мера самостоятельности бизнес-единиц в процессе объединения может быть разной. Одни, например, могут получить статус юридического лица (дочерние фирмы). Тогда появляется потребность в создании финансового холдинга для эффективного управления. Финансовый холдинг — особый тип финансовых компаний, которые создаются для контроля и управления деятельностью входящих в объединение предприятий путем владения их контрольными пакетами акций. Наличие в концерне самостоятельного финансового центра, в качестве которого может выступать не только холдинг, но и банк, дает основание называть такое объединение финансово-промышленной группой (ФПГ) — это группа финансово взаимосвязанных предприятий, включая специализированные финансовые институты, созданные для решения общих задач.

Формой хозяйственных объединений являются и совместные предприятия — отдельные организационные структуры, в которые каждый из участников вкладывает определенные инвестиции. Совместный бизнес, как правило, основан на объединении различных возможностей партнеров для получения добавочной прибыли. Примерами могут быть совместные предприятия, образуемые для разработки месторождений нефти, газа и т.п. В России термин «совместное предприятие» чаще всего подразумевает участие иностранных партнеров, однако это не является обязатель-

ным условием. За рубежом совместные предприятия чаще создаются для финансирования новых, рискованных проектов. В случае образования нового, независимого хозяйственного субъекта партнеры договариваются о распределении ответственности, риска и доходов.

Резюме

1. Концентрация представляет собой процесс сосредоточения производства на всех более крупных предприятиях. Экономический эффект концентрации заключается в улучшении технико-экономических показателей изготовления продукции, наращивании рыночной стоимости предприятия.

2. При увеличении масштабов производства существует граница, за пределами которой происходит значительный рост условно-постоянных затрат и ведет к снижению эффективности производства, возрастанию рисков. Рациональные размеры предприятий определяются технико-экономическими особенностями отраслей. Под оптимальными размерами производства следует понимать такие, которые обеспечивают выполнение заключенных договоров и обязательств по производству продукции в установленные сроки с минимальными приведенными затратами на ее производство и реализацию.

3. Под специализацией понимается форма разделения труда между странами, отраслями, предприятиями, внутри предприятий, между его подразделениями, при которой рост концентрации однородного производства происходит на основе дифференциации производств, выделения в самостоятельные (обособленные) технологические процессы изготовления однородных продуктов труда или услуг.

4. Специализация производства развивается по двум направлениям — производственному и территориальному. Производственное направление подразделяется на межотраслевую, внутриотраслевую специализацию и специализацию отдельных предприятий и его участков.

5. Основными формами специализации являются предметная, подетальная и технологическая. Наибольшее развитие специализация как форма общественной организации производства получила в машиностроении.

6. Для определения экономической эффективности специализации внутри предприятия по конкретным производствам применяют традиционные методы расчета, основанные на показателях экономии текущих затрат, капитальных вложений, срока их окупаемости, годового экономического эффекта от специализации производства продукции.

7. Под кооперированием понимают производственные связи между предприятиями, совместно изготавливающими какой-либо продукт (услугу). Различают три основные формы кооперирования: предметную, подетальную, технологическую.

Экономический эффект от кооперирования будет получен при условии, если поставляемые заготовки, полуфабрикаты, детали и узлы более высокого качества обойдутся потребителю дешевле, чем при собственном их производстве. При этом в условиях рынка необходимо учитывать транзакционные издержки, а также риски, связанные с недобросовестным поведением партнеров.

8. Важными предпосылками успешного развития специализации и кооперации в промышленности являются стандартизация, унификация и типизация изделий, узлов и деталей, способствующих увеличению серийности и массовости производства.

9. Кооперацию как форму сотрудничества можно классифицировать по: видам, стадиям, методам, структуре связей, территориальному охвату, числу субъектов и объектов.

10. Под диверсификацией понимают распространение хозяйственной деятельности на новые сферы — расширение номенклатуры и ассортимента производимых продуктов, видов услуг, географических направлений бизнеса. Чаще ее связывают с проникновением предприятий в другие отраслевые зоны, не имеющие с ними прямой производственной связи. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы, чаще в форме холдингов.

Диверсификация связана с эффектом разнообразия. Различают виды диверсификации: связанная и несвязанная (латеральная). В свою очередь связанная диверсификация бывает вертикальной и горизонтальной. В основе диверсификации лежит принцип объединения собственности, ресурсов, видов деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте сущность, виды и формы концентрации производства. Охарактеризуйте уровень концентрации производства в отдельных отраслях промышленности и региона.
2. Раскройте сущность двух основных типов вертикального слияния. Приведите примеры вертикального слияния на стадию «вверх» и вертикального слияния на стадию «назад».
3. Для каких отраслей промышленности характерны: а) родственные или концентрические слияния; б) конгломеративные слияния?

4. Какими показателями измеряется уровень концентрации производства в отраслях промышленности?
5. Какими показателями можно измерить абсолютные размеры предприятия?
6. Какие отрасли промышленности отличаются самой высокой степенью монополизации в России, в Уральском федеральном округе, Свердловской области?
7. Охарактеризуйте основные преимущества и недостатки крупных предприятий.
8. Какие факторы определяют рациональные размеры предприятия:
 - в отраслях добывающей промышленности;
 - металлообработке и машиностроении;
 - отраслях, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье?
9. Объясните сущность специализации производства с точки зрения теории разделения труда.
10. Охарактеризуйте основные формы специализации производства. В каких отраслях наиболее развиты все виды специализации?
11. Какими показателями можно оценить уровень специализации отраслей промышленного производства и отдельного промышленного предприятия? Приведите примеры по конкретным предприятиям.
12. Какие отрасли представляют экспортную специализацию Российской Федерации и Уральского федерального округа?
13. Какие расчеты применяют для определения экономической эффективности специализации внутри предприятия, региона, по конкретным производствам?
14. Какие дополнительные показатели используют для более полной характеристики экономической эффективности специализации?
15. Объясните влияние транзакционных издержек на развитие специализации и кооперации производства.
16. Объясните, почему специализацию и кооперацию относят к парным экономическим категориям.
17. Объясните, как влияет уровень развития рыночных и институциональных отношений на развитие специализации и кооперирования отношений в национальной экономике, отраслей в регионе.
18. Охарактеризуйте основные методы и формы производственного кооперирования.
19. Дайте характеристику основным видам диверсификации производства.
20. Дайте характеристику совместным предприятиям, особенностям их формирования и функционирования.

Тесты

1. Экспортная квота характеризует:

- а) ориентацию национальной промышленности на внешние рынки;
- б) закрытость экономики;
- в) ориентацию региональной промышленности на внутренний рынок;
- г) диверсификацию отрасли.

2. Прогрессивность международной специализации страны определяется:

- а) долей обрабатывающей промышленности в структуре ее экспорта;
- б) долей сельскохозяйственной промышленности в структуре импорта;
- в) долей энергоносителей в структуре экспорта;
- г) уровнем квотированием и лицензированием.

3. Предпосылками развития специализации и кооперирования в промышленности являются:

- а) стандартизация, унификация и типизация изделий, узлов, деталей;
- б) единство измерений и экономия всех видов ресурсов;
- в) качество продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии.

4. Формы кооперирования в промышленности:

- а) предметные, поддетальные, технологические;
- б) стандартизация, типизация, унификация;
- в) комбинированные, специализированные;
- г) универсальные и стандартные.

5. Вертикальная интеграция типична для отраслей:

- а) металлургической, химической, нефтехимической, целлюлозно-бумажной;
- б) оборонно-промышленного комплекса;
- в) отраслей сельского хозяйства и лесопереработки;
- г) легкой, молочной, мясной.

6. Горизонтальная интеграция — это:

- а) объединение разнородных производств в одно юридическое лицо;
- б) временное объединение взаимозависимых предприятий;
- в) объединение предприятий одного региона;
- г) объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

7. Принцип диверсификации производства:

- а) объединение собственности, ресурсов, видов деятельности различных предприятий;
- б) разъединение ресурсов, ответственности, прав собственности;
- в) единоначалие и демократия;
- г) финансовая ответственность;

8. Стратегический альянс — это:

- а) квазиинтеграция;
- б) постоянная полная интеграция научно-технической деятельности;
- в) временное объединение независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединяющими свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятных рыночных ситуаций.

9. Квазиинтеграция — это:

- а) полная интеграция торговой и производственной деятельности;
- б) создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности;
- в) объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности;
- г) обратная интеграция без объединения финансовых ресурсов.

10. Совместное предприятие — это:

- а) предприятие с использованием иностранного капитала;
- б) отдельные организационные структуры, в которые каждый из участников вкладывает определенные инвестиции;
- в) специализированные финансовые институты;
- г) особый тип финансовых компаний, которые создаются для контроля и управления деятельностью компаний, входящих в управление предприятия, путем владения их контрольными пакетами акций.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

«Богатство главным образом зависит от двух вещей: от трудолюбия и умеренности, иначе говоря — не теряй ни времени, ни денег, и используй и то и другое наилучшим образом».

Бенджамин Франклин

3.1. Основные фонды: состав, структура и методы эффективного управления

Понятие, состав и структура основных фондов

В современных условиях задача российской промышленной политики состоит в том, чтобы создать материальную основу конкурентоспособной экономики России. В первую очередь это зависит от технического уровня отечественного производства, обеспечивающего выход инновационной продукции и высоких технологий на внутренний и внешний рынки, замещение импортной продукции. Учитывая актуальность и высокую значимость этих задач, их решение во многом зависит от эффективного использования всех факторов производства и прежде всего основных фондов.

Основные фонды предприятий — совокупность материальных ценностей (средств производства), переносящих свою стоимость в течение производственного процесса по частям на изготавливаемую продукцию. Основные фонды — это материально-техническая база любого производства,

любой предпринимательской деятельности. Они различаются по производственно-техническому назначению, роли в производстве и сроку полезного использования. Поэтому для планирования основных фондов, исчисления износа и нормы амортизации осуществляется классификация основных фондов по видам в зависимости от их роли в производственном процессе.

Основные производственные фонды — это средства труда, которые участвуют во многих производственных циклах, сохраняя при этом свою натурально-вещественную форму, а их стоимость переносится на изготовляемый продукт частями по мере их износа. К ним относятся промышленные здания и сооружения, силовое и производственное оборудование, передаточные устройства, различные виды производственного транспорта, инвентарь производственный и хозяйственный, нематериальные активы (патенты и ноу-хау), внутрихозяйственные дороги, земельные участки и т.д., т.е. основные фонды, функционирующие в сфере производства и прямо или косвенно участвующие в создании продукции предприятия.

В практике планирования и технико-экономического анализа основные производственные фонды разграничиваются на: *активные и пассивные*.

Активная часть основных производственных фондов обслуживает участки производства и характеризует возможности предприятия по выпуску продукции.

Пассивная часть основных производственных фондов обеспечивает бесперебойное функционирование активных элементов данных фондов (рис. 3.1).

Основные непроизводственные фонды — это находящиеся в ведении предприятий длительно существующие объекты непроизводственного назначения, ни прямо, ни косвенно не участвующие в создании продукции предприятия, а используемые в непроизводственной сфере (в жилищно-коммунальном хозяйстве, торговле, общественном питании, здравоохранении и т.д.).

Ввод в действие новых основных фондов, улучшение использования действующих увеличивают объемы производства промышленного предприятия, повышают качество и конкурентоспособность производимой продукции.

Методы оценки основных фондов

Для эффективного управления основными фондами большое значение имеет их обоснованная оценка. Существует несколько видов оценок основных фондов, связанных с длительным их участием и постепенным изнашиванием в процессе производства и изменением за этот период условий воспроизводства: *первоначальная, восстановительная, остаточная*.



Рис. 3.1. Структура основных фондов

Первоначальная стоимость — это сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и монтаж основного средства, кроме НДС и иных возмещаемых налогов (C_n):

$$C_n = Ц + T_p + M,$$

где $Ц$ — цена приобретения основных фондов;
 T_p — транспортные расходы по доставке основных средств;
 M — затраты на монтаж основных средств.

Первоначальная стоимость зависит от способа приобретения основных фондов. Например, первоначальной стоимостью признается:

- стоимость основных фондов, внесенных в счет вклада в уставный капитал организации, их денежная оценка, согласованная учредителями;
- первоначальная стоимость основных фондов, полученная организацией по договору дарения (безвозмездно);
- текущая рыночная стоимость на дату принятия к учету;
- стоимость основных фондов, полученных по договору мены (для ценностей, передаваемых в рамках этого договора).

При невозможности установить стоимость передаваемых ценностей, первоначальная стоимость определяется исходя из стоимости, по которой в сравниваемых обстоятельствах приобретаются аналогичные объекты основных средств. Первоначальная стоимость основных фондов подлежит изменению в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, частичной ликвидации и переоценки основных средств.

Восстановительная стоимость — стоимость основных фондов, по которой оцениваются основные средства после проведения переоценки. Восстановительная стоимость определяется по формуле (C_B):

$$C_B = C_n \times K_n,$$

где C_n — первоначальная стоимость объектов;
 K_n — коэффициент переоценки, позволяет соизмерять стоимость фондов, купленных ранее, с уровнем их стоимости в современных условиях (т.е. по текущим рыночным ценам).

Коммерческая организация может не чаще одного раза в год (на начало отчетного года) переоценивать группы однородных объектов основных фондов по текущей (восстановительной) стоимости. При принятии решения о переоценке по таким основным фондам следует учитывать, что в последующем они переоцениваются регулярно, чтобы стоимость основных средств (фондов), по которой они отражаются в бухгалтерском учете и отчетности, существенно не отличалась от текущей (восстановительной) стоимости. Переоценка объекта основных фондов производится путем пересчета его первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости, если данный объект переоценивался ранее, и суммы амортизации, начисленной за все время использования объекта. Сумма дооценки объекта основных средств в результате переоценки зачисляется в добавочный капитал организации. При выбытии объекта основных фондов сумма его дооценки переносится с добавочного капитала организации в нераспределенную прибыль организации.

Остаточная стоимость — разница между первоначальной стоимостью и начисленной амортизацией. По остаточной стоимости основные фонды отражаются в бухгалтерском балансе. Остаточная стоимость основных фондов определяется по формуле ($C_{ост}$):

$$C_{ост} = C_n - И,$$

где $И$ — сумма износа, начисленная за период эксплуатации основных фондов;
 C_n — первоначальная стоимость основных средств.

Помимо трех основных показателей стоимостной оценки основных фондов используют такие виды их стоимости, как ликвидационная и балансовая.

Ликвидационная стоимость — стоимость основных фондов на момент вывода из эксплуатации. В зависимости от причин выбытия объектов их ликвидационная стоимость может быть равна:

- нулю — при окончании срока полезного использования объекта;
- остаточной стоимости — при досрочном выбытии объекта по причине аварии, нарушении правил эксплуатации;
- договорной стоимости реализации — при продаже объекта.

Балансовая стоимость — стоимость основных фондов, по которой они числятся на балансе предприятия. В качестве балансовой стоимости основных фондов может выступать их первоначальная стоимость, в случаях переоценки — восстановительная стоимость.

Для расчета экономических показателей определяется *среднегодовая стоимость основных фондов*. Расчет ведется на основе стоимости на начало года с учетом ввода и ликвидации по следующей формуле ($C_{ср.г}$):

$$C_{ср.г} = C_{нг} + \left(\frac{C_{вв} \times K^1}{12} \right) - \left(\frac{C_{выб} \times K^2}{12} \right),$$

- где
- $C_{нг}$ — стоимость основных средств на начало года;
 - $C_{вв}$ — стоимость основных средств, введенных в течение года;
 - $C_{выб}$ — стоимость основных средств, выбывших в течение года;
 - K^1 — число полных месяцев с начала ввода основных фондов до конца года;
 - K^2 — число полных месяцев с момента вывода основных фондов до конца года.

Износ и амортизация основных фондов

Особенностью основных фондов является их многократное использование в процессе производства. Но время их функционирования имеет определенные границы, обусловленные их износом. Под *износом* следует понимать утрату основными фондами своей первоначальной потребительской стоимости, связанной с их эксплуатацией и (или) моральным старением. Износ неприменим к таким объектам, как земельные участки и объекты природопользования. Основные фонды подвергаются износу — *физическому и моральному*.

Физический износ означает потерю потребительской стоимости путем утраты первоначальных технических и технологических свойств. Он возникает в результате:

- интенсивности использования основных фондов;
- бездействия основных фондов и воздействия на них факторов окружающей среды.

Расчет коэффициента физического износа ($K_{\text{фи}}$) производится по формуле:

$$K_{\text{фи}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{экс}}},$$

где $T_{\text{ф}}$ — фактический срок использования основных средств;
 $T_{\text{экс}}$ — нормативный срок использования основных средств.

Физический износ связан с производственным (механический износ трущихся деталей, усталостный износ металла и дерева, деформация отдельных конструкций в результате осадочных явлений, динамических нагрузок и т.п.) и естественным износом вследствие влияния естественных сил природы (коррозия металлов, выветривание, разрушение дерева и т.д.).

Моральный износ означает потерю стоимости фондов вследствие появления более современного оборудования. *Первая форма морального износа* возникает вследствие того, что аналогичные объекты производятся с меньшими затратами и становятся дешевле. *Вторая форма морального износа* связана с новыми техническими достижениями, созданием высокопроизводительного оборудования, более экономичного в эксплуатации.

Расчет коэффициента морального износа может быть определен по формуле ($K_{\text{ми}}$):

$$K_{\text{ми}} = \frac{C_{\text{б}} - C_{\text{в}}}{C_{\text{б}}},$$

где $C_{\text{б}}$ — балансовая стоимость фондов;
 $C_{\text{в}}$ — восстановительная стоимость фондов.

Как моральный, так и физический износ может быть полным и частичным. Полный износ требует замены старого оборудования новым, частичный износ устраняется путем капитального ремонта и модернизации действующих машин и оборудования. Установление степени из-

носа необходимо для определения реальной остаточной стоимости основных средств, планирования замены старых машин и оборудования новыми.

Различают *формы воспроизводства* основных средств.

Простое воспроизводство — замена устаревших основных средств и капитальный ремонт.

Расширенное воспроизводство — новое строительство и расширение действующих предприятий (используется при расширении производственной мощности для увеличения масштабов производства и выпуска продукции); реконструкция и техническое перевооружение (полное или частичное переустройство с обновлением физически и морально изношенных основных средств); модернизация оборудования (это обновление с целью полного или частичного устранения морального износа второй формы и повышения технико-экономических характеристик до уровня аналогичного оборудования более совершенных конструкций).

К направлениям модернизации основных фондов относят:

- усовершенствование конструкций действующих машин, повышающее их режимные характеристики и технические возможности;
- механизацию и автоматизацию станков, позволяющих повысить их производительность;
- перевод оборудования на программное управление.

Основным источником покрытия затрат, связанных с обновлением основных фондов являются собственные средства предприятия. Они накапливаются в течение всего срока службы основных средств в виде амортизационных отчислений.

Амортизация — процесс постепенного переноса стоимости основных фондов на произведенную продукцию в целях накопления средств для последующего воспроизводства фондов.

Амортизация — это стоимостное выражение износа основных фондов (в течение каждого месяца). Стоимость объектов основных фондов погашается посредством начисления амортизации. По объектам основных фондов некоммерческих организаций амортизация не начисляется. По объектам жилищного фонда, которые учитываются в составе доходных вложений в материальные ценности, амортизация начисляется в общеустановленном порядке. Не подлежат амортизации объекты основных фондов, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (земельные участки; объекты природопользования; объекты, отнесенные к музейным предметам и музейным коллекциям, и др.).

Начисление амортизации объектов основных фондов производится следующими способами: линейным, уменьшаемого остатка, способ спи-

сания стоимости по сумме чисел лет полезного использования, способ списания пропорционально объему продукции.

При *линейном способе* годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных фондов и нормы амортизации, исходя из срока полезного использования объекта. Срок полезного использования — период, в течение которого использование объекта основных средств приносит экономические выгоды (доход). Определение срока полезного использования объекта основных фондов производится исходя из:

- ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с ожидаемой производительностью или мощностью;
- ожидаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации (количества смен), естественных условий и влияния агрессивной среды, системы проведения ремонта;
- нормативно-правовых и других ограничений использования этого объекта (например, срок аренды).

В случаях улучшения (повышения) первоначально принятых нормативных показателей функционирования объекта основных фондов в результате проведенной реконструкции или модернизации организацией пересматривается срок полезного использования по этому объекту. Соотношение между величиной ежегодных амортизационных отчислений на возмещение износа основных фондов и их стоимостью называется нормой амортизации. Норма амортизации исчисляется в виде процента к первоначальной стоимости и определяется по формуле (H_a):

$$H_a = \frac{1}{T_{\text{спи}}} \times 100\%,$$

где $T_{\text{спи}}$ — срок полезного использования;
 C_n — первоначальная стоимость основных фондов.

Сумма амортизационных отчислений за расчетный период определяется по формуле (A):

$$A = C_n \times \frac{H_a}{100\%},$$

где C_n — первоначальная стоимость основных средств;
 H_a — норма амортизации.

Правила начисления амортизации

Амортизируемым признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев.

Предприятие вправе самостоятельно выбирать метод начисления амортизации для каждой группы основных фондов.

Выбранный метод амортизации нельзя менять в течение всего периода начисления амортизации (срока полезного использования).

Начисление амортизации по вводимому в эксплуатацию объекту начинается с 1-го числа, следующего за месяцем ввода в эксплуатацию (например, объект введен 20 июня, амортизация начнет начисляться с 1-го июля).

Амортизация прекращает начисляться по объекту, выбывшему из эксплуатации с 1-го числа месяца следующего за месяцем выбытия (например, объект выбыл 4 марта, амортизация прекратится с 1-го апреля).

Пример 3.1

Первоначальная стоимость основных объектов составляет 1200 тыс. руб. Срок полезного использования — 10 лет. Рассчитать норму амортизационных отчислений (H_a), годовую (A_r) и месячную (A_m) амортизационных отчислений.

Решение

$$H_a = \frac{1}{10} \times 100\% = 10\% \quad A_r = 1200 \times 0,1 = 120 \text{ тыс. руб. в год};$$

$$A_m = \frac{120}{12} = 10 \text{ тыс. руб. в месяц.}$$

При способе уменьшаемого остатка начисление амортизации определяется исходя из нормы амортизации, остаточной стоимости объекта и коэффициента ускорения амортизации не выше 3, установленного организацией. Амортизация данным способом может быть рассчитана по формуле (А):

$$A = C_{\text{ост}} \times H_a,$$

где $C_{\text{ост}}$ — остаточная стоимость основных фондов;
 H_a — норма амортизации.

Остаточная стоимость определяется путем вычитания из первоначальной стоимости объекта основных фондов суммы начисленной амортизации за весь период его эксплуатации.

Пример 3.2

Первоначальная стоимость объекта — 1200 тыс. руб., срок его полезного использования — 10 лет, годовая норма амортизации — 10%. При применении коэффициента ускорения 2 годовая норма амортизации принимается равной 20% ($10\% \times 2$). Сделать расчет амортизации по остаточной стоимости.

Решение

| Период (год амортизации) | Остаточная стоимость | Расчет амортизации | Сумма амортизации |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | 1 200 | $1\,200 \times 0,2$ | 240 |
| 2 | $1\,200 - 240 = 960$ | $960 \times 0,2$ | 192 |
| 3 | $960 - 192 = 768$ | $768 \times 0,2$ | 154 |
| 4 | $768 - 154 = 614$ | $614 \times 0,2$ | 123 |
| 5 | $614 - 123 = 491$ | $491 \times 0,2$ | 98 |
| 6 | $491 - 98 = 393$ | $393 \times 0,2$ | 79 |
| 7 | $393 - 79 = 314$ | $314 \times 0,2$ | 63 |
| 8 | $314 - 63 = 251$ | $251 \times 0,2$ | 50 |
| 9 | $251 - 50 = 201$ | $201 \times 0,2$ | 40 |
| 10 | $1\,200 - 1\,039 = 161$ | — | 161 |
| ВСЕГО | | | 1 200 |

При способе списания стоимости по сумме чисел лет полезного использования годовая сумма амортизации определяется исходя из первоначальной стоимости объекта и годового соотношения, в числителе которого число лет, оставшихся до конца полезного использования, а в знаменателе — сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

Амортизация может быть рассчитана по формуле (А):

$$A = C_n \times \frac{T_{\text{ост}}}{(1 + 2 + 3 + \dots + n)},$$

где $T_{\text{ост}}$ — число лет, оставшихся до конца полезного использования;
 n — периоды срока полезного использования объекта.

Пример 3.3

Первоначальная стоимость объекта — 1200 тыс. руб., срок его полезного использования — 10 лет. Сделать расчет амортизации.

Решение

Определим сумму чисел лет полезного использования:

$$1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 = 55$$

Расчет амортизации по сумме чисел лет полезного использования

| Период (год) амортизации | Расчет амортизации | Сумма амортизации |
|--------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1 | $1\,200 \times 10 / 55$ | 218 |
| 2 | $1\,200 \times 9 / 55$ | 196 |
| 3 | $1\,200 \times 8 / 55$ | 177 |
| 4 | $1\,200 \times 7 / 55$ | 153 |
| 5 | $1\,200 \times 6 / 55$ | 131 |
| 6 | $1\,200 \times 5 / 55$ | 109 |
| 7 | $1\,200 \times 4 / 55$ | 87 |
| 8 | $1\,200 \times 3 / 55$ | 65 |
| 9 | $1\,200 \times 2 / 55$ | 44 |
| 10 | $1\,200 \times 1 / 55$ | 22 |
| ВСЕГО | | 1 200 |

При способе списания пропорционально объему продукции начисление амортизации осуществляется исходя из натурального объема продукции и отношения первоначальной стоимости объекта к предполагаемому объему продукции за весь срок полезного использования. Расчет амортизации может быть проведен по формуле (A_0):

$$A_0 = \frac{N_{от} \times C_{п.}}{N_{общ}},$$

где $N_{от}$ — натуральный объем продукции за отчетный период;
 $N_{общ}$ — предполагаемый объем продукции за весь срок полезного использования.

Пример 3.4

Первоначальная стоимость объекта — 1200 тыс. руб.

За 10 лет эксплуатации предполагается произвести объем продукции 30 тыс. единиц. В отчетном (расчетном) периоде в производстве было произведено 100 единиц продукции. Рассчитать амортизацию.

Решение

Определим норму амортизации на единицу продукции:

$$H_a = \frac{C_p}{N_{\text{общ}}} = \frac{1200}{30000} = 0,04 \text{ тыс. руб. на единицу продукции.}$$

Сумма амортизации за расчетный период:

$$A_{\text{рп}} = N_{\text{ф}} \times H_a = 100 \times 0,04 = 4 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, при любом способе начисления амортизации общая сумма амортизационных отчислений за весь срок полезного использования объекта равна первоначальной стоимости основных средств, а с учетом переоценки основных средств — их восстановительной стоимости. Вместе с тем суммы амортизации существенно различаются в зависимости от принятого способа начисления. В течение отчетного года амортизация по объектам основных средств начисляется ежемесячно независимо от применяемого способа начисления в размере $\frac{1}{12}$ годовой суммы.

3.2. Обобщающие показатели использования основных средств

В современных экономических условиях с целью улучшения использования основных фондов каждое предприятие стремится решить широкий круг экономических проблем, направленных на повышение эффективности своего производства: увеличение выпуска продукции, снижение затрат производства, экономию капитальных вложений, увеличение прибыли и рентабельности производства.

При характеристике использования основных фондов большое значение имеет оценка качественного состава (движения) основных фондов. Качественный состав основных фондов принято характеризовать коэффициентами обновления ($K_{\text{об}}$), выбытия ($K_{\text{выб}}$), износа ($K_{\text{из}}$), годности ($K_{\text{г}}$), которые рассчитываются по формулам:

$$K_{об} = \frac{C_{вв}}{C_{кг}}; K_{выб} = \frac{C_{выб}}{C_{нг}}; K_{из} = \frac{C_{из}}{C_{п}}; K_{г} = \frac{C_{п} - C_{из}}{C_{п}},$$

где $C_{вв}$, $C_{выб}$, $C_{кг}$, $C_{нг}$, $C_{из}$, $C_{п}$ — стоимость основных фондов соответственно введенных, выбывших, на конец года, на начало года, стоимость износа (начисленной амортизации), первоначальная стоимость, тыс. руб.

Расчет коэффициентов позволяет провести анализ движения основных фондов и дать оценку их технического состояния. Вся совокупность показателей оценки эффективности использования основных производственных фондов, может быть разделена на группы:

- показатели использования технических возможностей основных фондов;
- обобщающие показатели эффективного использования основных фондов.

Показатели использования технических возможностей основных фондов включают следующее.

Коэффициент экстенсивного использования, который определяет количественные параметры основных фондов во времени ($K_{экс}$):

$$K_{экс} = \frac{T_{ф}}{T_{п}},$$

где $T_{ф}$ — фактическое время работы оборудования, час;
 $T_{п}$ — плановое время работы оборудования, час.

Коэффициент сменности ($K_{см}$), который используется для характеристики полноты использования сменного режима работы. Рассчитывается по количеству установленного оборудования. Определяет удельный вес бездействующего оборудования в отчетном периоде:

$$K_{см} = \frac{(п_1 + п_2)}{П_о},$$

где $п_1$, $п_2$, — количество станков, фактически работавших в 1 и 2 смены;
 $П_о$ — общее количество установленного в производстве оборудования.

Расчет коэффициента сменности по отработанному времени используется для определения удельного веса времени простоев оборудования ($K_{см}$):

$$K_{см} = \frac{(T_1 + T_2)}{T_m},$$

где T_1, T_2 — время, отработанное оборудованием в 1, 2 смены;
 T_m — время максимально загруженной смены.

Коэффициент использования сменного режима, который позволяет уточнить размер потерь рабочего времени ($K_{ср}$):

$$K_{ср} = \frac{K_{см}}{C_p},$$

где C_p — установленное количество смен работы предприятия.

Коэффициент интенсивного использования, который характеризует уровень использования основных фондов по мощности ($K_{инт}$):

$$K_{инт} = \frac{B_{ф}}{B_n},$$

где $B_{ф}, B_n$ — фактическая и нормативная выработка продукции оборудованием в единицу времени.

Коэффициент интегрального использования позволяет оценить использование фондов во взаимосвязи времени их работы и выработки ($K_{и}$):

$$K_{и} = K_{экс} \times K_{инт}.$$

Система экстенсивных и интенсивных показателей использования основных производственных фондов является основой для определения производственной мощности предприятия и выявления резервов повышения их использования.

К обобщающим показателям использования основных производственных фондов относятся фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, фондорентабельность.

Фондоотдача показывает объем продукции, приходящийся на единицу основных фондов (Φ_o):

$$\Phi_o = \frac{N}{C_{\text{ср.г}}},$$

где N — объем произведенной продукции;
 $C_{\text{ср.г}}$ — среднегодовая стоимость основных фондов.

При эффективной работе показатель фондоотдачи должен планомерно возрастать. Факторами повышения фондоотдачи производства могут служить:

- повышение производительности оборудования в результате технического перевооружения и реконструкции действующих основных фондов;
- улучшение использования времени установленного оборудования в соответствии с технологическим процессом производства;
- автоматизация производства, снижающая стоимость единицы выпускаемой продукции и др.

Фондоемкость — это обратный показатель фондоотдачи, показывает объем основных фондов, необходимый для производства единицы продукции (Φ_e):

$$\Phi_e = \frac{C_{\text{ср.г}}}{N}.$$

При эффективной работе предприятия показатель фондоемкости должен уменьшаться.

Фондовооруженность — показатель, который показывает, какой объем основных фондов приходится на одного работающего (Φ_v):

$$\Phi_v = \frac{C_{\text{ср.г}}}{\chi_{\text{ппп}}},$$

где $\chi_{\text{ппп}}$ — среднегодовая численность промышленно-производственного персонала предприятия.

Данный показатель косвенно характеризует уровень механизации и автоматизации труда. Поэтому при эффективной работе уровень показателя должен расти. Очевидно, что если фондовооруженность труда

растет более высокими темпами, чем производительность труда, то это приводит к снижению фондоотдачи и вызывает потребность в дополнительных капитальных вложениях.

Пример 3.5

Среднегодовая стоимость основных фондов составляет 13,125 млн руб. Объем реализации продукции по плану составляет 30 млн руб. В результате замены оборудования фондоотдача фактически увеличилась на 15%. Определить плановую и фактическую фондоотдачу, фондоемкость и фактический объем реализации

Решение

1. Определите плановые показатели фондоотдачи и фондоемкости:

$$\Phi_{\text{он}} = \frac{30}{13,125} = 2,29 \text{ руб.}; \Phi_{\text{е.н}} = \frac{1}{2,29} = 0,44 \text{ руб.}$$

2. Определите фактические показатели фондоотдачи и фондоемкости:

$$\Phi_{\text{о.ф}} = 2,29 \times 1,15 = 2,63 \text{ руб.}; \Phi_{\text{е.ф}} = \frac{1}{2,63} = 0,38 \text{ руб.}$$

3. Определите фактический выпуск продукции:

$$N_{\text{ф}} = 2,63 \times 13,125 = 34,519 \text{ млн руб.}$$

Относительная экономия основных фондов — показатель, определяющий возможность экономии стоимости основных фондов при изменении выпуска продукции, и может быть рассчитан по формуле ($\mathcal{E}_{\text{опф}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{опф}} = C_{\text{опф1}} - C_{\text{опф0}} \times IB,$$

где $C_{\text{опф1}}$, $C_{\text{опф0}}$ — соответственно среднегодовая стоимость основных производственных фондов в базисном и отчетном периодах;

IB — индекс объема производства продукции.

Наиболее обобщающим показателем эффективности использования основных фондов является *фондорентабельность*. Ее уровень зависит от фондоотдачи и от рентабельности продукции. Взаимосвязь этих показателей можно представить следующим образом ($P_{\text{опф}}$):

$$P_{\text{опф}} = \Phi_o \times P_{\text{рп}},$$

где Φ_o — фондоотдача основных производственных фондов;
 $P_{\text{рп}}$ — рентабельность реализованной продукции.

Основные фонды — часть имущества предприятия, занимающая, как правило, основной удельный вес в общей сумме основного капитала предприятия. От их количества, стоимости, технического уровня, эффективности использования во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия: выпуск продукции, ее себестоимость, прибыль, рентабельность, устойчивость финансового состояния. Пути улучшения использования основных фондов зависят от конкретных условий, сложившихся на конкретном предприятии. Улучшение использования основных средств положительно отражается на увеличении выпуска продукции, снижении ее себестоимости, повышении качества продукции. Система резервов улучшения использования основных фондов предприятия включает следующие направления.

1. Техническое совершенствование средств труда:
 - реконструкция действующих основных фондов,
 - освобождение предприятия от излишнего оборудования, машин и других основных средств,
 - своевременное обновление основных средств,
 - повышение уровня механизации и автоматизации производства,
 - внедрение если не безотходных, то малоотходных технологий.
2. Увеличение времени работы машин и оборудования:
 - своевременное проведение плановых и капитальных ремонтов,
 - повышение коэффициента сменности работы предприятия,
 - снижение простоев оборудования.
3. Улучшение организации и управления производством:
 - совершенствование организации производства и труда на базе современных информационных технологий,
 - развитие материальных стимулов у работников, способствующих повышению эффективности производства,
 - внедрение в производство инновационных технологий.

3.3. Производственная мощность. Понятие и способы расчета

Важнейшей количественной характеристикой промышленного предприятия, оценивающей его производственно-технический потенциал, является производственная мощность предприятия. Обоснование потен-

циальных и фактических возможностей предприятия по производству продукции, заложенных в средствах труда, является основой формирования его производственной программы.

Производственная мощность — это показатель, отражающий максимальную способность предприятия (подразделения, объединения или отрасли) по выпуску товарной продукции в натуральных или стоимостных единицах измерения, отнесенных к определенному периоду времени (смена, сутки, месяц, квартал, год).

Количественные значения производственной мощности обусловлены научно-техническим уровнем технологии производства продукции, номенклатурой (ассортиментом) и качеством продукции, а также особенностями организации труда, наличием энергетических, сырьевых и трудовых ресурсов, уровнем организации труда, специализации и кооперирования, пропускной способностью транспортных, складских и сбытовых служб. Неустойчивость факторов, влияющих на величину производственной мощности, порождает множественность этого показателя, поэтому они подлежат периодическому пересмотру. В практике управления производством различают несколько видов понятий, характеризующих производственную мощность: *проектную, пусковую, освоенную, фактическую, плановую, входную и выходную по периоду, вводимую, выводимую, балансовую*.

В общем виде производственную мощность можно определить как максимально возможный выпуск продукции в соответствующий период времени при обозначенных условиях использования оборудования и производственных ресурсов (площадей, энергии, сырья, живого труда). Наиболее простыми и точными измерителями производственной мощности являются натуральные единицы.

Производственные мощности измеряются, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении (тоннах, штуках, метрах). Например, производственная мощность горнодобывающих предприятий определяется в тоннах добычи полезного ископаемого, металлургических предприятий — в тоннах выплавки металла и производства проката; машиностроительных заводов — в штуках изготавливаемых машин; мощность сахарных заводов и других предприятий пищевой промышленности — в тоннах сырья, перерабатываемого в готовую продукцию. При широкой ассортиментной шкале выпускаемой продукции производственные мощности могут выражаться в условно-натуральных единицах. Если предприятие выпускает несколько видов различной продукции, то производственные мощности устанавливаются по каждому виду отдельно.

Существенное значение имеет прирост производственной мощности, который достигается путем технического перевооружения и совершенствования организации производственного процесса. Производственная мощ-

ность на начало периода, как правило, года, называют входной, а на конец периода (года) — выходной производственной мощностью. Ввиду того, что часть оборудования может в течение эксплуатационного периода выводиться из рабочего режима, например, для капитального ремонта или демонтажа, или наоборот вводиться, то ее соответственно учитывают в плановых расчетах в качестве понятий: вводимая, выводимая или средняя за период (среднегодовая) производственная мощность.

Балансовая производственная мощность соответствует по своей количественной мере условиям сопряжения разных по мощности единиц оборудования, сопряженных в едином технологическом процессе. Важным является требование сбалансированности всех видов мощностей оборудования производственного цикла. Балансовая мощность не всегда соответствует оптимальным значениям оборудования. Определение конкретных значений производственной мощности осуществляется по каждой производственной единице (участок, цех, предприятие, отрасль) с учетом планируемых мероприятий. По мощности ведущей группы оборудования устанавливается производственная мощность участка, по ведущему участку — производственная мощность цеха, по ведущему цеху — производственная мощность предприятия. Сумма производственных мощностей отдельных предприятий по одному и тому же виду продукции составляет производственную мощность отрасли промышленности.

Для условий рыночной экономики, когда деятельность предприятий ориентирована на удовлетворение спроса по видам продукции и учет требований (интересов) потребителей, планируемая производственная мощность определяется исходя из портфеля заказов предприятия, прогнозов потребительского спроса. Расчеты производственных мощностей выполняются на основе информации о состоянии установленного оборудования. При этом необходимо руководствоваться следующими положениями:

- в расчетах принимается все наличное оборудование участка (цеха, предприятия), за исключением резервного;
- в расчетах принимается эффективный максимально возможный фонд времени работы оборудования при заданном режиме сменности;
- в расчетах принимаются передовые технические нормы производительности оборудования, трудоемкости продукции, норм выхода продукции из сырья;
- в расчетах принимаются наиболее совершенные способы организации производства и сопоставимые измерители работы оборудования и баланса мощностей;
- при расчете производственных мощностей на планируемый период необходимо исходить из возможности обеспечения их полной за-

грузки. Но вместе с тем должны быть предусмотрены необходимые резервы мощностей, что важно в условиях рыночной экономики для быстрого реагирования на изменения товарного рыночного спроса;

- при расчете величины мощности не принимаются во внимание простои оборудования, которые могут быть вызваны недостатками рабочей силы, сырья, топлива, электроэнергии или организационными неполадками, а также потери времени, связанные с ликвидацией брака продукции.

Для расчета производственной мощности производственной единицы (цеха) необходимо пересчитать производительность отдельных аппаратов в единицы конечной продукции, выпускаемой производственной единицей (цехом). Пересчет производят исходя из плановых расходных норм полуфабрикатов на единицу готовой продукции. За основу расчета производственной мощности принимают проектные или технические (паспортные) нормы производительности оборудования и технически обоснованные нормы времени (выработки). При вводе новых мощностей по планам капитального строительства и их освоения предусматривается, что их эксплуатация начинается в следующем квартале после сдачи. Для расчета производственной мощности используются следующие исходные данные:

- перечень производственного оборудования и его количество по видам;
- режимы использования оборудования и использования площадей;
- прогрессивные нормы производительности оборудования и трудоемкости изделий;
- квалификация рабочих;
- намечаемые номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость продукции при данном составе оборудования.

Если известна производительность оборудования, то производственная мощность определяется как произведение паспортной производительности оборудования в единицу времени и планового фонда времени его работы (М):

$$M = T_{\text{эф}} \times a \times H,$$

- где
- $T_{\text{эф}}$ — эффективный фонд работы единицы оборудования, час;
 - a — количество однотипных аппаратов, машин, агрегатов, установленных в отделении (участке, цехе);
 - H — часовая норма производительности единицы оборудования по паспорту завода-изготовителя, выраженная в конечном продукте (т/час, м³/час, м²/час и др.).

Эффективный фонд рабочего времени оборудования определяется в зависимости от режима работы участка (отделения, цеха). Если производство работает в непрерывном режиме (круглосуточно, без остановок в праздничные и выходные дни), то эффективный фонд рассчитывается следующим образом ($T_{\text{эф}}^{\text{н}}$):

$$T_{\text{эф}}^{\text{н}} = T_{\text{кал}} - T_{\text{ппр}} - T_{\text{техн}},$$

где $T_{\text{кал}}$ — календарный фонд (длительность года, 365 дней или 8760 часов);
 $T_{\text{ппр}}$ — время простоев в планово-предупредительных ремонтах, час;
 $T_{\text{техн}}$ — время простоев оборудования по технологическим причинам (загрузка, выгрузка, чистка, промывка, продувка и т.д.), в час.

В условиях непрерывного производственного процесса максимально возможный фонд времени работы оборудования равен произведению календарных дней и 24 часов в сутках. При работе производства в периодическом режиме (с остановками на праздничные и выходные дни) эффективный фонд рассчитывается на основе режимного фонда времени ($T_{\text{эф}}^{\text{п}}$):

$$T_{\text{эф}}^{\text{п}} = T_{\text{реж}} - T_{\text{ппр}} - T_{\text{техн}}.$$

Режимный фонд времени определяется с учетом числа рабочих смен в сутки и продолжительности смен. В периодических производствах и в непрерывных производствах с периодически работающим оборудованием мощность определяется по формуле (M):

$$M = \frac{T_{\text{эф}}}{T_{\text{ц}}} \times Z_{\text{с}} \times b_{\text{гп}} \times a,$$

где $T_{\text{эф}}$ — эффективный фонд времени работы единицы оборудования, час;
 $T_{\text{ц}}$ — время производственного цикла работы оборудования, час;
 $Z_{\text{с}}$ — объем загрузки сырья на один цикл;
 $b_{\text{гп}}$ — выход готовой продукции из единицы сырья;
 a — количество однотипных аппаратов, машин, агрегатов, установленных в отделении (цехе).

В условиях многономенклатурного производства производственная мощность определяется как частное от деления фонда времени работы оборудования на трудоемкость комплекта изделий (деталей), изготавливаемых на данном оборудовании (M):

$$M = \frac{T_{\text{эф}}}{\sum_a T_{\text{ки}}} \left[\frac{\text{час}}{\text{час / ед.}} \right] \times p,$$

где $\sum_a T_{\text{ки}}$ — трудоемкость комплекта изделий, включающих a -видов;
 p — период.

Входная и выходная производственные мощности исчисляются ежегодно по данным отраслевой статистики как внешняя конкурентная характеристика оборудования. Для определения соответствия производственной программы имеющейся мощности исчисляется среднегодовая производственная мощность предприятия ($M_{\text{сг}}$). При равномерном наращивании мощности в течение года ее среднегодовая величина определяется как полусумма входной ($M_{\text{вх}}$) и выходной ($M_{\text{вых}}$) мощности:

$$M_{\text{сг}} = \frac{M_{\text{вх}} + M_{\text{вых}}}{2}.$$

В иных случаях среднегодовая мощность ($M_{\text{сг}}$) с учетом ввода нового оборудования и вывода устаревшего исчисляется по формуле:

$$M_{\text{сг}} = M_{\text{нг}} + M_{\text{вв}} \times \frac{T_{\text{вв}}}{12} - M_{\text{выб}} \times \frac{T_{\text{выб}}}{12},$$

где $M_{\text{нг}}$ — мощность на начало года;
 $M_{\text{вв}}$ — вводимые новые мощности;
 $T_{\text{вв}}$ — число месяцев работы вводимых мощностей;
 $M_{\text{выб}}$ — мощности выводимые;
 $T_{\text{выб}}$ — число месяцев, когда выводимые мощности не будут работать;
 12 — число месяцев.

Наличие резервной производственной мощности обусловлено необходимостью периодической остановки части оборудования для выполнения ремонтных и регламентных (профилактических) работ, а также для регулирования объема производства продукции. Наиболее оптимальные нагрузки оборудования, как правило, находятся в диапазоне 80—90% от их максимальных значений.

Расчеты производственных мощностей

Пример 3.6

В цехе машиностроительного завода три группы станков: шлифовальные — 5 ед., строгальные — 11 ед., револьверные — 15 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,5 часа; 1,1 часа; 1,5 часа. Определите производственную мощность цеха, если известно, что режим двухсменный, продолжительность смены — 8 часов; регламентированные простои оборудования составляют 7% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году — 255.

Решение

$$T_{\text{макс}} = D_p \times C \times t_{\text{см}} \times \frac{100 - \% \text{пр}}{100} = 255 \times 2 \times 8 \times 0,93 = 3794,4 \text{ час.}$$

$$M = \frac{T_{\text{макс}} \cdot n}{N_t},$$

где $T_{\text{макс}}$ — эффективный (максимальный) фонд рабочего времени машин и оборудования;
 n — количество оборудования;
 N_t — норма времени на обработку единицы изделия.

$$M_{\text{шл}} = \frac{3794,2 \times 5}{0,5} = 37944 \text{ изд.};$$

$$M_{\text{стр}} = \frac{3794,2 \times 11}{1,1} = 37944 \text{ изд.};$$

$$M_{\text{реж}} = \frac{3794,2 \times 15}{1,5} = 37944 \text{ изд.}$$

Пример 3.7

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях: количество однотипных станков в цехе 100 ед., с 1 ноября установлено еще 30 ед., с 1 мая выбыло 6 ед., число рабочих дней в году — 258, режим работы двухсменный, продолжительность смены — 8 часов, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования — 6% производительность одного станка — 5 деталей в час; план выпуска за год — 1 700 000 деталей.

Решение

$$T_{\text{макс}} = D_p \times C \times t_{\text{см}} \times \frac{100 - \% \text{пр}}{100} = 258 \times 2 \times 8 \times 0,94 = 3880,32 \text{ час.}$$

$$n = n_{\text{нг}} + n_{\text{вв}} \times \frac{T_{\text{вв}}}{12} - n_{\text{выб}} \times \frac{T_{\text{выб}}}{12} = 100 + \frac{30 \times 2}{12} - \frac{6 \times 8}{12} = 101 \text{ ст.}$$

$$M = \Pi_{\text{м}} \times T_{\text{макс}} \times n = 5 \times 3880,32 \times 101 = 1959562 \text{ дет.}$$

$$K_{\text{бс}} = \frac{B_{\text{пл}}}{M} = \frac{1700000}{1959562} = 0,87.$$

Определение производственной мощности предприятия имеет важное практическое значение в планировании производства. Практика прошлых лет показала неполное использование производственных мощностей предприятий российской экономики. Это объясняется прежде всего тем, что производственные мощности не стали еще расчетным обоснованием производственной программы выпуска продукции. Вот почему совершенствование расчетного аппарата и планирования развития мощностей является важной составляющей эффективной экономики организации. Проблема повышения эффективности использования основных фондов и производственных мощностей предприятий занимает важное место в период модернизации экономики России. От повышения эффективности использования основных фондов зависит его финансовое состояние и конкурентоспособность на рынке.

3.4. Оборотные средства предприятия

Оборотные средства: состав, структура и классификация

Процесс производства и продажи продукции может осуществляться бесперебойно при наличии у предприятия не только необходимых основных фондов, нематериальных активов, но и оборотных средств, преимущественно в форме запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива и т.д. Как и основные, оборотные средства функционируют в сфере производства, являясь материальной основой производства, и представляют собой производственные фонды. Но в процессе функционирования средства труда и предметы труда по-разному и в разной степени переносят свою стоимость на стоимость производимого продукта. Этим и обусловлено деление производственных фондов на основные и оборотные.

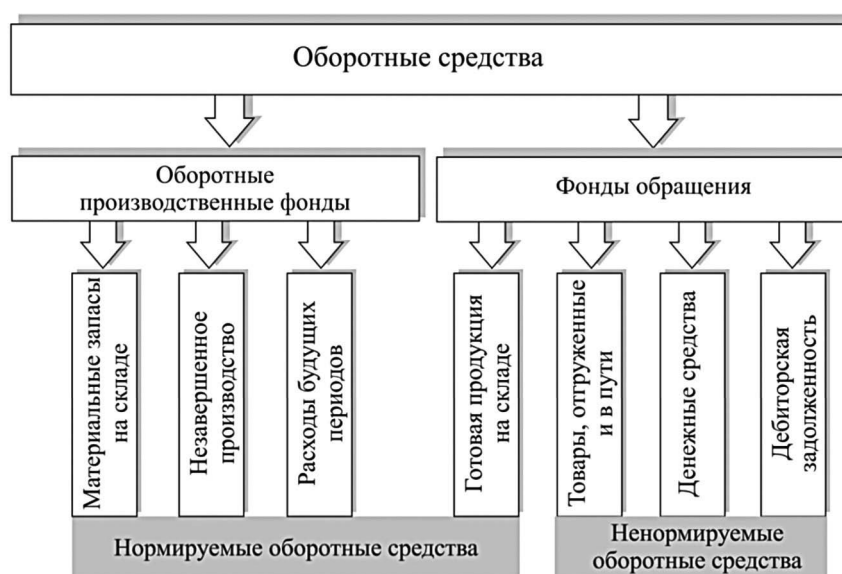
Оборотными средствами называется постоянно находящаяся в непрерывном движении совокупность производственных оборотных фондов и фондов обращения. Следовательно, оборотные средства можно классифицировать на оборотные производственные фонды и фонды обращения, т.е. по сферам оборота. По своей экономической природе оборотные средства — это денежные средства, вложенные (авансированные) в оборотные производственные фонды и фонды обращения. Основное назначение оборотных средств — обеспечение непрерывности и ритмичности производства. Наличие оборотных средств в минимально необходимых размерах, обеспечивающих нормальную производственную и коммерческую деятельность предприятия, является неперенным условием успешного выполнения ими своих функций.

На каждом конкретном предприятии величина оборотных средств, их состав и структура зависят от характера и сложности производства, длительности производственного цикла, стоимости сырья, условий его поставки, принятого порядка расчетов и т.п. В различных отраслях удельный вес оборотных фондов в составе производственных фондов предприятия неодинаков. Так, на предприятиях тяжелой промышленности он ниже, чем на предприятиях легкой промышленности. Оборотные средства предприятия, являясь одной из основных финансовых категорий, оказывающих существенное влияние на сферу производства и сферу обращения, выполняют такие основные функции, как производственную и платежно-расчетную. *Производственная* функция заключается в денежном обеспечении непрерывности процесса производства.

Платежно-расчетная функция оборотных средств проявляется в непосредственном влиянии на состояние расчетов в национальной экономике и тем самым на денежное обращение в стране. Как уже отмечалось, объединение оборотных фондов и фондов обращения в одно понятие основано на экономической сущности оборотных средств, призванных обеспечивать непрерывность всего воспроизводственного процесса, в ходе которого фонды обязательно проходят как стадию производства, так и стадию обращения. Состав и структура оборотных средств приведены на рис. 3.2.

Оборотные производственные фонды — это предметы труда, которые потребляются в течение одного производственного цикла и полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию. Оборотные производственные фонды включают:

- производственные запасы — это предметы труда, подготовленные для запуска в производство (сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты, тара, запасные части);

**Рис. 3.2.** Структура оборотных средств

- незавершенное производство — это предметы труда, вступившие в производственный процесс, но не превратившиеся в готовый продукт;
- расходы будущих периодов — это невещественные элементы оборотных средств, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде, но относятся к продукции будущих периодов.

Фонды обращения — это средства предприятия, которые связаны с обслуживанием процесса обращения товаров (например, готовая продукция). В состав фондов обращения включены:

- готовая продукция на складе — это законченная и изготовленная продукция, прошедшая испытания и приемку, полностью укомплектованная согласно договорам с заказчиками и соответствующая техническим условиям и требованиям;
- денежные средства — это средства на расчетных счетах и в кассе предприятия;
- дебиторская задолженность (средства в расчетах с дебиторами). Дебиторы — это юридические и физические лица, которые имеют задолженность данному предприятию.

Структура оборотных средств характеризуется удельным весом отдельных элементов в общей совокупности и выражается, как правило, в процентах.

Для обеспечения непрерывной и бесперебойной работы предприятия отдельные элементы оборотных средств нормируются, т.е. на них устанавливаются лимиты. *Нормируемые средства* — это средства, подвергаемые планированию в рамках принятых на предприятии норм. *Ненормируемые средства* — это средства, не подвергаемые планированию. Контроль их движения производится по расчетно-товарным документам. Оборотные производственные фонды и фонды обращения тесно связаны между собой. Их движение имеет одинаковый характер и составляет единый процесс кругооборота фондов предприятия. По характеру участия в производственно-торговом обороте оборотные производственные фонды и фонды обращения тесно взаимосвязаны и постоянно переходят из сферы обращения в сферу производства и наоборот по схеме, представленной на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Кругооборот оборотных средств

Принято выделять три стадии кругооборота. Оборотные средства выступают в денежной форме и используются для создания производственных запасов — денежная стадия. Производственные запасы потребляются в процессе производства, образуя незавершенное производство и превращаясь в готовую продукцию. В результате процесса реализации готовой продукции получают необходимые денежные

средства для восполнения производственных запасов. Затем кругооборот повторяется и, таким образом, непрерывно создаются условия для возобновления процесса производства. Условие непрерывности кругооборота — оборотный капитал должен в любой момент времени находиться во всех формах и на всех стадиях. Эффективность использования оборотного капитала заключается в ускорении его оборачиваемости.

Определение потребностей организации в оборотных средствах

Эффективное использование оборотных средств во многом зависит от правильного определения потребности в оборотных средствах. До получения дохода от продажи продукции оборотные средства являются источником финансирования текущих производственных затрат предприятия. Период времени от момента потребления производственных запасов, их превращения в готовую продукцию до ее продажи может быть достаточно длительным. Кроме того, поступление дохода от продажи продукции часто не совпадает со временем потребления материальных ресурсов. Это предопределяет необходимость формирования оборотных средств в определенном размере. Для предприятия важно правильно определить оптимальную потребность в оборотных средствах, что позволит с минимальными издержками получать прибыль, запланированную при данном объеме производства. Занижение величины оборотных средств влечет за собой неустойчивое финансовое состояние, перебои в производственном процессе и, как следствие, снижение объема производства и прибыли. В свою очередь завышение размера оборотных средств снижает возможности предприятия производить капитальные затраты по расширению производства. Замораживание средств (собственных и заемных) в любом виде, то ли в виде складских запасов готовой продукции или приостановленного производства, излишних сырья и материалов обходится предприятию очень дорого, так как свободные денежные средства можно использовать более рационально для получения дополнительного дохода.

Для планирования оптимальной потребности в оборотных средствах используются три метода: аналитический, коэффициентный и метод прямого счета. Предприятие может применить любой из них, ориентируясь на свой опыт работы и принимая во внимание размеры предприятия, объемы производственной программы, характер хозяйственных связей, постановку учета и квалификацию экономистов. Различают следующие методы планирования оптимальной потребности в оборотных средствах.

Метод прямого счета — основан на расчете норм запасов по каждому элементу оборотных средств. Сумма норм показывает общую потребность предприятия в оборотных средствах (метод первоначального установления норм потребления оборотных средств в деятельности предприятия).

Аналитический метод — заключается в том, что все нормируемые оборотные средства делятся на две группы:

- средства, зависящие от объема производства — норматив корректируется пропорционально изменениям объемов производства,
- средства, не зависящие от изменения объемов производства — норматив ежегодно не пересматривается, а устанавливается на уровне средних остатков материальных ценностей за ряд предыдущих лет.

Аналитический метод ориентируется на базисный уровень норматива и укрупненный расчет потребности ресурса на основании планов на нормируемый период $H^{от}$:

$$H^{от} = I_n \cdot H^б,$$

где $H^{от}$ — используемый ресурс в отчетном периоде;
 $H^б$ — используемый ресурс в базисном периоде;
 I_n — индекс изменения объемов выпуска продукции.

$$I_n = \frac{B_{пл}}{B_{ф}},$$

где $B_{пл}$ — выпуск продукции плановый;
 $B_{ф}$ — выпуск продукции фактический.

$$I_n = \frac{M_{пл}}{M_{ф}},$$

где $M_{пл}$ — материальные ресурсы планового года;
 $M_{ф}$ — материальные ресурсы фактического года.

Метод применим для перспективных и прогнозных расчетов в финансовых ресурсах.

Коэффициентный метод — корректировка норматива проводится на основе поправочных коэффициентов согласно соответствующим статьям средств, где изменились объемы продаж и скорость оборота

средств, т.е. это метод, позволяющий корректировать установленные нормы оборотных средств в соответствии с изменяющимися ситуациями.

ABC — анализ материальных ресурсов. Суть метода состоит в том, что из всего массива ТМЦ (товарно-материальные ценности) необходимо выделить наиболее ценные и значимые ТМЦ и на них сосредоточить внимание при этом их количество невелико, а стоимость значительна. ТМЦ классифицируют на группы:

А — группа запасов, на которые приходится до 10—15% наименований единиц запаса, но она составляет 70—80% от общей стоимости запасов,

В — группа запасов, на которые приходится до 20—30% наименований единиц запаса, но она составляет 15—25% от общей стоимости запасов,

С — группа запасов, на которые приходится до 55—65% наименований единиц запаса, но она составляет до 5% от общей стоимости запасов.

Система поставок сырья с фиксированным размером заказов. Главное условие: размер заказа сырья строго фиксирован и не меняется ни при каких условиях работы организации. Критерий оптимальности запаса — минимальная совокупность затрат на хранение запасов и получение заказа. Оптимизация затрат при формировании заказа определяется формулой Уилсона (EOQ):

$$EOQ = \sqrt{2D \times \frac{O}{H}},$$

где EOQ — оптимальный размер заказа (E-economic, O-order, Q-quantity);
D — годовая потребность в натуральных единицах;
O — стоимость выполнения одного заказа;
H — стоимость хранения единицы запаса.

Определив фиксированный размер заказа, необходимо вычислить временной период, когда следует возобновить оптимальное количество. ROP-reorder point — объем запасов в натуральном выражении, который необходимо заказывать по истечении L дней до получения заказа, рассчитывается по формуле:

$$ROP = L \times \frac{D}{360},$$

где L — число дней до получения заказа.

В системе с фиксированным количеством ведется постоянный учет запасов на складе. Когда уровень запасов падает до определенного уровня (R-reorder point), установленного заранее, размещается новый заказ. Причем заказывается всегда одно и то же количество. Так как количество заказываемой продукции фиксировано, время между заказами будет варьироваться в зависимости от изменения спроса, графически зависимость величины заказа и его периода формирования представлена на рис. 3.4.

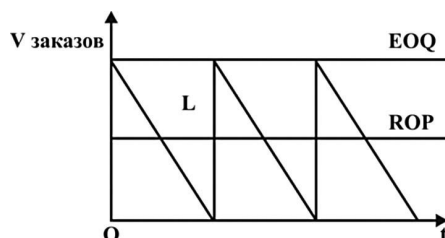


Рис. 3.4. Критерий оптимальности запаса минимальной совокупности затрат на хранение запасов и получение заказа

В системах с фиксированным количеством постоянно контролируют уровень запасов. Когда количество падает ниже установленного уровня, выдается заказ на восполнение запасов. Заказывается всегда одно и то же количество. Таким образом, фиксированными величинами в этой системе являются уровень, при котором повторяется заказ, и заказываемое количество. Так как объем заказа фиксирован, время между заказами будет изменяться в зависимости от случайной природы спроса.

Нормирование оборотных средств

Потребность предприятия в оборотных средствах для обеспечения производства (а в случае необходимости и его увеличения) поддается оценке. При установленных планах производства и продаж может быть найдена та величина оборотных средств, которая обеспечит, с одной стороны, минимальный уровень затрат на производство, а с другой — прочное финансовое положение предприятия, т.е. позволит осуществлять производственную деятельность эффективно, в соответствии с выбранной стратегией.

В зависимости от того, поддается ли расчетам и последующему контролю эта минимально необходимая величина, оборотные средства подразделяются на *нормируемые* и *ненормируемые*.

Нормирование оборотных средств заключается в разработке норм по видам товарно-материальных ценностей и затрат, а также мероприятий, способствующих повышению эффективности использования оборотных средств. Обычно нормирование оборотных средств осуществляется путем установления двух показателей:

- нормы запаса материальных ресурсов по видам (в днях или процентах);
- норматив в денежном выражении (абсолютная сумма оборотных средств).

Определение абсолютной суммы оборотных средств — конечный результат оценки общей потребности предприятия в оборотных средствах.

На промежуточных этапах оценки требуется установить потребности:

- в производственных запасах;
- заделах незавершенного производства;
- средствах с отсроченной окупаемостью (в расходах на будущие периоды);
- неснижаемых запасах готовой продукции.

Установление *потребности в производственных запасах* включает в себя:

- нахождение величины среднесуточного (однодневного) расхода i -го вида материальных ценностей;
- определение нормы запаса i -го вида материальных ценностей, выраженной обычно в днях (реже — в процентах);
- расчет минимально необходимой размера создаваемых запасов в денежном выражении.

Нормирование оборотных средств в производственных запасах учитывает среднесуточный расход материальных ресурсов в течение планируемого периода на выпуск товарной продукции, изготовление комплектующих, полуфабрикатов и создание заделов незавершенного производства. Кроме того, учитываются нужды капитального ремонта и непромышленных хозяйств (например, подсобных). Собственно величина среднесуточного (однодневного) расхода i -го вида материальных ценностей может быть установлена путем умножения нормы удельного расхода материальных запасов на суточный (однодневный) выпуск продукции. Так может быть определена однодневная потребность по соответствующей статье баланса производственных запасов.

Норма запаса, исчисляемая в днях, состоит из: времени нахождения материалов в пути (транспортный запас $T_{тр}$); времени, затрачиваемого на приемку, разгрузку, складирование, анализ качества материалов (подготовительный запас $T_{подг}$); времени подготовки сырья и материалов к производству: сушка, обогащение (технологический запас $T_{техн}$); време-

ни нахождения материальных ценностей на складе, гарантирующего непрерывность обеспечения потребности производства в сырье, материалах (текущий запас $T_{тек}$); времени прохождения резерва на случай перебоев в снабжении, пересмотра планов, особых обязательств (страховой, или гарантийный, запас $T_{стр}$).

Норма оборотных средств в днях ($H_{дн}$) определяется суммированием:

$$H_{дн} = T_{тр} + T_{подг} + T_{техн} + T_{тек} + T_{стр}.$$

Кроме того, в связи с сезонным характером заготовки или потребления сырья может создаваться так называемый сезонный запас.

Транспортный запас определяется исходя из продолжительности пробега груза от поставщика к потребителю (без учета времени нахождения платежных документов в обороте).

Текущий запас — основной вид запасов, величина которого зависит от частоты поставок товарно-материальных ценностей и определяется:

— для случая, когда поставка осуществляется с равными интервалами:

$$T_{тек} = \frac{I_i}{2},$$

где I_i — интервал поставки i -го вида материальных ценностей, сут., ч;

— для случая, когда поставка производится нерегламентированно и по многим видам товарно-материальных ценностей, т.е. как средневзвешенная величина:

$$T_{тек} = \frac{\sum_{i=1}^n M_i \times I_i}{\sum_{i=1}^R M_i},$$

где M_i — количество поставляемых материальных ценностей;
 I_i — интервал поставки i -го вида материальных ценностей, сут., ч;
 n — количество видов потребляемых товарно-материальных запасов;
 R — число поставщиков.

Норму оборотных средств для образования страхового запаса принято исчислять как половину нормы текущего запаса.

Минимально необходимый размер оборотных средств в производственных запасах в денежном выражении (P_M) определяется как сумма произведений однодневной потребности (P_i) нормы запаса ($H_{дн}$) и цены i -го вида товарно-материальных ценностей (C_i):

$$P_M = \sum_{i=1} P_i \times H_{дн} \times C_i.$$

Потребность в незавершенном производстве на практике вызвана необходимостью обеспечения бесперебойной и согласованной работы на каждом рабочем месте, что является условием ритмичного функционирования предприятия в целом.

Для определения величины *потребности в оборотных средствах на незавершенное производство необходимо знать:*

- среднесуточный (однодневный) выпуск j -й продукции по производственной себестоимости V_j^0 ;
- длительность производственного цикла T_{uj} — время от момента поступления в производство исходных материалов до сдачи готовой продукции j -го вида;
- коэффициент нарастания затрат K_{hi} , или степень готовности j -й продукции (как отношение себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции).

Коэффициент нарастания затрат зависит от того, равномерно или неравномерно нарастают затраты. Если равномерно, то:

$$K_{hi} = \frac{З_0 + 0,5 \times З_n}{З_0 + З_n},$$

- где $З_0$ — затраты, произведенные до начала производственного цикла и относящиеся на j -ю продукцию, руб.;
- $З_n$ — все последующие затраты до получения готовой продукции j -го вида, руб.;
- $З_0 + З_n$ — себестоимость готовой продукции j -го вида, руб.

В случае неравномерного нарастания затрат:

$$K_{hi} = \frac{(З_0 \times T_{uj}) + (З_1 \times T_1) + (З_2 \times T_2) + \dots + (0,5 \times З_n \times T_{uj})}{(З_0 + З_n) \times T_{uj}},$$

- где $З_1$ и $З_2$ — разовые затраты на отдельных стадиях производства, руб.;
- T_1 и T_2 — время от момента разовых затрат до полного изготовления продукции, ч, мин.

Величина потребности в оборотных средствах на незавершенное производство по всем видам производимой продукции $P_{нп}$ определяется так:

$$P_{нп} = \sum_{j=1}^T V_j^0 \times T_{uj} \times K_{hj},$$

где m — количество видов продукции.

Потребность в оборотных средствах *в расходах на будущие периоды* (P_6) определяется ежегодно: суммируются все ожидаемые затраты на известные цели и вычитается полученный итог предполагаемого в текущем году списания производственных расходов на себестоимость продукции.

Потребность в оборотных средствах *на образование товарных запасов готовой продукции* обусловлена необходимостью ее комплектования, накопления до размеров партии отгрузки, упаковки, доставки до месторасположения сбытовой организации и т.д. Определение этой потребности начинается с расчета норм длительности складского хранения готовой продукции. Как и в случае с производственными запасами, эта норма определяется в днях по каждому виду или группе готовой продукции. При этом еще учитываются сроки поставки по условиям заключенных договоров, а также время оборота расчетных документов.

Таким образом, если по j -му виду готовой продукции величина потребности товарного запаса определяется умножением соответствующей нормы складского запаса на среднесуточный выпуск продукции по полной себестоимости, то по всем видам готовой продукции потребность в оборотных средствах на образование товарных запасов ($P_{гп}$) определяется суммированием произведений:

$$P_{гп} = \sum_{j=1}^T V_j^1 \times H_{mj},$$

где V_j^1 — среднесуточный выпуск продукции по полной себестоимости;
 H_{mi} — норма складского запаса.

Для определения *общей потребности* в оборотных средствах (P_0) предприятия в целом необходимо найти сумму:

$$P_0 = P_m + P_{нп} + P_6 + P_{гп}.$$

Пример 3.8

Определите норматив оборотных средств предприятия, исходя из следующих данных.

Исходные данные для расчета

| Показатели | Изделие А | Изделие Б |
|---|-----------|-----------|
| 1. Программа выпуска в год, шт. | 36 000 | 2 100 |
| 2. Стоимость сырья и материалов на 1 изделие, руб. | 1 200 | 24 600 |
| 3. Стоимость комплектующих на 1 изделие, руб. | 400 | 6 600 |
| 4. Себестоимость изделия, руб. | 5 000 | 75 000 |
| 5. Длительность производственного цикла, дни | 5 | 30 |
| 6. Норма запаса готовой продукции, дни | 2 | 7 |
| — Интервал между поставками сырья и материалов, дни | 10 | |
| — Интервал между поставками комплектующих, дни | 24 | |

Страховой запас — 35% от текущего запаса. Подготовительный (технологический) запас требуется только для сырья и материалов и составляет 2 дня. Норматив оборотных средств в расходах будущих периодов — 1350 тыс. руб.

Решение

1. Расчет норматива производственных запасов.

Расчет норм производственных запасов

| Показатели | Сырье и материалы | Комплектующие |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Норма текущего запаса, дни | $10 / 2 = 5$ | $24 / 2 = 12$ |
| Норма страхового запаса, дни | $5 \times 35\% = 1,75$ | $12 \times 35\% = 4,2$ |
| Норма подготовительного запаса, дни | 2 | — |
| Итого производственный запас, дни | $5 + 1,75 + 2 = 8,75$ | $12 + 4,2 + 0 = 16,2$ |

Среднесуточное потребление сырья и материалов:

$$\frac{(36\,000 \times 1\,200 + 2\,100 \times 24\,600)}{360} = 263\,500 \text{ руб.}$$

Среднесуточное потребление комплектующих:

$$\frac{(36\,000 \times 400 + 2\,100 \times 6\,600)}{360} = 78\,500 \text{ руб.}$$

Норматив производственных запасов для сырья и материалов:

$$8,75 \times 263\,500 = 2\,305\,625 \text{ руб.}$$

Норматив производственных запасов для комплектующих:

$$16,2 \times 78\,500 = 1\,271\,700 \text{ руб.}$$

Итого норматив производственных запасов:

$$H_M = 2\,305\,625 + 1\,271\,700 = 3\,577\,325 \text{ руб.}$$

2. Расчет норматива незавершенного производства.

Расчет материальных затрат в себестоимости и коэффициента нарастания затрат

| Показатели | Изделие А | Изделие Б |
|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| Доля начальных затрат в себестоимости | $(1\ 200 + 400) / 5\ 000 = 0,32$ | $(24\ 600 + 6\ 600) / 75\ 000 = 0,416$ |
| Коэффициент нарастания затрат | $(1 + 0,32) / 2 = 0,66$ | $(1 + 0,416) / 2 = 0,708$ |

Норматив незавершенного производства по изделию А:

$$\frac{36\ 000 \times 5\ 000 \times 5 \times 0,66}{360} = 1\ 650\ 000 \text{ руб.}$$

Норматив незавершенного производства по изделию Б:

$$\frac{2100 \times 75\ 000 \times 30 \times 0,708}{360} = 9\ 292\ 500 \text{ руб.}$$

Итого норматив незавершенного производства:

$$H_{\text{нз}} = 1\ 650\ 000 + 9\ 292\ 500 = 10\ 942\ 500 \text{ руб.} \quad \text{руб.} H_{\text{нз}} = 1$$

3. Норматив расходов будущих периодов:

$$H_{\text{рбп}} = 1\ 350\ 000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем норматив запасов готовой продукции:

Норматив запасов готовой продукции по изделию А:

$$\frac{36\ 000 \times 5\ 000 \times 2}{360} = 1\ 000\ 000 \text{ руб.}$$

Норматив запасов готовой продукции по изделию Б:

$$\frac{2100 \times 75\ 000 \times 7}{360} = 3\ 062\ 500 \text{ руб.}$$

Итого норматив запасов готовой продукции

$$H_{\text{гп}} = 1\ 000\ 000 + 3\ 062\ 500 = 4\ 062\ 500 \text{ руб.}$$

4. Общий норматив оборотных средств организации:

$$H_{\text{общ}} = 3\ 577\ 325 + 10\ 942\ 500 + 1\ 350\ 000 + 4\ 062\ 500 = 19\ 932\ 325 \text{ руб.}$$

При сравнении полученного совокупного норматива с совокупным нормативом прошлого периода определяется потребность организации в оборотных средствах в плановом периоде. Разница между нормати-

вами составляет сумму прироста или уменьшения норматива оборотных средств, что находит отражение в финансовом плане организации.

С целью практического использования при расчетах нормативной потребности в оборотных средствах по видам дополнительно могут быть рекомендованы следующие зависимости.

1. На создание малоценных и быстроизнашивающихся предметов и инвентаря:

$$C_{м.ц} = \frac{n \times r \times t \times k}{12},$$

где $C_{м.ц}$ — сумма оборотных средств, руб.;
 n — сумма затрат на эти средства на одного рабочего в год, руб.;
 r — общее число рабочих на предприятии, человек;
 t — срок, на который создается запас, мес.;
 k — коэффициент, учитывающий стоимость этих средств, находящихся в производстве ($k = 1,4—1,6$).

2. На создание запаса спецодежды и спецобуви:

$$C_{о.} = N \times n \times Ц,$$

где $C_{о.}$ — сумма оборотных средств, руб.;
 N — норма выдачи, комплект;
 n — число рабочих, получающих спецодежду, обувь;
 $Ц$ — цена комплекта, руб.

3. На создание полуфабрикатов:

$$C_n = \frac{R_r + T_{ц} \times C_c}{360},$$

где C_n — сумма оборотных средств, руб.;
 R_r — годовой расход полуфабрикатов, ед.;
 $T_{ц}$ — длительность производственного цикла, дн.;
 C_c — себестоимость единицы полуфабрикатов, руб.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств снижает как потребность в них, так и себестоимость промышленной продукции, в структуре которой только материальные и приравненные к ним затраты составляют в среднем 70%. Эффект ускорения оборачиваемости оборотных

средств выражается в высвобождении, уменьшении потребности в них в связи с улучшением их использования.

Различают *абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств*.

Абсолютное высвобождение отражает прямое уменьшение потребности в оборотных средствах. Например, средняя величина оборотных средств равнялась в 2000 г. 100 млн руб., а в 2001 г. — 95 млн руб., следовательно, абсолютное высвобождение оборотных средств составило 5 млн руб. При этом не учитывалось изменение объема реализованной продукции.

Относительное высвобождение отражает изменения как величины оборотных средств, так и объема реализованной продукции. Например, на предприятии объем реализованной продукции составил: в 2000 г. 360 млн руб., в 2001 г. 400 млн руб.; средний остаток оборотных средств: в 2000 г. 100 млн руб., и 2001 г. 95 млн руб. Тогда оборачиваемость (в днях) за 2000 г. составила: $(100 \times 360) : 360 = 100$ дн. Потребность в оборотных средствах в 2001 г. при оборачиваемости и объеме реализованной продукции 2000 г. будет равна: $(400 \times 100) : 360 = 111$ млн руб.

Поскольку средний остаток оборотных средств за 2001 г. равнялся 95 млн руб., то относительное их высвобождение составило: 16 млн руб. (111 – 95).

Скорость оборота средств — комплексный показатель организационно-технического уровня производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Увеличение числа оборотов достигается за счет сокращения времени производства и времени обращения. Время производства в основном обусловлено принятым технологическим процессом и характером применяемой техники. В связи с этим его сокращение происходит преимущественно за счет внедрения достижений научно-технического прогресса.

Сокращение времени обращения достигается за счет развития специализации и кооперирования, рационализации межзаводских связей, документооборота, расчетов и других элементов рыночных отношений.

Эффективность использования оборотных средств предполагает не только ускорение их оборачиваемости, но и снижение себестоимости продукции за счет экономии натурально-вещественных элементов оборотных фондов и издержек обращения.

3.5. Нематериальные активы

В современных экономических условиях для предприятия все более значимой становится такая составляющая имущества, как нематериальные активы. Такое внимание к нематериальным активам обусловлено суще-

ственным изменением в технологии производства продукции, товаров и услуг, резко развивающимися процессами поглощения одного предприятия другими, а также доминированием роли информационных технологий.

Применение нематериальных активов в экономическом обороте современного предприятия дает возможность изменения структуры производственного капитала. При увеличении доли нематериальных активов в стоимости производимой продукции, товаров и услуг предприятия растет их наукоемкость, технологичность. И это особенно значимо для роста конкурентоспособности как самого предприятия, так и для производимых продукции, товаров и услуг.

Сущность и характеристика нематериальных активов

Нематериальными активами является часть имущества предприятия, не имеющая физического выражения, но представляющая значительную ценность для него.

Объекты, относящиеся к нематериальным активам, должны отвечать следующим условиям:

- отсутствие физической (материально-вещественной) формы;
- возможность выделения этих объектов в имуществе предприятия;
- применение при производстве продукции, для выполнения работ или оказания услуг, а также для осуществления процесса управления предприятием;
- использование объектов на протяжении длительного периода времени (срока полезного использования);
- способность приносить предприятию экономическую выгоду (доход) в будущем периоде;
- наличие правильно оформленных документов, которые подтверждают факт существования самого актива, а также исключительного права у предприятия на результаты, полученные при помощи этого актива (свидетельства, патенты на изобретение, различные охраняемые документы, договор приобретения патентов, товарных знаков).

Так как нематериальные активы не осязаемы по своей сущности, то одним из важнейших критериев отнесения объектов к данной категории имущества является возможность *отчуждения*. Отчуждаемость, относительно нематериальных активов, означает возможность передать объект нематериальных активов в собственность иному лицу.

Нематериальными активами не признаются интеллектуальные, а также деловые качества работника, уровень его квалификации, способность и отношение его к трудовым обязанностям по причине того, что они не могут быть отделены от работника и переданы другим лицам.

Состав и классификация нематериальных активов

В состав *нематериальных активов* на предприятии включаются следующие объекты: организационные расходы, интеллектуальная собственность, деловая репутация предприятия (гудвилл) (рис. 3.5).

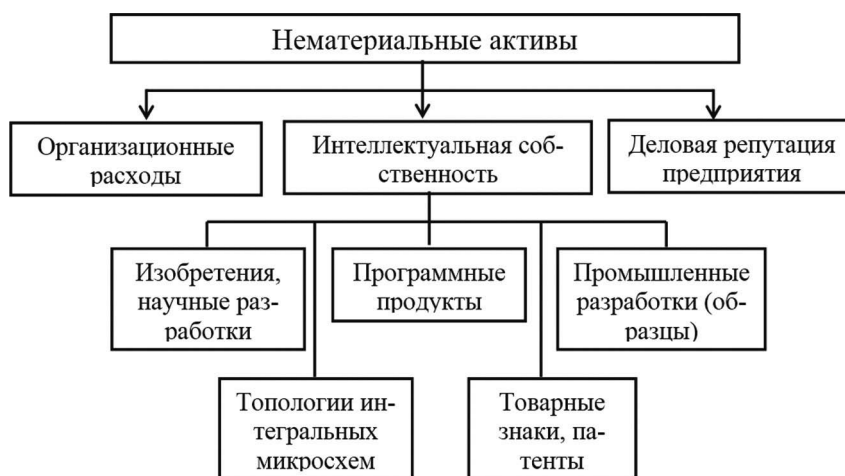


Рис. 3.5. Состав нематериальных активов на предприятии

Организационные расходы предприятия связаны с образованием юридического лица и признаны в соответствии с учредительными документами частью вклада участников (учредителей) в уставный (складочный) капитал предприятия.

Общее понятие *интеллектуальной собственности* включает «права, относящиеся к литературным, художественным и научным произведениям, исполнительской деятельности, изобретениям, научным открытиям, промышленным образцам, товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям, к защите против недобросовестной конкуренции, а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях» (п. VIII ст. 2 Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС).

Интеллектуальная собственность в практической деятельности предприятия может применяться в виде нематериальных активов.

Объектами интеллектуальной собственности являются:

- изобретения, научные разработки;
- программные продукты;
- промышленные разработки;
- топологии интегральных микросхем;
- товарные знаки, патенты.

Изобретения, научные разработки могут рассматриваться на предприятии как техническое решение производственных задач.

Программные продукты — это объективная форма представления совокупности данных, различных команд, необходимых для работы различных компьютерных устройств для получения результата.

Промышленной разработкой (образцом) является конструкторское решение продукта, соответствующее существующим требованиям, а также определяющее внешний вид.

Под *топологией интегральных микросхем* понимается пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной микросхемы и связей между ними, зафиксированное на материальном носителе.

Товарные знаки, патенты, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров включают в себя обозначения или названия, которые необходимы, чтобы различать товары или услуги производителя, обладающие исключительными свойствами.

Деловая репутация (гудвилл) как вид нематериальных активов появляется у предприятия в том случае, когда им было совершено приобретение другого предприятия. *Деловая репутация* может измеряться как разница между ценой покупки предприятия и суммой стоимости по бухгалтерскому балансу всех его активов и обязательств.

Нематериальные активы могут быть неоднородными по своему составу, по характеру использования в производственном процессе, относительно степени их влияния на финансовое состояние предприятия и результаты производственно-хозяйственной деятельности. Следовательно, нематериальные активы необходимо классифицировать по следующим признакам:

- по признаку использования в производстве:
 - *функционирующие* (работающие) объекты, приносящие доход предприятию в настоящее время,
 - *нефункционирующие* (неработающие) объекты, не используемые по каким-либо причинам, но их применение возможно в будущем;
- степени влияния на финансовые результаты предприятия:
 - нематериальные активы, способные приносить доход непосредственно за счет внедрения их в эксплуатацию,

- нематериальные активы, оказывающие влияние *опосредованно* на финансовые результаты деятельности предприятия;
- степени правовой защищенности:
 - нематериальные активы, относящиеся к *защищаемым охраняемыми документами* (авторскими правами),
 - нематериальные активы, не *защищенные охраняемыми документами* (авторскими правами).

Оценка нематериальных активов

Оценка или определение стоимости нематериальных активов находится в зависимости от того, как они приобретались. Нематериальные активы могут быть внесенными в виде вклада в уставный капитал, приобретенными у других предприятий, полученными безвозмездно, созданными на самом предприятии. На основании этого оценка может быть выполнена по договоренности сторон. Основной для оценки могут служить затраты на приобретение, рыночной стоимости нематериальных активов, стоимость их изготовления.

Первоначальную стоимость нематериальных активов, которые были приобретены за плату, определяют как сумму всех фактических расходов на их приобретение, а также приведение в состояние, пригодное для применения в запланированных целях.

Первоначальную стоимость нематериальных активов, которые созданы самим предприятием, рассчитывают, как сумму всех фактических расходов на их изготовление или создание. В стоимость могут входить израсходованные оплата труда работников, материальные ресурсы для создания нематериальных активов, услуги сторонних организаций, патентные пошлины, которые связаны с получением свидетельств, патентов, и т.п.

Первоначальную стоимость нематериальных активов, которые внесены в счет вклада в уставный капитал предприятия, вычисляют исходя из их денежной оценки после согласования с учредителями или участниками предприятия.

Первоначальную стоимость нематериальных активов, которые получены предприятием безвозмездно, определяют на основании их рыночной стоимости на дату принятия к бухгалтерскому учету.

При оценке нематериальных активов используются три основных подхода: доходный; затратный; сравнительный.

Основываясь на *доходном* подходе, стоимость нематериальных активов принимается в соответствии с уровнем текущей стоимости преиму-

ществ, которые предприятие имеет от их использования. Как пример можно привести метод освобождения от роялти, используемый в качестве оценки стоимости лицензий и патентов. Под роялти понимают периодические отчисления лицензеру (продавцу) за использование интеллектуальной собственности. В большинстве случаев роялти составляет от 5 до 20% дополнительной прибыли, которую получает предприятие, купившее интеллектуальную собственность. Когда объект интеллектуальной собственности становится основой для нового продукта или технологии, роялти могут составлять до 50%.

Если изобретение покупается на основе роялти, то стоимость лицензии на использование изобретения рассчитывается как дисконтированный поток роялти по формуле:

$$S = \sum_{t=1}^T \frac{D_t \times R}{(1 + \alpha)^t},$$

где D_t — ставка роялти;
 R — база расчета роялти (выручка от реализации продукции, которая выпускается по лицензии, или прибыль, получаемая от реализации выпускаемой продукции);
 T — срок действия лицензионного договора;
 t — порядковый номер рассматриваемого года;
 α — ставка (норма) дисконта.

Основываясь на *затратном подходе* нематериальные активы могут быть оценены как сумма затрат на их создание, приобретение и ввод в действие.

Сравнительный подход применим для нематериальных активов, сделки по которым совершаются на рынке. Исходной информацией для расчета стоимости объекта будут служить цены реализации аналогичных объектов на рынке.

Резюме

1. Основные фонды являются материально-технической базой любого производства и переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию в течение производственного процесса по частям.

2. Для эффективного управления основными фондами большое значение имеет их обоснованная оценка. Существует несколько видов оценок основных фондов, связанных с длительным их участием и посте-

пенным изнашиванием в процессе производства: первоначальная, восстановительная, остаточная.

3. Амортизация является процессом экономического возмещения износа. Затраты на амортизацию учитываются в себестоимости изготовляемой продукции в виде амортизационных отчислений. По мере реализации продукции величина амортизационных отчислений, включенная в себестоимость, принимает денежную форму и перечисляется в амортизационный фонд.

4. Уровень эффективного использования основных фондов определяется показателями экстенсивного, интенсивного, интегрального их использования. Обобщающими показателями являются фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность.

5. Важнейшей количественной характеристикой промышленного предприятия, оценивающей его производственно-технический потенциал, является производственная мощность предприятия. Производственная мощность отражает максимальную способность предприятия по осуществлению выпуска товарной продукции в натуральных или стоимостных единицах измерения, отнесенных к определенному периоду времени.

6. Оборотные средства, как и основные, функционируют в сфере производства, являясь материальной основой производства, и представляют собой производственные фонды предприятия.

7. Оборотными средствами называется постоянно находящаяся в непрерывном движении совокупность производственных оборотных фондов и фондов обращения.

8. Нормирование оборотных средств является основой рационального использования хозяйственных средств организации. Оно заключается в разработке обоснованных норм и нормативов их расходования, необходимых для создания постоянных минимальных запасов, достаточных для бесперебойной работы предприятия.

9. Эффективность использования оборотных средств измеряется показателями их оборачиваемости: коэффициентом оборачиваемости, продолжительностью одного оборота, коэффициентом загрузки оборотных средств.

10. От повышения эффективности использования производственных ресурсов зависит его конкурентоспособность и финансовое состояние.

11. *Нематериальными активами* является часть имущества предприятия, не имеющая физического выражения, но представляющая значительную ценность для него. В состав *нематериальных активов* на предприятии включаются организационные расходы, интеллектуальная собственность, деловая репутация предприятия (гудвилл). Нематериаль-

ные активы могут быть неоднородными по своему составу, по характеру использования в производственном процессе, относительно степени их влияния на финансовое состояние предприятия и результаты производственно-хозяйственной деятельности.

12. Оценка или определение стоимости нематериальных активов находится в зависимости от того, как они приобретались. При оценке нематериальных активов используются три основных подхода: доходный; затратный; сравнительный.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте сущность основных фондов, закономерности и показатели их воспроизводства.
2. Назовите виды оценок основных средств.
3. Охарактеризуйте показатели использования основных фондов.
4. Назовите резервы повышения эффективности использования основных фондов.
5. Дайте определение производственной мощностью организации и ее показателей.
6. Раскройте сущность и состав оборотных средств предприятия.
7. Что понимается под нормированием оборотных средств?
8. Назовите показатели использования оборотных средств.
9. Каковы основные пути ускорения оборачиваемости оборотных средств промышленного предприятия?
10. Как повысить степень использования основных фондов предприятия?
11. Какие объекты на предприятии входят в состав нематериальных активов?
12. По каким признакам классифицируют нематериальные активы на предприятии?
13. Как выполняется оценка нематериальных активов на предприятии?

Тесты

1. К основным фондам не относятся:

- а) здания, сооружения, рабочий скот;
- б) транспортные средства, оборудование, продукт, продуктивный скот;
- в) мебель, рабочий скот, многолетние насаждения;
- г) покупные полуфабрикаты, готовая продукция, сырье.

2. В состав оборотных средств входят:

- а) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топлива, незавершенное производство, расходы будущих периодов;
- б) станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи, готовая продукция, денежные средства в кассе, на расчетном счете предприятия;
- в) прибыль предприятия, задолженность поставщикам.

3. Первоначальная стоимость — это:

- а) оценка воспроизводства основных фондов в современных условиях на момент переоценки;
- б) сумма фактических затрат в действующих ценах на приобретение или создание средств труда;
- в) стоимость, по которой основные фонды учитываются в балансе предприятия по данным бухгалтерского учета об их наличии и движении.

4. К стадиям кругооборота оборотных средств относят:

- а) денежную и товарную;
- б) денежную и реализационную;
- в) товарную, производственную и денежную;
- г) денежную, реализационную и товарную;
- д) реализационную и денежную.

5. Амортизация — это:

- а) потеря основными фондами своих технических свойств;
- б) особый рычаг государства для контроля за качеством производимой продукции;
- в) процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов на производимую продукцию;
- г) способ уменьшения издержек предприятия.

6. К нормируемым элементам оборотных средств относят:

- а) производственные запасы;
- б) незавершенное производство;
- в) денежные средства;
- г) готовую продукцию;
- д) покупные полуфабрикаты.

7. Амортизационный фонд — это:

- а) особый денежный резерв, предназначенный для воспроизводства основных фондов;
- б) денежный резерв, предназначенный для оплаты долгов предприятия;
- в) денежный резерв, предназначенный для выплаты заработной платы.

8. К показателям эффективности использования оборотных средств относят:

- а) фондоотдачу;
- б) коэффициент сменности;
- в) длительность оборота;
- г) коэффициент экстенсивного использования фондов;
- д) количество оборотов, совершаемых средствами предприятия в течение года.

9. Показатель фондоотдачи характеризует:

- а) затраты основных фондов на 1 руб. реализованной продукции;
- б) объем продукции, приходящейся на 1 руб. оборотных фондов;
- в) объем основных производственных фондов, приходящихся на одного рабочего;
- г) стоимость объема продукции, приходящейся на 1 руб. основных производственных фондов.

10. Повышение эффективности использования оборотных средств достигается за счет ускорения:

- а) нормирования;
- б) оборачиваемости;
- в) фондоотдачи;
- г) снижения себестоимости продукции.

11. В состав нематериальных активов на предприятии включаются:

- а) организационные расходы;
- б) вычислительная техника;
- в) интеллектуальная собственность;
- г) средства диспетчерского контроля.

12. При оценке нематериальных активов используется основной подход:

- а) параметрический;
- б) доходный;
- в) стоимостной;
- г) затратный.

глава 4

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*«Управление представляет собой
не что иное, как настраивание
других людей на труд».*

Ли Яккока,
американский менеджер,
экс-президент компании Ford

4.1. Персонал предприятия: состав и условия формирования

Персонал представляет собой часть экономического и инновационного пространства предприятия, при помощи которого рыночные преобразования не только «впитываются» в жизненную сферу предприятия, но и приносят положительные результаты от производственно-хозяйственной деятельности. Правительства развитых стран, руководствуясь философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считают, что главными условиями успешного функционирования хозяйствующих субъектов являются персонал, его квалификация и преданность интересам предприятия.

Любое предприятие представляет собой союз: собственников имущества (учредителей), предпринимателей, которым делегированы права собственности и которые вынуждены постоянно доказывать наличие у них предпринимательских способностей, и трудящихся (собственников

рабочей силы), объединившихся в целях достижения коммерческого успеха. При этом каждый из участников «команды» выполняет свою специфическую функцию: совокупный трудящийся, находящийся в непосредственном контакте с материальными факторами производства, осуществляет производственный процесс; функции предпринимателя заключаются в выборе и реализации стратегии для достижения целей предприятия; собственник берет на себя риск и занимается накоплением.

Персонал предприятия принято подразделять на две основные категории: *производственный* и *непроизводственный*.

К *производственному персоналу* относятся следующие категории работников:

- высшее звено управления (президент, генеральный директор и другие члены правления);
- среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- низшие звенья управления (руководители подотделов и других аналогичных им подразделений);
- инженерно-технический персонал и конторские служащие; рабочие, занятые физическим трудом.

В состав *непроизводственного персонала* входят работники социальной инфраструктуры, например: медицинские работники (врачи, медсестры), библиотекари и другие, чьи квалификационные характеристики по профессиям специфичны.

В категории «производственный персонал» выделяются управленческие работники, по должности профессионально участвующие в управлении и входящие в его аппарат. Специфика управленческого труда состоит в том, что он материальных ценностей непосредственно не производит. Его содержанием являются сбор, обработка и выдача информации для подготовки, принятия и реализации решений, а также контроль за их выполнением.

Различие функциональных обязанностей управленческих работников позволяет выделить несколько их уровней:

руководители, возглавляющие трудовые коллективы, определяющие цели их деятельности, полностью отвечающие за принятие и выполнение управленческих решений;

специалисты — сотрудники аппарата управления, разрабатывающие на базе имеющейся у них специальной подготовки варианты управленческих решений или производственных задач;

служащие — технические исполнители, обеспечивающие функционирование процесса управления при приеме, передаче и первичной об-

работке информации, а также выполняющие делопроизводственные функции.

Лица, относящиеся к категории *руководителей*, в свою очередь подразделяются на *главных руководителей* (высших администраторов), *линейных* и *функциональных*.

Главные руководители — весьма ограниченный выбором собственника (учредителей, акционеров) круг лиц, которые де-юре управляют имуществом на правах оперативного или хозяйственного ведения в установленных собственником пределах или на основе делегированного права собственности. Это генеральные директора, члены совета директоров и прочие, которые одновременно являются и субъектами предпринимательской деятельности (за исключением лиц, имеющих статус государственных служащих), и в силу осуществляемых в отношении трудовых коллективов полномочий относятся к категории высших администраторов.

К *линейным* относятся руководители и их заместители, выполняющие весь комплекс функций по административному руководству коллективом производственного подразделения на предприятии. Атрибутом линейного руководителя является полное и непосредственное подчинение вышестоящему начальнику. К линейным руководителям относят директоров предприятий, наделенных правом управления имуществом как собственностью, а также лиц, занятых на должностях бригадира, мастера участка, начальника участка (смены), начальника цеха и его заместителей.

Функциональные руководители в отличие от линейных сочетают выполнение управленческих функций с решением функциональных задач. К этой категории относятся главные специалисты (главный инженер, главный механик, главный бухгалтер, главный конструктор), а также руководители функциональных служб (заведующие архивом, канцелярией, начальники отделов сбыта, труда и заработной платы, кадров и т.д.), которые, как правило, имеют двойное подчинение: административное — соответствующему линейному начальнику и функциональное — вышестоящему функциональному руководителю.

Специалисты в отличие от руководителей не имеют в своем подчинении коллектива. Они ответственны только за качество разрабатываемых ими и предлагаемых руководителям вариантов решения управленческих и производственных задач. К специалистам относятся: техники, бухгалтеры, товароведы, конструкторы, технологи и инженеры различных специальностей и наименований, социологи и др.

Технический персонал аппарата управления — это секретари, касиры, экспедиторы, агенты, учетчики, работники архива и др.

Указанная классификация работников управления является традиционной. Она достаточно детальна, что дает возможность формулировать требования к профессиональному и квалификационному уровню работников, а также использовать соответствующие формы и методы их подбора, расстановки, обучения и переподготовки.

К производственному персоналу относятся и рабочие, т.е. работники, непосредственно участвующие в создании продукта либо обеспечивающие нормальное течение производственного процесса.

По характеру выполняемых функций все рабочие подразделяются на две группы:

- занятые выполнением основных технологических операций по изготовлению продукции (работ, услуг);
- занятые обслуживающими и вспомогательными операциями, необходимыми для обеспечения нормального хода основных технологических процессов (транспортировка, перемещение и складирование товарно-материальных ценностей; ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования; подготовка технических средств, исходного сырья и материалов для основного производства; технический контроль качества продукции; переработка отходов; производственное строительство, благоустройство и уборка производственных помещений и территорий).

Рабочие первой группы относятся к основным производственным рабочим, второй — к вспомогательным.

Характер выполняемых рабочими производственных функций обуславливает также их деление по профессиям, специальностям и квалификации.

Под *профессией* принято понимать определенный род трудовой деятельности, требующей особого комплекса знаний, практических навыков и являющейся, как правило, основным источником существования (рабочий-строитель, шахтер, слесарь, водитель автотранспорта и т.д.).

В рамках каждой профессии различают *специальности* — виды занятий, требующие дополнительных знаний и навыков для выполнения определенной работы на специфических участках производства (строители: каменщики, монтажники, штукатуры; шахтеры: забойщики, откатчики, крепильщики; слесари: сборщики, инструментальщики; водитель автотранспорта — по категориям управления транспортными средствами).

Квалификация — это степень профессиональной подготовленности рабочего к выполнению какого-либо вида деятельности, определяемая по совокупности его знаний, умений, навыков. Согласно общему правилу, чем более высокую квалификацию имеет рабочий, тем разнообразнее приемы технологических операций, которыми он владеет, глубже знание конструкций машин и свойств используемых сырья и материалов.

Численность как управленческого, так и производственного персонала, их профессиональный состав могут быть различными, но обязательно обеспечивающими возможность успешной реализации целей и стратегии предприятия. При этом главное — не достижение необходимого числа комбинаций профессий и должностей, а осуществление постоянных и целенаправленных воздействий на персонал, включая расстановку работников, распределение обязанностей, подготовку и переподготовку кадров, стимулирование труда, совершенствование его организации. В связи с этим возникает задача формирования эффективного персонала предприятия. Цель ее — свести к минимуму потери, обусловленные несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств людей с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ. В процессе реализации этой цели:

- устанавливается оптимальное соотношение численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-психологическими характеристиками;
- обеспечивается оптимальная степень загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности труда;
- оптимизируется структура работников с различным функциональным содержанием труда.

Решение этих задач должно базироваться на следующих основных принципах использования персонала на предприятии: соответствие численности работников объему выполняемых работ и квалификации работника (степени сложности его трудовых функций); обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства; максимальная эффективность использования рабочего времени; создание условий для повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рекомендации по подбору и расстановке персонала таковы:

- единство хозяйственного подхода к подбору и расстановке персонала (учет единых требований при решении производственно-хозяйственных и социальных задач);
- изучение персонала (поиск наиболее способных работников, их оценка с целью последующего выдвижения с учетом потенциальных возможностей);
- оценка и подбор персонала по профессиональным, деловым и личностным качествам (работник с лучшими оценочными характеристиками должен иметь режим наибольшего благоприятствования в продвижении по службе);

- сочетание стабильности персонала с его обновлением (стабильность способствует реализации намеченных целей и стратегии; преемственность обеспечивает адекватную реакцию на изменения внешней среды);
- сочетание опытных и молодых кадров (соединение ретроспективного опыта и сбалансированности мышления с более динамичным в восприятии нового поступками, «свежим» мышлением);
- сочетание и взаимное дополнение персонала (обеспечение в процессе трудовой деятельности совместимости работников друг с другом и их взаимного дополнения);
- взаимосвязь личных, групповых и коллективных интересов (с целью обеспечения баланса в управленческих отношениях).

Осуществление вышеперечисленных задач в пределах предприятия может быть распределено между несколькими функциональными подразделениями либо выполняться единой кадровой службой.

Главными способами их реализации могут быть *авторитарные принципы* либо так называемые *принципы «управления человеческими ресурсами»*.

Авторитарность проявляется в установлении неизменного порядка и жестких статусных различий между рабочими, специалистами, руководителями в иерархии отношений, использовании силовых методов, подробной регламентации норм и форм поведения работников. Что касается принципов социально ориентированного управления, то оно строится на общности интересов, широком вовлечении персонала в дела предприятия, инициативе и самодисциплине, двухстороннем (сверху вниз и снизу вверх) движении достоверной информации о хозяйственной деятельности, смягчении статусных различий между работниками, независимом представительстве интересов трудящихся, внутреннем регулировании занятости. Очевидной предпосылкой реализации принципов такого рода является использование различных форм участия работников в деятельности предприятия и прежде всего в собственности и прибылях.

Усиление авторитаризма в управлении снижает потребность кадровой службы в реальном участии и осуществлении по широкой программе кадровой политики, будь то заключение тарифных или трудовых соглашений, разработка форм стимулирования кадров, их перемещение или оценка деловых качеств и производственных возможностей работников. Вместе с тем чем крупнее предприятие, тем очевиднее необходимость координации работы разрозненных функциональных звеньев в управлении персоналом путем создания стройной системы с упорядоченной организационной структурой. Примером этого может служить реализованная на крупных предприятиях идея служб по управлению персоналом (рис. 4.1).

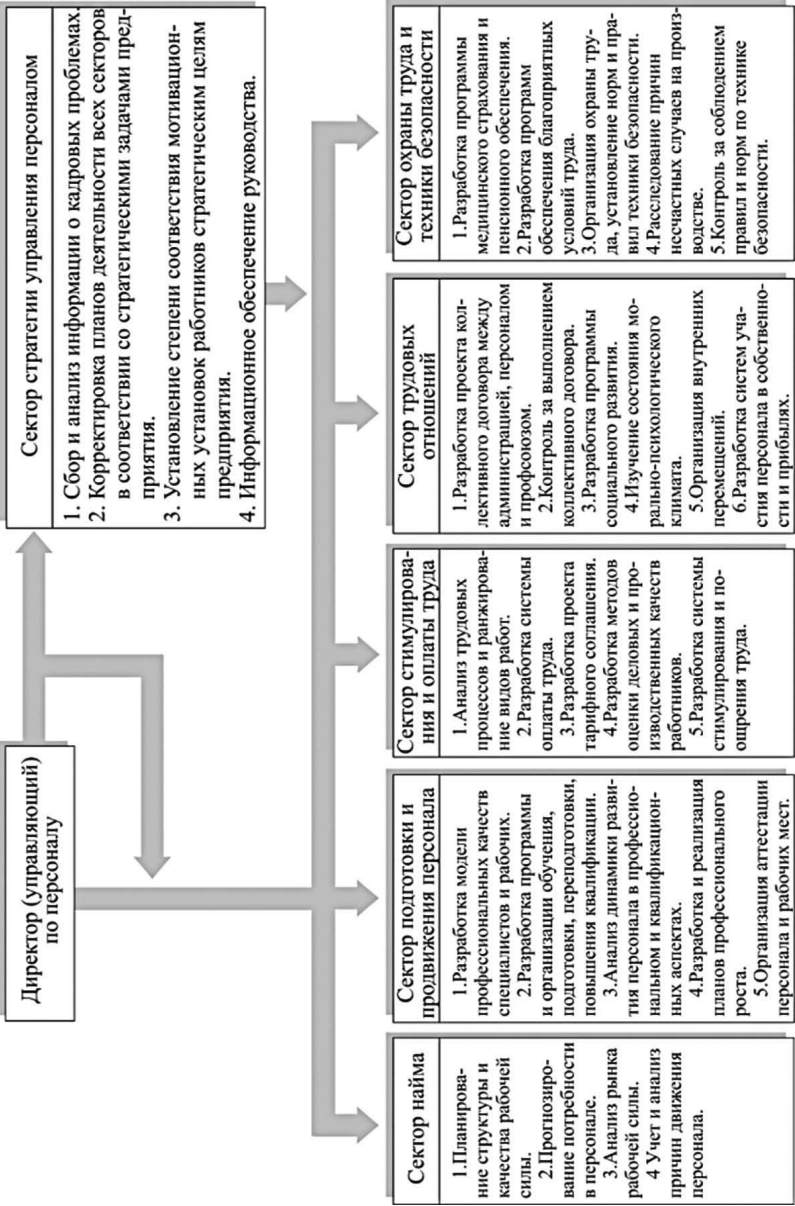


Рис. 4.1. Принципиальная схема организационной структуры службы управления персоналом предприятия

Наличие организованной тем или иным образом кадровой службы является необходимым, но недостаточным условием осуществления управления персоналом как процессом. Чтобы он мог состояться как последовательность целенаправленных воздействий, необходима целая система оценок содержания трудовой деятельности. Только в этом случае становится возможным определение характеристик, в своей совокупности составляющих профессиональную ориентацию тех, кто непосредственно осуществляет функции управления персоналом. Например, найм и обучение какой-либо профессии по категории производственных рабочих производятся по показателям, полученным в результате обследования и аналитической оценки (аттестации) рабочего места. Данные показатели должны иметь форму характеристик (способностей) работника, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей: общий уровень развития и склонность к обучению, способность к счету, координация движений, умение различать цвета и оттенки и т.д. Или, скажем, организация оплаты труда, которая строится не только в соответствии с организационно-техническими условиями того или иного структурного подразделения, но и требованиями к количеству и качеству труда работников. В этом случае оценочными характеристиками выступают: нормы времени, отводимого на выполнение работ; требования к специальной подготовке; стаж практической работы; задания по сдаче продукции с первого предъявления.

Сведенные воедино характеристики всех видов труда образуют систему профессиональных требований. Если они помимо прочего выражены количественной оценкой знаний и зафиксированы в письменной форме, то всегда возможно определить, удовлетворяет ли труд работника этим требованиям или нет.

Большинство видов трудовой деятельности оценивается по двум критериям: производительности труда, определяемой делением общей выработки (объем результатов, удовлетворяющий требованиям внутренних или внешних потребителей и выраженный в натуральной денежной форме) на общие затраты труда, и качеством труда, оцениваемым процентом хороших результатов. О реальном улучшении результатов труда свидетельствует одновременное положительное изменение показателей его производительности и качества (либо одно при неизменности второго).

Одной из основных задач является планирование численности персонала. В настоящее время предприятия лишены постоянной возможности нанимать достаточное количество рабочей силы необходимого качества, поэтому приходится уделять большее внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Процесс планирования включает в себя следующие этапы: оценка наличных ресурсов (определение количества занятых выполнением каждой функции с учетом качества их труда); оценка будущей потребности в кадрах (прогнозирование численности персонала, необходимой для реализации краткосрочных и перспективных целей); разработка программы удовлетворения будущих потребностей (определение общей потребности в персонале, необходимом для выполнения запланированного объема работ, и дополнительной потребности, обусловленной нуждами предприятия).

Общая численность основных производственных рабочих может быть исчислена по следующей формуле:

$$\text{Ч} = \frac{\text{О}_\text{р}}{\text{Н}_\text{в} \times \text{Б}},$$

где Ч — общая численность основных производственных рабочих;
 $\text{О}_\text{р}$ — объем работ или производственная программа, с учетом трудоемкости работ;
 $\text{Н}_\text{в}$ — норма выработки;
 Б — бюджет (норма) времени одного работника за рассматриваемый период.

Удельный вес специалистов в общей численности персонала на промышленных предприятиях составляет, как правило, 10—12%. Расчет их потребности производится более детально: с учетом насыщенности специалистами; дополнительной потребности в них; численности, необходимой на замену лиц, не имеющих специального образования; естественной убыли и пр.

Характеризуя «человеческий капитал» предприятия с точки зрения его эффективности, надо иметь в виду прежде всего те его качества, которые могут быть источником доходов, а именно: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм.

Здоровье принято характеризовать параметрами, требующимися для определения медицинского и социально-экономического анализа. С позиции предприятия важнейшими являются лишь те, которые влияют на работоспособность человека. Параметры здоровья обуславливают потери рабочего времени, экономический ущерб вследствие заболеваемости и несчастных случаев, среднюю трудоспособность (количество лет работы до выхода на пенсию). Организация медицинского обслуживания, экологическая среда, условия труда, культура здоровья значительно влияют на возможность плодотворно трудиться.

Нравственность человека и работника — понятия неразделимые. Обыденное сознание включает в понятие нравственности трудолюбие, бережливость, аккуратность, неспособность совершать зло, — качества, абсолютно полезные для экономической деятельности.

Влияние нравственности на экономические показатели трудно выразить количественно. Ее нижняя граница соответствует потерям, равным ущербу от преступных действий и покушений на собственность предприятия. В дополнение к этому могут учитываться показатели затрат на охрану, системы безопасности, выплаты пособий жертвам преступлений, в том числе совершаемых работниками предприятия по неосторожности, в связи с нарушениями техники безопасности. Показатели нравственности могут быть выработаны в результате социально-экономических исследований проблем хозяйственной этики:

- определения способов распределения и границ дифференциации доходов;
- организации деловых отношений;
- определения методов разрешения конфликтов.

Творческий потенциал предприятия — наиболее значительный фактор роста и развития. Его принято оценивать рядом обобщающих показателей: количеством изобретений и рационализаторских предложений, численностью категории «белые воротнички» и размером фонда оплаты их труда, численностью участников «кружков качества», размером материального и регулярностью морального поощрения работников за рационализаторство.

Согласно общему правилу, уровень образования персонала принято оценивать числом лет обучения нанятых предприятием работников, а также их численностью по разным образовательным уровням. Другими оценочными показателями являются: затраты предприятия на обучение и их эффективность (она может быть оценена, например, по факту сокращения сроков освоения рабочими новых операций); степень использования полученных знаний на производстве; коэффициент интеллекта.

Базой профессионализма являются общая культура и уровень образования населения. Для каждого предприятия профессионализм его персонала выражается в уровне квалификации рабочей силы. Косвенным свидетельством профессионализма работников могут служить затраты предприятия на профессиональную подготовку и переподготовку кадров в сравнении с полученной отдачей или, например, при прочих равных условиях снижение значений соотношения годовых затрат живого труда (в человеко-часах) в производстве и чистого дохода предприятия. Все компоненты «человеческого капитала» целесообразно исследовать на предмет их влияния на изменение доходов предприятия.

Как правило, предприятие имеет две возможности использования трудового потенциала: *интенсивную* и *экстенсивную*. *Экстенсивная* связана с увеличением численности работников или рабочего времени в той же пропорции, в какой возрастает объем производства. *Интенсивный вариант* предполагает повышение производительности труда, при этом рост объема производства происходит при той же или меньшей численности персонала.

Для повышения эффективности использования трудового потенциала предприятия в настоящее время решающее значение приобретает интенсивный вариант. Он предполагает механизацию, автоматизацию, компьютеризацию производства, внедрение трудосберегающих технологий, совершенствование организации и стимулирования труда, совершенствование кадровой работы.

4.2. Концепция управления персоналом на предприятии

Концепция управления персоналом на предприятии представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также конкретных механизмов ее реализации.

Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, так как позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом предприятия.

Три группы факторов, которые определяют эффективность персонала.

Первая — иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия — это отношение власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Вторая — культура, т.е. вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей шкала ценностей, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третья — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия на практике редко реализуются в отдельности.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Внутри предприятия главное — это работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативности, а не к бездумному исполнителю. Стоит задача перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле и нравственности. Периоды укрепления иерархических форм управления («вертикаль власти») сменяются периодами перехода к более гибким формам управления (целевым, ситуационным и т.д.)

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: оптимальное обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (рис. 4.2).

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом предприятия, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 4.3):

- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема найма и учета персонала;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема условий труда;
- подсистема развития персонала;
- подсистема мотивации поведения персонала;
- подсистема социального развития;
- подсистема развития оргструктур управления;
- подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;
- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

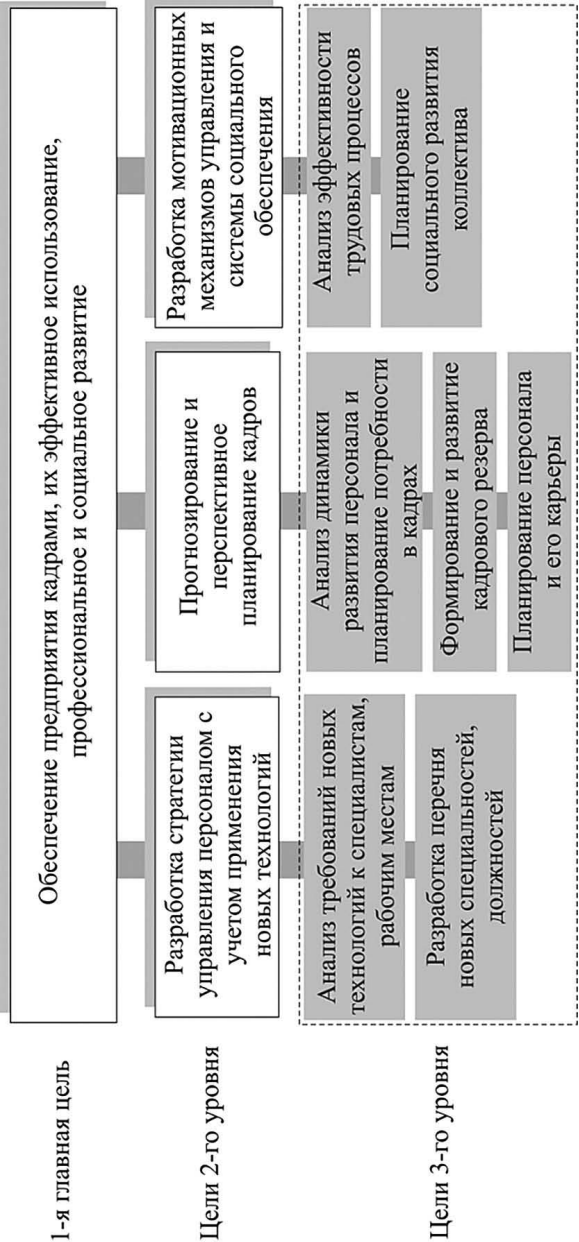


Рис. 4.2. Система целей управления персоналом предприятия



Рис. 4.3. Состав подсистемы управления персоналом предприятия

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление предприятием в целом, управление отдельными функциональными подразделениями, управление отдельными производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функции подсистемы планирования и маркетинга персонала: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами.

Подсистема найма и учета персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, ротаций, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема трудовых отношений осуществляет: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Функции подсистемы условий труда: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды, военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения персонала осуществляет: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях и капитале, разработку форм морального поощрения персонала, организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационных структур управления осуществляет: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения осуществляет: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организацию работы органов массовой информации предприятия, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Функции подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами предприятия. В зависимости от размеров предприятия состав подразделений меняется: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а на крупных — функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

4.3. Методы управления персоналом на предприятии

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рис. 4.4).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на опре-



Рис. 4.4. Система методов управления персоналом в организации

деленном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;

- методические указания (рекомендации), описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что организация — свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений

в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей, критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диалога с собеседником, получение необходимой информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных

контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей, исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, пла-

нирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала.

4.4. Производительность труда и методы ее измерения

Производительность труда — это показатель, характеризующий долю выпущенной продукции или оказания услуг, приходящихся на единицу затрат труда. Производительность труда является сложной экономической категорией, определяющей степень эффективности использования труда за какой-то промежуток времени.

Различают *производительность труда в масштабе общества, региона, отрасли*, *производительность труда на предприятии* и *производительность индивидуального труда* отдельного работника.

Производительность общественного труда учитывает как затраты живого (непосредственного труда людей), так и овеществленного (представленного средствами производства — сырьем, энергией, орудиями труда, инструментами и т.д.) труда. Производительность общественного труда измеряется отношением национального дохода в стоимостном выражении к количеству затраченного на его производство труда (численности работников сферы материального производства) и используется для оценки уровня производительности труда в целом по стране.

Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:

- увеличения массы продукции (объема оказываемых услуг), создаваемой в единицу времени при соответствующем качестве;
- повышения качества продукции (услуг) при неизменной массе в единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции или услуг;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы прибыли и т.д.

В практической деятельности существуют различные комбинации приведенных выше проявлений роста производительности труда, обеспечивающих предприятию возможность дальнейшего развития и процветания в условиях усиливающейся конкуренции на рынках товаров и услуг.

В рыночных условиях оценка производительности труда в значительной мере переместилась на микроэкономический уровень. Для измерения производительности труда на предприятии чаще используется показатель производительности индивидуального живого труда. Он определяется отношением объема произведенной продукции к затратам труда и называется *выработкой*. В зависимости от того, в каких единицах выражаются затраты труда (в отработанном времени в часах, днях или среднесписочной численности работников данного предприятия), выработка бывает часовой, дневной или годовой (месячной).

Показатель производительности труда может быть выражен и через затраты рабочего времени на единицу продукции, т.е. через ее трудоемкость. Выработка и трудоемкость связаны между собой обратной зависимостью и определяются по соответствующим формулам:

$$B = \frac{ОП}{T};$$

$$T_e = \frac{T}{ОП},$$

где В — выработка;
 T_e — трудоемкость;
ОП — объем производства продукции (работ, услуг) в соответствующих единицах;
 Т — трудовые затраты на выпуск продукции (выполнение работ, услуг) в соответствующих единицах.

В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем продукции при определении выработки, различают следующие основные методы измерения производительности труда.

Натуральный метод — это метод, при котором объем производства продукции выражается в натуральных физических единицах (штуках, тоннах, метрах и т.д.). Такой метод измерения объема выпускаемой продукции, а следовательно, и производительности труда, является наиболее простым и точным, но имеет ограниченную сферу применения —

преимущественно на предприятиях, где производится однородная продукция (уголь, кирпич, железная руда и т.д.). Уровень производительности труда (выработка) при этом исчисляется количеством продукции в натуральном выражении, изготовленной в единицу рабочего времени.

При выпуске нескольких видов или марок однородной продукции применяется *условно-натуральный метод*, или *метод условных учетных единиц*. При его использовании признаки, по которым производится соизмерение различной продукции, подразделяются на две группы: в зависимости от полезности (например, топливо — по теплотворной способности) и по трудоемкости производства продукции (например, выпуск обуви — в условных парах). Производительность труда при условно-натуральном методе расчета определяется отношением объема выпущенной продукции к отработанному времени или числу работников.

Натуральный метод имеет ограниченное применение. В основном он используется при сопоставлении показателей производительности бригад, звеньев и рабочих, оценке проектных решений зданий, сооружений, а также при определении норм выработки и уровня их выполнения.

Трудовой метод основан на использовании трудоемкости, с помощью которой рассчитывается объем выработанной продукции в нормо-часах или человеко-часах. При этом выработка определяется отношением произведенной продукции в нормо-часах к фактически затраченному времени. Метод имеет ограниченное применение из-за сложности расчетов, и, кроме того, он не позволяет учесть влияния на трудоемкость механизации и уровня механизации работ, так как на выполнение ручных и механических видов работ разрабатываются разные нормы.

Трудоемкость — это сумма затрат живого труда, используемого на производство единицы продукции. Различают следующие ее виды:

- технологическая, которая учитывает затраты труда, основных рабочих-сдельщиков и повременщиков и рассчитывается по производственным операциям, деталям, узлам и готовым изделиям;
- трудоемкость обслуживания, характеризующая затраты вспомогательных рабочих;
- производственная, включающая затраты труда основных и вспомогательных рабочих, т.е. сумму технологической трудоемкости и трудоемкости обслуживания;
- трудоемкость труда руководителей, специалистов и служащих;
- полная трудоемкость, отражающая затраты труда всего промышленно-производственного персонала, т.е. сумму производственной трудоемкости и трудоемкости управления.

Данный метод применяется при измерении производительности труда основных производственных рабочих на отдельных участках, отдель-

ных рабочих местах, в бригадах, а также при выпуске разнородной и незавершенной производством продукции, которую нельзя измерить ни в натуральных единицах, ни в денежном выражении. Эффективное применение этого метода возможно только при хорошо организованном нормировании труда.

Стоимостной метод измерения производительности труда находит более широкое применение. Он позволяет исчислить производительность труда на предприятиях, выпускающих разнообразную продукцию и выполняющих разнообразные виды работ, а также определить, оценить и сравнить производительность труда не только в отдельных отраслях промышленности, но и в различных регионах страны. В качестве основного показателя для планирования и учета производительности труда при использовании данного метода применяется выработка в стоимостном выражении на одного работника, занятого в производстве. При этом для измерения выработки может использоваться валовая, товарная, реализованная продукция, или валовой оборот, условно-чистая продукция, нормативная стоимость обработки.

В зависимости от выбранной единицы учета рабочего времени выработка исчисляется на один отработанный человеко-час, на один отработанный человеко-день или на одного среднесписочного работника в год, квартал, месяц.

Вместе с тем этот метод не всегда правильно отражает уровень производительности труда, так как на стоимостное выражение объема производства влияют структура работ и их материалоемкость. В рыночных условиях необходимо учитывать инфляционное воздействие на вышеперечисленные факторы.

Следует иметь в виду, что в настоящее время при отсутствии обязательности расчета производительности труда для внешней, централизованной отчетности на первый план выдвигается анализ произведенных затрат и полученных результатов на уровне предприятия, для чего в качестве оценочного показателя лучше использовать показатель эффективности труда.

Стоимостная оценка объема произведенной продукции (работ услуг), отнесенная к затратам материальных, трудовых и финансовых ресурсов, является достаточно достоверным оценочным показателем эффективности труда ($\mathcal{E}_{\text{тр}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{тр}} = \frac{\sum Q}{\sum R},$$

где $\sum Q$ — суммарный объем произведенной продукции, р.;

$\sum R$ — суммарные затраты всех видов ресурсов, р.

Стоимостная оценка эффективности труда создает предпосылки формирования механизма оценки эффективности хозяйственной деятельности производителей в условиях рынка с учетом влияния на эффективность труда всех сопутствующих факторов: интенсивности труда, его результативности и качества, эффективности деятельности персонала.

Производительность труда — показатель динамичный, постоянно меняющийся под воздействием множества факторов. Факторы роста производительности труда предполагают изменение материальных, организационных и социально-экономических условий как самого производства, так и вне его, под влиянием которых сокращаются затраты труда на производство единицы продукции и повышается уровень производительности труда.

Формы проявления таких изменений разнообразны и практически неисчислимы. Это могут быть конкретные мероприятия (повышение уровня механизации, автоматизации и др.) или такие процессы, как изменение и развитие форм собственности, совершенствование распределительных отношений, хозяйственного механизма и т.д., способствующие росту производительности труда.

Факторы роста производительности труда зависят от отраслевой принадлежности предприятия и ряда других причин, однако общепринято выделять следующие группы факторов:

- повышение технического уровня производства;
- улучшение организации производства и труда;
- изменение объема производства и структурные изменения в производстве;
- изменение внешних, природных условий;
- прочие факторы.

В целом по предприятию (фирме) планирование производительности труда по технико-экономическим факторам осуществляется в следующем порядке.

1. Определяется экономия трудовых ресурсов от разработки и внедрения каждого конкретного i -го мероприятия по повышению производительности труда (\mathcal{E}_i):

$$\mathcal{E}_i = \frac{\Delta T}{\Phi_{\text{пл}} \times K_{\text{вн}}},$$

где ΔT — изменение трудоемкости продукции от использования в производстве новой технологии, нового изделия, отдельного конкретного мероприятия и т.д., нормо-часов;

$\Phi_{пл}$ — годовой фонд рабочего времени на одного рабочего в плановом периоде, ч;

$K_{вн}$ — плановый коэффициент выполнения норм данными рабочими.

2. Определяется суммарная экономия трудовых ресурсов (Ξ) под воздействием всех технико-экономических факторов и мероприятий:

$$\Xi = \sum \Xi_i.$$

3. Определяется прирост производительности труда на предприятии (в цехе, на участке), достигаемый под влиянием всех факторов и мероприятий ($\Delta ПТ$):

$$\Delta ПТ = \frac{\Xi \times 100\%}{Ч_p - \Xi},$$

где $Ч_p$ — расчетная численность промышленно-производственного персонала, необходимая для выполнения годового объема работ при условии сохранения выработки базисного периода, человек.

При этом $Ч_p$ может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_p = \frac{ОП_{пл}}{В_б},$$

где $ОП_{пл}$ — объем производства в плановом периоде в соответствующих единицах измерения;

$В_б$ — уровень производительности труда (выработки) в базисном периоде в соответствующих единицах измерения.

Более подробно вопросы планирования производительности труда по технико-экономическим факторам изложены в соответствующих инструкциях и методиках.

В рыночных условиях хозяйствования широкое практическое использование получила концепция *предельной производительности*, согласно которой дополнительное увеличение численности работников приводит к замедлению роста предельного продукта. При этом под *предельным продуктом* труда понимается количество дополнительной продукции, которое получит предприятие, нанимая одного дополнительного работника. Умножив предельный продукт на его цену, получим денежное

выражение предельного продукта, или *предельный доход* (добавочный доход) от приема на работу последнего работника (табл. 4.1).

Поскольку в рыночных условиях предприятия стремятся к получению прибыли, то они могут увеличивать число занятых лишь до тех пор, пока предельный доход превышает предельные издержки на оплату труда дополнительного работника. Когда предельный продукт труда больше предельных издержек на оплату, необходимо увеличить число занятых. При этом общая прибыль предприятия с ростом числа занятых может возрасти.

Таблица 4.1

Предельный продукт, предельный доход и предельные издержки

| Число рабочих | Количество изготовленной продукции | Предельный продукт | Предельный доход | Предельные издержки на оплату труда |
|---------------|------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------------------------|
| 0 | 0 | — | — | — |
| 1 | 12 | 12 | 1 200 | 50 |
| 2 | 25 | 13 | 1 300 | 100 |
| 3 | 40 | 15 | 1 500 | 150 |
| 4 | 51 | 11 | 1 100 | 200 |
| 5 | 59 | 8 | 800 | 250 |
| 6 | 63 | 4 | 400 | 300 |
| 7 | 64 | 1 | 100 | 350 |

Если предельный продукт меньше предельных издержек на оплату труда, то прибыль начинает уменьшаться с последним принятым на работу работником. Следовательно, можно увеличивать прибыль, лишь уменьшая число занятых. Когда предельный продукт и предельные издержки на оплату труда равны, не следует ничего менять в области занятости, так как прибыль при этих условиях максимальна.

Следовательно, максимизация прибыли возможна лишь при таком уровне занятости на предприятии, когда предельный доход от последнего принятого работника равен предельным издержкам на оплату его труда. Как видно из данных табл. 4.1, оптимальный вариант числа рабочих — шесть человек, ибо седьмой рабочий создает предельный продукт в 100 ед. при предельных издержках на оплату труда 350 ед., т.е. с седьмым принятым рабочим прибыль начинает уменьшаться. Таким образом, в условиях рынка возникает проблема излишней рабочей силы (т.е. безработицы, неполной занятости) и в связи с этим — проблема социальной защиты людей, временно оказавшихся безработными, которую обязаны решать как руководители предприятия, так и государственные органы управления.

4.5. Аудит и контроллинг персонала

Аудит персонала

Индикатором успешности в управлении персоналом являются итоговые экономические показатели, стабильность работы всей организации, ее устойчивость и положение на рынке, конкурентоспособность и т.п. Но существуют и специфические показатели:

- результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников;
- удовлетворенность персонала своей работой и принадлежностью к организации;
- текучесть кадров;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- наличие конфликтов на всех уровнях отношений;
- характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры в организации.

Все эти показатели раскрывают новый вид управленческого (организационного) аудита — аудит персонала. В данном случае термин «аудит» означает «экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации».

Аудит персонала — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Цель аудита персонала — оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

К задачам аудита персонала относят:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий; обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных, т.е. соответствующих системе, ситуационных условий, методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения;
- определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом;
- прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Основные параметры аудита по функциям
управления персоналом**

| Основные функции управления персоналом | Содержание аудита |
|--|--|
| Формирование кадровой политики организации | Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями |
| Планирование персонала | Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации |

Окончание

| Основные функции управления персоналом | Содержание аудита |
|--|---|
| Использование персонала | Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения |
| Наем и отбор персонала | Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями |
| Деловая оценка персонала | Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам |
| Профориентация и адаптация персонала | Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации |
| Обучение персонала | Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов |
| Работа с кадровым резервом | Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом |
| Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала | Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры |
| Организация трудовой деятельности персонала | Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов |
| Мотивация и стимулирование труда | Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации |
| Трудовые отношения в коллективе | Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации |

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг в области персонала — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для

принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

- организационно-аналитические методы, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала;
- социально-психологические методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий;
- экономические методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Классификация типов аудита персонала

| Признак классификации | Тип аудита персонала | Основные характеристики |
|--------------------------|---------------------------|---|
| Периодичность проведения | Текущий | Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени |
| | Оперативный (специальный) | Проводится по оперативному распоряжению руководства |
| | Регулярный | Проводится через определенные промежутки времени |
| | Панельный | Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на той же группе людей и тех же объектах |

Окончание

| Признак классификации | Тип аудита персонала | Основные характеристики |
|-----------------------------------|----------------------|---|
| Полнота охвата изучаемых объектов | Полный | Охватывает все объекты |
| | Локальный | Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект |
| | Тематический | Включает все объекты, но по одной тематике |
| Методика анализа | Комплексный | Используется весь арсенал методов |
| | Выборочный | Анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке |
| Уровень проведения | Стратегический | Оценка производится на уровне высшего руководства |
| | Управленческий | Оценка производится на уровне линейных руководителей |
| | Тактический | Оценка производится на уровне службы управления персоналом |
| Способ проведения проверки | Внешний | Проводится силами сторонних специалистов (организаций) |
| | Внутренний | Проводится работниками самой организации |

Осуществление аудита персонала предполагает разделение работы на четыре этапа (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Этапы аудита персонала

Подготовительный этап. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

Этап сбора информации. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяются документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

Этап обработки и анализа информации. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диа-

грамм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

Заключительный этап. На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.

По результатам аудита можно оценить:

- коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную структуру управленческого персонала;
- потребность в обучении персонала;
- стили управления персоналом;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал персонала;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределенность персонала в рамках организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

Контроллинг персонала

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи — составная часть целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первейшая задача контроля — фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль — это регулярная и исключительная фаза процесса принятия кадровых решений.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает контроллинг персонала. Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной, и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования. Контроллинг персонала уходит от предписательного характера традиционного контроля, и сам активно участвует в кадровом планировании.

Цели контроллинга персонала:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, подсистеме управления производством и т.п.);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

Задачи контроллинга персонала: создание кадровой информационной системы; анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы; проверка эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), особенно в контроле и анализе кадровых издержек.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Основная идея контроллинга персонала — введение обоснованных (необходимых и достаточных) плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом. Контроль отклонения от них «автоматически» выявляет узкие места. Наличие хорошо поставленного учета этих показателей позволяет оперативно реагировать на быстро меняющуюся в условиях современного рынка ситуацию. Ана-

лиз показателей контроллинга персонала и наличие обоснованных нормативов позволяют планировать ситуацию как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

В рамках контроллинга уже разработаны дифференцированные системы показателей. Так, в последнее время проводится регистрация неявки персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами. Эта же система в других условиях может применяться для улучшения организации рабочего времени, проверки систем стимулирования, переориентации мероприятий по развитию персонала, а также в области внутрифирменных коммуникаций.

Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их обесценивания. Поэтому необходимо четко выявлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. В таблице 4.4 приведены основные понятия системы управления персоналом и их применение в контроллинге.

Таблица 4.4

**Основные понятия, связанные с управлением персоналом,
и их применение в контроллинге персонала**

| Функциональные элементы | Применение в контроллинге персонала |
|-----------------------------------|--|
| Характеристики персонала | <ul style="list-style-type: none">Создание базы данныхКарты трудового потенциала |
| Подбор персонала | <ul style="list-style-type: none">Методики оценки трудового потенциалаОтбор персонала на основе сравнения |
| Планирование численности | Метод анализа предельных издержек на персонал и предельного дохода |
| Расстановка персонала | Минимизация нереализованных возможностей персонала |
| Аттестация | <ul style="list-style-type: none">Разработка аттестационных таблиц на базе оценки способностей и вклада работникаМониторинг |
| Оценка индивидуальных результатов | <ul style="list-style-type: none">Рост реализованного трудового потенциалаИндивидуальная продуктивность (производительность) |
| Оплата труда | <ul style="list-style-type: none">Как функция роста реализации трудового потенциала и индивидуальной производительностиМетоды анализа источников оплаты труда и расчеты их величиныМаксимизация индивидуального дохода |
| Планирование карьеры | На базе аттестации |
| Инвестиции в человеческий капитал | Методы оптимального управления инвестициями в человеческий капитал |

Окончание

| Функциональные элементы | Применение в контроллинге персонала |
|-------------------------|--|
| Мотивация | Концепции мотивации, способствующие росту реализованного трудового потенциала и минимизации нереализованных возможностей персонала |
| Контроллинг | Анализ прибыли при различных вариантах кадровой политики |

Особое внимание следует обращать на качественные параметры. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

Концепции контроллинга персонала должны развиваться в следующем направлении: от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности, когда затратные показатели (например, количество часов на повышение квалификации) будут сопоставляться с показателями «выпуска» (например, результатами обучения). Возросшая ориентация на увеличение стоимости предприятия приведет к созданию новых методов оценки человеческого капитала. В этом плане потребуются решать не только методологические, но и этические вопросы оценки работы людей.

В связи с кадровым контроллингом следует учитывать проблемы приемлемости и защиты данных. Опасность злоупотребления ими возрастает с повышением сложности контроллинга и с увеличением количества людей, имеющих доступ к данным.

Резюме

1. Персонал предприятия принято подразделять на две основные категории: *производственный* и *непроизводственный*.

К *производственному персоналу* относятся следующие категории работников:

- высшее звено управления (президент, генеральный директор и другие члены правления),
- среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов),
- низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений),
- инженерно-технический персонал и конторские служащие; рабочие, занятые физическим трудом.

В состав *непроизводственного персонала* входят работники социальной инфраструктуры, например: медицинские работники (врачи, мед-

сестры), библиотекари и другие, чьи квалификационные характеристики по профессиям специфичны.

2. Большинство видов трудовой деятельности оценивается по двум критериям: производительности труда, определяемой делением общей выработки (объем результатов, удовлетворяющий требованиям внутренних или внешних потребителей и выраженный в натуральной денежной форме) на общие затраты труда, и качеством труда, оцениваемым процентом хороших результатов. О реальном улучшении результатов труда свидетельствует одновременное положительное изменение показателей его производительности и качества (либо одно при неизменности второго).

3. Процесс планирования включает в себя следующие этапы: оценка наличных ресурсов (определение количества занятых выполнением каждой функции с учетом качества их труда); оценка будущей потребности в кадрах (прогнозирование численности персонала, необходимой для реализации краткосрочных и перспективных целей); разработка программы удовлетворения будущих потребностей (определение общей потребности в персонале, необходимом для выполнения запланированного объема работ, и дополнительной потребности, обусловленной нуждами предприятия).

Предприятие имеет две возможности использования трудового потенциала: *интенсивную* и *экстенсивную*. *Экстенсивная* связана с увеличением численности работников или рабочего времени в той же пропорции, в какой возрастает объем производства. *Интенсивный вариант* предполагает повышение производительности труда, при этом рост объема производства происходит при той же или меньшей численности персонала.

4. Концепция управления персоналом на предприятии представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также конкретных механизмов ее реализации.

Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

5. Три группы факторов, которые определяют эффективность персонала.

Первая — иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия — это отношение власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Вторая — культура, т.е. вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей шкала ценностей, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе, без видимого принуждения.

Третья — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

6. Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: оптимальное обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом предприятия, в которой реализуются функции управления персоналом.

Она включает подсистему общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций:

- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема найма и учета персонала;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема условий труда;
- подсистема развития персонала;
- подсистема мотивации поведения персонала;
- подсистема социального развития;
- подсистема развития оргструктур управления;
- подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;
- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

7. Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические.

8. *Производительность труда* — это показатель, характеризующий долю выпущенной продукции или оказания услуг, приходящихся на единицу затрат труда. Производительность труда является сложной экономической категорией, определяющей степень эффективности использования труда за какой-то промежуток времени.

Различают *производительность труда в масштабе общества, региона, отрасли*, *производительность труда на предприятии* и *производительность индивидуального труда* отдельного работника.

9. Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:

- увеличения массы продукции (объема оказываемых услуг), создаваемой в единицу времени при соответствующем качестве;
- повышения качества продукции (услуг) при неизменной массе в единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции или услуг;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы прибыли и т.д.

10. В рыночных условиях хозяйствования широкое практическое использование получила концепция *предельной производительности*, согласно которой дополнительное увеличение численности работников приводит к замедлению роста предельного продукта. При этом под *предельным продуктом* труда понимается количество дополнительной продукции, которое получит предприятие, нанимая одного дополнительного работника. Умножив предельный продукт на его цену, получим денежное выражение предельного продукта, или *предельный доход* (добавочный доход) от приема на работу последнего работника.

11. *Аудит персонала* — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Цель аудита персонала — оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

12. Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.

Цели контроллинга персонала:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, подсистеме управления производством);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

13. Задачи контроллинга персонала: создание кадровой информационной системы; анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы; проверка эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), особенно в контроле и анализе кадровых издержек.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте понятие персонала и охарактеризуйте его основные категории.
2. По каким критериям оценивают эффективность трудовой деятельности?
3. Что такое концепция управления персоналом, и как она формируется? В чем заключается главная цель концепции управления персоналом?
4. Как рассчитывается численность персонала по отдельным категориям работников?
5. Перечислите основные подсистемы управления персоналом на предприятии.
6. Дайте характеристику основным методам управления персоналом.
7. Как измеряется производительность труда? Приведите примеры по видам деятельности.
8. В чем состоит сущность концепции предельной производительности, и к каким последствиям это ведет?
9. Каковы «болевы» проблемы управления персоналом на российских предприятиях? Каковы пути их решения?

Тесты

1. **Персонал предприятия подразделяют на две основные категории:**
 - а) либеральный и демократический;
 - б) вспомогательный и обслуживающий;
 - в) необходимый и излишний;
 - г) производственный и непроизводственный.
2. **Сотрудники аппарата управления, разрабатывающие на базе имеющейся у них специальной подготовки варианты управленческих решений или производственных задач:**
 - а) служащие;
 - б) специалисты;
 - в) руководители;
 - г) топ-менеджеры.

3. Степень профессиональной подготовленности рабочего к выполнению какого-либо вида деятельности, определяемая по совокупности его «знать», «уметь», «владеть»:

- а) квалификация;
- б) профессия;
- в) компетенция;
- г) инновация.

4. Административные методы управления персоналом основаны на принципах:

- а) дисциплины, ответственности;
- б) экономической заинтересованности;
- в) психологии и компетентности.

5. Социологические методы направлены на:

- а) установление назначения и места сотрудников в коллективе, выявления лидеров, мотивацию людей;
- б) разработку ГОСТов и стандартов;
- в) разрешение конфликтов;
- г) материальное стимулирование.

6. Психологические методы направлены на:

- а) конкретную личность и строго персонифицированы;
- б) группы людей;
- в) кадровый резерв;
- г) производственные объекты.

7. Какой показатель характеризует долю выпущенной продукции, приходящейся на единицу затрат труда:

- а) показатель эффективности труда;
- б) объем производства в плановом периоде;
- в) производительность труда;
- г) годовой фонд рабочего времени.

8. Как связаны выработка и трудоемкость:

а) $V = ОП \times T_e$;

б) $V = \frac{ОП}{T_e}$;

в) $V = \frac{T_e}{ОП}$;

$$\text{г) } V = \frac{1}{T_e},$$

где V — выработка; T_e — трудоемкость; ОП — объем производства продукции.

9. Как называется сумма затрат живого труда, используемого на производство единицы продукции:

- а) выработка;
- б) трудоемкость;
- в) эффективность работы персонала;
- г) плановый коэффициент выполнения норм рабочими.

10. Концепция предельной производительности базируется на тезисе, что:

- а) дополнительное увеличение численности рабочих приводит к замедлению роста предельного продукта;
- б) дополнительное увеличение численности рабочих приводит к росту объемов производства;
- в) чем выше капитализация, тем ниже производительность труда.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

*«Зарботная плата — мерило уважения,
с которым общество относится
к данной профессии».*

Джонни Тиллмон

5.1. Системы и формы стимулирования труда работников предприятия

Система материального стимулирования на предприятии является одним из основных аспектов управления деятельностью работников промышленного предприятия, направленных на создание и дальнейшее поддержание определенной модели производственного поведения; это меры, направленные на стимулирование работоспособности персонала предприятия, а также качества и эффективности труда работающих.

Рассмотрим системы материального стимулирования работников, использующиеся на современных промышленных предприятиях. К таким системам можно отнести следующие.

1. Система материального стимулирования (оплаты труда), основанная на индивидуальных результатах труда, включает:

- заработную плату, начисленную по результатам труда,
- оплату, связанную с достижением приоритетных целей,
- комиссионные выплаты,

- индивидуальные премии (являются значимыми для руководящих работников, в случае зависимости оплаты труда от финансовых показателей деятельности подразделения).
 - 2. Система материального стимулирования, основанная на результатах труда коллектива:
 - участие в распределении прибыли предприятия (премии могут выплачиваться из прибыли, например, в виде акций, которые работники могут приобрести за счет распределенной прибыли),
 - коллективные премии (могут выплачиваться работникам предприятия при достижении определенных целей, основанных на выполнении совместной работы),
 - участие в распределении доходов предприятия (премии связаны с выполнением запланированного объема производства или продаж).
 - 3. Система материального стимулирования, основанная на индивидуальном вкладе работника:
 - оплата труда, зависящая от имеющихся навыков работы сотрудников,
 - оплата труда за имеющиеся заслуги работника (может включать характеристики вышеуказанных систем материального стимулирования труда).
 - 4. Система материального стимулирования, основанная на вкладе коллектива предприятия: участие сотрудников в акционерной собственности предприятия (при такой системе формируется капитал для покупки акций компании для работников; работники могут получать вознаграждение в виде распределенных акций и получаемых дивидендов).
- На промышленных предприятиях вместе с системой материального стимулирования применяются различные *формы стимулирования труда*. Наиболее распространенные из них:
- материальные формы стимулирования труда:*
- заработная плата, отражающая степень участия работников в показателях работы предприятия; данная величина должна быть сопоставима внутри предприятий рассматриваемой отрасли, по региональному признаку,
 - социальные выплаты работникам предприятия: льготное питание или субсидии на него; установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок; реализация со скидкой своим работникам продукции собственного производства; полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно,
 - дивиденды по акциям предприятия;

нематериальные формы стимулирования труда:

- нематериальные льготы и привилегии работникам предприятия: возможность брать отгулы в необходимое для работника время, рост длительности оплачиваемых отпусков за достижение высоких производственных результатов; удобный для работника гибкий график работы; возможность раннего выхода на пенсию,
- бесплатное консультирование по правовым и иным вопросам, проявляющееся в создании консультативных служб или заключении договоров с организациями, оказывающими подобные услуги по различным направлениям,
- стипендиальные программы, заключающиеся в выделении средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне;

моральные формы стимулирования труда:

- обеспечение благоприятного климата в рабочем коллективе путем подбора различных рабочих групп по принципу психологической совместимости работников;
- повышение качества труда; изменение содержательности трудового процесса, позволяющее мотивировать работающих к повышению уровня квалификации;
- предоставление возможности для карьерного развития работников, выделение финансовых ресурсов на необходимое обучение и повышение квалификации;
- выражение общественного признания заслуг работника в виде вручения грамот, значков, выпелов, размещения фотографии на Доске почета.

Указанные формы стимулирования труда работников позволяют более эффективно использовать персонал предприятия, снизить текучесть кадров, сформировать оптимальный трудовой коллектив для достижения целей деятельности предприятия.

Основополагающей формой стимулирования труда в России является заработная плата работников. На рисунке 5.1 представлена динамика среднемесячной заработной платы работников предприятий и организации в России за период с 2010 по 2016 г.

Основными документами, регламентирующими заработную плату работников в России, являются: Трудовой кодекс Российской Федерации; Положение об оплате труда работников предприятия; Отраслевое тарифное соглашение; Коллективный договор; Трудовой договор (контракт).

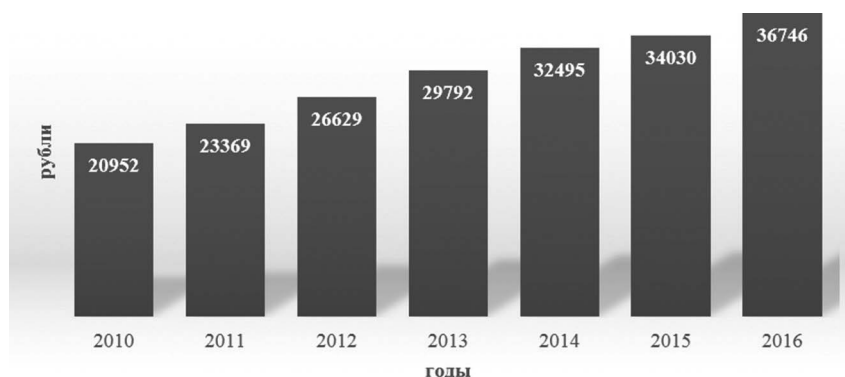


Рис. 5.1. Динамика среднемесячной заработной платы в России с 2010 по 2016 г.

Целью стимулирования является побуждение работника не просто исполнять свои обязанности, а заинтересовать делать свою работу лучше, качественнее, эффективнее.

5.2. Понятие заработной платы работников.

Аспекты оплаты труда на предприятии

Оплата труда работника в условиях рыночного ведения хозяйства понимается в виде суммы поступающих в его распоряжение материальных благ, объективно необходимых для воспроизводства человеческих ресурсов и включаемых в затраты предприятия на производство продукции. Следовательно, сумма расходов на заработную плату должна гарантировать не только обеспечение процесса воспроизводства человеческих ресурсов, но и стимулировать более рациональное использование имеющегося потенциала. В конечном итоге предприятие может получить прибыль в объеме, необходимом для расширения, реконструкции производства, модернизации и замены применяемых техники и технологии.

Заработная плата понимается как стоимость рабочей силы, основанная на объективной оценке участия работника в производственной деятельности предприятия. Эта стоимость определяется на основании установленного государством минимума заработной платы (на 1 июля 2017 г. минимальный размер оплаты труда составляет 7800 руб.), сложности трудового процесса, квалификационного уровня работника предприятия, спроса и предложения на человеческие ресурсы, комфорт-

ности условий выполнения заданной работы, технико-экономических результатов деятельности предприятия.

Зарботную плату на предприятии можно рассматривать с двух позиций. Для работников оплата труда является доходом, который они получают за свой труд. Соответственно работник заинтересован в росте своих доходов, которого можно достичь, более выгодно продавая свои профессиональные навыки и умения. Также возможное увеличение доходов стимулирует его улучшать качественные и количественные результаты своей деятельности. Для работодателя заработная плата включается в затраты на производство продукции, работ или услуг, и по этой причине он стремится к минимизации расходов в расчете на единицу производимой продукции. Это возможно при обеспечении оптимальной загрузки работника в течение смены за счет эффективной организации труда и производства. Данное объективное противоречие и предопределяет сущность и проблемность заработной платы.

Интересы всех членов общества напрямую или косвенно затрагивают отношения в области оплаты труда. Эти отношения регулируются государством посредством установления законодательных основ определения заработной платы, совершенствуются, контролируются. Также гарантируется соблюдение различными субъектами этих отношений на всех уровнях. Совокупность законодательных и нормативных актов определяет механизм установления оплаты труда в обществе. С его помощью регулируются отношения в сфере заработной платы как на рынке труда, так и внутри предприятия. Данный механизм также отражает и экономическую сущность заработной платы.

Основные составляющие рыночного механизма организации оплаты труда:

- минимальные гарантии государства в вопросах оплаты труда и ее защита от отрицательного воздействия внешней среды;
- налоговое регулирование заработной платы как для работников, так и для работодателей;
- наличие коллективного договора на предприятии, позволяющее учесть интересы всех заинтересованных сторон;
- зависимость заработной платы от результатов труда работника предприятия;
- возможность выбора форм и систем оплаты труда, а также видов поощрения за достижение определенных результатов.

Участие государства в области регулирования оплаты труда реализуется через установление государственных норм и гарантий по оплате труда работников (Трудовой кодекс Российской Федерации), минимального размера оплаты труда, сроков выплаты заработной платы, а также налогообложение доходов работников и предприятий.

При организации оплаты труда на предприятии одной из основных целей является обеспечение такого уровня заработной платы, при котором обеспечивается воспроизводство человеческих ресурсов, отражается уровень развития экономики страны, учитываются конкретные показатели, характеризующие трудовой вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия.

Функции заработной платы:

- воспроизводственная функция: отражает материальную сторону воспроизводства рабочей силы соответствующего уровня квалификации, формирует личный доход работника для удовлетворения основных потребностей. Условием для существования данной функции служит установление на объективном уровне минимального размера оплаты труда;
- измерительная функция: определяет итоговую величину трудового вклада работника в производство готовой продукции, работ и услуг;
- стимулирующая функция: заинтересовывает работника в результатах труда, повышении его производительности и качества;
- регулирующая функция: отражается в регулировании рынка труда посредством принятия отраслевых тарифных соглашений, которые регламентируют размер минимальных тарифных ставок 1-го разряда, величину тарифных коэффициентов, виды, размеры надбавок и различного рода выплат;
- социальная функция: показывает различие в уровнях оплаты труда работников разного уровня квалификации; обеспечивает заинтересованность работника в повышении квалификации для получения дополнительного дохода и карьерного роста на данном предприятии.

Рассмотренные функции обуславливают следующее определение заработной платы.

Заработная плата — это вознаграждение за труд работника в зависимости от квалификации, качества, количества, сложности и условий выполняемой работы, а также доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера; это также часть национального дохода, выраженная в денежной форме, распределяемая по затратам труда каждого работника и поступающая в его личное распоряжение. В большинстве случаев заработная плата выплачивается в денежной форме, и постоянная динамика изменения цен может повлиять на ее реальное содержание. Основываясь на этом положении, различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата — начисленная и полученная работником абсолютная сумма денежных средств за выполненную работу в течение определенного периода.

Реальная заработная плата — это количество материальных благ и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату. В трудовом договоре устанавливают величину номинальной заработной платы, которая после обязательных налоговых вычетов определяет ее «покупательную способность».

В основу организации оплаты труда и при разработке политики в этой области на многих российских предприятиях положены следующие принципы:

- равная оплата за равный труд, т.е. оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда;
- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия. В таблице 5.1 представлена среднемесячная заработная плата по предприятиям машиностроительного комплекса за период с 2011 по 2015 г. по России и Свердловской области;
- стимулирование за добросовестное отношение к труду и за качество труда;
- индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции;
- материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы и другие.

Таблица 5.1

**Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата
по предприятиям машиностроительного комплекса**
(числитель — в целом по России, знаменатель —
по Свердловской области)

| Отрасль | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>В среднем по всем отраслям</i> | 23 369 22 179 | 26 629 25 139 | 29 792 27 608 | 32 495 29 492 | 33 981 30 691 |
| <i>Металлургия, производство металлических изделий</i> | 23 887 25 387 | 26 564 24 257 | 28 520 31 024 | 30 437 33 064 | 32 694 36 392 |
| <i>Производство транспортных средств и оборудования</i> | 24 503 25 387 | 27 660 24 257 | 30 724 32 568 | 33 736 34 771 | 36 118 32 871 |
| <i>Прочие обрабатывающие производства</i> | 15 573 19 325 | 17 146 18 799 | 18 736 20 050 | 19 711 20 535 | 21 181 22 124 |

В настоящее время на большинстве предприятий существуют следующие составные части организации оплаты труда.

1. Нормирование труда — отрасль экономической науки, изучающая в тесной взаимосвязи с другими научными дисциплинами трудовую деятельность работника по оптимизации затрат труда и жизненной энергии человека с целью выполнения заданного объема работ. Для реализации поставленной цели на предприятии устанавливают следующие виды норм:

- норма выработки ($H_{\text{выр}}$) — установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных производственных условиях,
- норма времени ($H_{\text{вр}}$) — установленные затраты рабочего времени для производства единицы продукции в определенных производственных условиях одним или несколькими работниками,
- норма обслуживания ($H_{\text{обс}}$) — совокупность производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в сложившихся производственных условиях,
- норма численности ($H_{\text{ч}}$) — численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения производственных, управленческих функций или объемов работ.

На промышленном предприятии нормы выступают как источники информации, на основе которых принимаются управленческие решения, определяется величина вознаграждения за труд, осуществляется процесс организации производственной деятельности.

2. Применение форм и систем заработной платы в соответствии со специфичными условиями деятельности предприятия для наиболее полного и точного учета количества и качества выполняемых работ. Основной юридической формой регулирования оплаты труда на предприятии является коллективный договор. *Коллективный договор* — соглашение между работодателем и работниками предприятия, регулирующее их трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения. Заключение коллективных договоров направлено на предотвращение конфликтов между администрацией и работниками по характеру работы, уровню оплаты труда, гарантиям занятости и т.д. Стороны, заключившие коллективный договор, — это администрация, с одной стороны, и трудовой коллектив — с другой. От лица последнего может выступать руководство профсоюзной организации или совет трудового коллектива. Условия и размер оплаты труда отдельных работников отражаются в *контрактах*.

3. Тарифная система — совокупность централизованных (государственных) норм и нормативов, обеспечивающих дифференциацию заработной платы в зависимости от количества, качества и условий труда.

Оплата труда, формирующаяся на базе тарифной системы, гарантирует работнику получение определенного уровня заработной платы независимо от результатов работы предприятия. Данная система использует нормирование труда, т.е. учитывается вклад каждого работника в общий итог деятельности предприятия. На практике может использоваться как тарифная система определенного предприятия, так и единая тарифная система, введенная Правительством Российской Федерации для бюджетных отраслей. Существующая в настоящий момент тарифная система базируется на следующих элементах.

Тарифно-квалификационный справочник — нормативный документ для установления разряда работ и рабочего для выполнения данной производственной операции.

«Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) работ и профессий рабочих» представляет собой перечень квалификационных характеристик всех основных видов работ, а также требований к рабочим определенной квалификации. В справочнике установлены разряды работ по их сложности без учета условий труда (исключение составляют экстремальные случаи, повышающие требования к квалификации исполнителя и влияющие на уровень сложности труда).

Тарифно-квалификационная характеристика для каждой профессии состоит из двух разделов. В раздел «Характеристика работ» включается описание перечня работ, которые рабочий должен уметь выполнять в рамках профессии. В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к рабочему в отношении специальных знаний, а также содержания положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые рабочий должен применять. Перечень работ, приводящийся в тарифно-квалификационных характеристиках, наиболее типичен для данного разряда профессии рабочего. По согласованию с профсоюзным комитетом или иным уполномоченным работниками представительным органом администрация может разрабатывать и утверждать дополнительный перечень работ. Они должны соответствовать по сложности выполнения тем, которые содержатся в тарифно-квалификационных характеристиках профессий рабочих соответствующих разрядов.

Кроме работ, предусмотренных в разделе «Характеристика работ», рабочий должен выполнять работы по приемке и сдаче смены, уборке рабочего места, приспособлений, инструментов, по содержанию их в надлежащем состоянии, ведению установленной технической докумен-

тации. Рабочий более высокой квалификации, кроме работ, указанных в его тарифно-квалификационной характеристике, должен уметь выполнять работы, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками рабочих более низкой квалификации, а также руководить рабочими более низких разрядов этой же профессии. В связи с этим работы, приведенные в тарифно-квалификационных характеристиках профессий более низких разрядов, в характеристиках более высоких разрядов, как правило, не приводятся.

«Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» разработан для служащих. Данный справочник призван создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности на основе четкой регламентации трудовой деятельности работников в современных условиях, обеспечить рациональное разделение труда. С развитием рыночных отношений в справочник были включены новые квалификационные характеристики должностей служащих.

Для обеспечения общего подхода к подбору персонала соответствующей квалификации и соблюдения единых принципов тарификации работ, основанных на их сложности, в квалификационных характеристиках нормативов регламентации труда работников были унифицированы. Также в квалификационных характеристиках учтены последние законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации.

Каждая квалификационная характеристика является нормативным документом, так как:

- определяет трудовую функцию работника и регламентирует ее содержание,
- способствует обеспечению оптимальной технологии выполняемой работы, высокой организованности, рационального разделения труда, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте,
- совершенствует систему управления персоналом.

Как нормативная база, квалификационные характеристики должностей служащих предназначены для применения на предприятиях, в учреждениях, организациях различных форм собственности, организационно-правовых форм и отраслей экономики вне зависимости от их ведомственной подчиненности.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела. В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, поручаемые полностью работнику, занимающему данную должность. При этом учитывается технологическая однородность и взаимосвязанность работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих. В разделе «Должен знать» представлены основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных

знаний, а также содержания нормативных правовых и законодательных актов, инструкций, положений и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей. В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровень требуемой профессиональной подготовки приведен в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Тарифная сетка — совокупность тарифных разрядов работ, определенных в зависимости от уровня сложности выполняемых работ и требования к квалификации; определяет соотношение в оплате труда в зависимости от его квалификации. В качестве примера приведем тарифную сетку по оплате труда работников бюджетных организаций, действующую с 1 января 2009 г. (табл. 5.2).

В настоящее время в Свердловской области было принято соглашение, подписанное тремя сторонами: Правительство Свердловской области, Федерация Профсоюзов Свердловской области и Представителем работодателей Свердловской области в лице Президента Регионального объединения работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей».

Таблица 5.2

**Единая тарифная сетка по оплате труда работников
бюджетных организаций, финансируемых из бюджетов
регионального и муниципального уровней с 1 января 2009 г.**

| Разряд | Тарифный коэффициент | Увеличение тарифных коэффициентов | |
|--------|----------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | абсолютное | относительное, % |
| 1 | 1 | x | x |
| 2 | 1,04 | +0,4 | 4,0 |
| 3 | 1,09 | +0,05 | 4,8 |
| 4 | 1,142 | + 0,052 | 4,8 |
| 5 | 1,268 | +0,126 | 11,0 |
| 6 | 1,407 | +0,139 | 11,0 |
| 7 | 1,546 | +0,139 | 10,0 |
| 8 | 1,699 | +0,153 | 10,0 |
| 9 | 1,866 | +1,167 | 9,8 |
| 10 | 2,047 | +0,181 | 9,7 |
| 11 | 2,242 | +0,195 | 9,5 |
| 12 | 2,423 | +0,181 | 8,1 |
| 13 | 2,618 | +0,195 | 8,0 |

Окончание

| Разряд | Тарифный коэффициент | Увеличение тарифных коэффициентов | |
|--------|----------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | абсолютное | относительное, % |
| 14 | 2,813 | +0,195 | 7,4 |
| 15 | 3,036 | +0,223 | 7,9 |
| 16 | 3,259 | +0,223 | 7,3 |
| 17 | 3,51 | +0,251 | 7,7 |
| 18 | 4,5 | +0,990 | 28,2 |

Указанное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений в Свердловской области. В частности, была принята Единая межотраслевая тарифная сетка. Размеры тарифных ставок последующих разрядов и ступеней рассчитываются путем умножения тарифной ставки 1-го разряда, установленной в областном соглашении, на соответствующий тарифный коэффициент ЕМТС (табл. 5.3)¹. В Единой межотраслевой тарифной сетке оплата труда дифференцирована по 18 разрядам и в каждом разряде — по 3—6 ступеням, которые предусматривают нарастание тарифных коэффициентов от низшей к высшей ступени. Ступени позволяют расширить возможности повышения оплаты труда работника в пределах одного тарифного разряда, учитывая профессиональное мастерство, сложность выполняемых работ, стаж работы по специальности. Они могут быть использованы организациями в целях стимулирования повышения квалификации работников, усиления их материальной заинтересованности и ответственности за качество выпускаемой продукции и выполнение производственных заданий. Привязку разрядов ЕМТС к действующим тарифно-квалификационным справочникам организациям рекомендовано осуществлять самостоятельно. При отнесении руководителей подразделений, специалистов, служащих к конкретным разрядам ЕМТС следует руководствоваться квалификационными требованиями к должностям, характеристиками общепрофессиональных должностей, действующими должностными инструкциями.

Таблица 5.3

Единая межотраслевая тарифная сетка

| Разряды | Ступени, тарифные коэффициенты | | | | | |
|---------|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| | I | II | III | IV | V | VI |
| 1 | 1,00 | 1,02 | 1,04 | 1,06 | 1,08 | 1,10 |
| 2 | 1,10 | 1,12 | 1,14 | 1,16 | 1,18 | 1,20 |
| 3 | 1,23 | 1,26 | 1,29 | 1,32 | 1,35 | 1,38 |

¹ http://sospp.ru/wp-content/uploads/soglashenie_2011_2012.doc

| Разряды | Ступени, тарифные коэффициенты | | | | | |
|---------|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| | I | II | III | IV | V | VI |
| 4 | 1,40 | 1,44 | 1,48 | 1,52 | 1,56 | 1,60 |
| 5 | 1,62 | 1,67 | 1,72 | 1,77 | 1,82 | 1,87 |
| 6 | 1,91 | 1,97 | 2,03 | 2,09 | 2,15 | 2,21 |
| 7 | 2,27 | 2,33 | 2,39 | 2,45 | 2,51 | 2,57 |
| 8 | 2,64 | 2,71 | 2,78 | 2,85 | 2,92 | 2,99 |
| 9 | 3,07 | 3,17 | 3,27 | 3,37 | | |
| 10 | 3,39 | 3,49 | 3,59 | 3,69 | | |
| 11 | 3,78 | 3,88 | 3,98 | 4,08 | | |
| 12 | 4,17 | 4,28 | 4,38 | 4,49 | | |
| 13 | 4,60 | 4,71 | 4,81 | 4,92 | | |
| 14 | 5,02 | 5,14 | 5,26 | 5,38 | | |
| 15 | 5,52 | 5,92 | 6,35 | | | |
| 16 | 6,9 | 7,35 | 7,8 | | | |
| 17 | 8,3 | 8,8 | 9,30 | | | |
| 18 | 9,80 | 10,6 | 11,6 | | | |

В организациях, где принята бестарифная система организации заработной платы, ЕМТС рекомендуется использовать для определения и назначения месячных размеров тарифных ставок и должностных окладов по согласованию с профсоюзными органами.

Распределение категорий и должностей работников по квалификационным разрядам представлено в табл. 5.4.

Таблица 5.4

**Распределение категорий и должностей работников
по квалификационным разрядам¹**

| Категории и должности работников | Разряды |
|--|---------|
| 1. Низкоквалифицированные рабочие, охрана | 1—2 |
| 2. Рабочие средней квалификации, технические исполнители | 3—8 |
| 3. Высококвалифицированные рабочие | 5—8 |
| 4. Специалисты, ведущие специалисты | 4—13 |
| 5. Руководители структурных подразделений, прорабы, мастера | 3—14 |
| 6. Главные специалисты | 13—17 |
| 7. Руководители организаций | 15—18 |
| Разряды заместителей руководителей организаций устанавливаются на 1—2 разряда ниже по сравнению с руководителями организации | |

¹ http://sospp.ru/wp-content/uploads/soglashenie_2011_2012.doc

Системы оплаты труда, формы материального поощрения, виды премий и надбавок, размеры тарифных ставок (окладов) в организациях устанавливаются работодателями по согласованию с профсоюзными органами и закрепляются в коллективном договоре.

Тарифная ставка (ТС) — фиксированный размер оплаты труда различных групп и категорий работающих за единицу времени. Исходной является тарифная ставка 1-го разряда, которая рассчитывается исходя из установленного минимального размера оплаты труда, продолжительности рабочего дня. Тарифная ставка может быть часовая, дневная, месячная или оклад. Расчет тарифной ставки любого разряда $ТС_i$ выполняется по формуле:

$$ТС_i = TC_1 \times ТК_i,$$

где $ТС_1$ — тарифная ставка 1-го разряда;
 $ТК_i$ — тарифный коэффициент i -го разряда.

Оклад — фиксированная величина оплаты труда работников за выполнение должностных обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета выплат компенсационного, стимулирующего и социального характера. Оклады на предприятиях устанавливаются для категории служащих. На основании тарифных ставок осуществляется межотраслевое регулирование заработной платы. Этот шаг обуславливает применение повышенных тарифных ставок в ведущих отраслях национальной экономики. В настоящее время наиболее высокие ставки применяются для оплаты труда работников добывающих отраслей промышленности. На предприятиях частной формы собственности абсолютная величина тарифных ставок зависит в первую очередь от уровня финансового состояния и устанавливается такими организациями самостоятельно. Но уровень тарифных ставок на данных предприятиях не должен быть ниже рассчитанных по минимальному размеру оплаты труда.

Для корректировки тарифной сетки и тарифных ставок на трехлетний период подписываются отраслевые тарифные соглашения по отраслям народного хозяйства.

Тарифное соглашение — отраслевое соглашение между органами государственного управления, профсоюзами и представителями предпринимателей, регулирующее социально-трудовые отношения в области организации, оплаты труда, социальных гарантий, найма и увольнения работников.

Система районных коэффициентов к заработной плате. Данная система отражает изменение суммы заработной платы в зависимости от места расположения предприятия, и является средством межрайон-

ного ее регулирования. Это обусловлено территориальными различиями в уровне цен на значительную часть жизненно необходимых продуктов и предметов потребления. Еще одна причина введения районных коэффициентов — неодинаковые темпы развития производства, а также соотношение между потребностями в человеческих ресурсах и возможностью ее удовлетворить за счет местных резервов в различных районах. Диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,1 до 2,0. Предусмотрены надбавки за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, за работу в пустынях и безводных местностях, а также за работу в условиях высокогорья.

Выплата за выслугу лет является одной из форм материального стимулирования работников предприятия, имеющая целью закрепление их в организации. Это напрямую влияет на снижение текучести кадров, что является одним из важнейших вопросов кадровой политики предприятия. В целом *выслуга лет* — это длительный стаж непрерывной работы, дающий право на определенные льготы и преимущества, предусмотренные трудовым и пенсионным законодательством. Данное вознаграждение может выплачиваться одновременно по окончании календарного года (квартала) или в виде ежемесячных процентных надбавок к тарифным ставкам и окладам. Вознаграждение за выслугу лет устанавливается законами, указами Президента РФ либо постановлениями Правительства РФ. Как правило, право работника на получение вознаграждения возникает по истечении определенного минимального стажа непрерывной работы в организации.

5.3. Основные формы и системы оплаты труда работников

Форма оплаты труда на предприятии отражает связь между суммой заработанных средств и количеством, качеством труда. При этом устанавливается определенный порядок исчисления заработной платы в зависимости от организационных условий производства и результатов труда. Выбор наиболее приемлемой формы и системы оплаты труда выполняется самим предприятием и зависит от следующих факторов:

- специфики деятельности предприятия и отраслевой принадлежности;
- производственной и организационной структуры предприятия;
- преобладающих в коллективе ценностей и целей;
- уровня квалификации руководства предприятия в вопросах организации оплаты труда.

На практике в настоящее время применяют преимущественно сдельную и повременную формы оплаты труда, каждая из которых подразделяется на системы (рис. 5.2).

Сдельная форма предполагает оплату труда работников за количество произведенной продукции или объем выполненных работ. При такой форме заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу изготовленной продукции или выполненной работы. Следовательно, сдельная форма оплаты труда стимулирует прежде всего улучшение количественных и объемных показателей работы. Такую форму оплаты труда целесообразно применять на участках, в бригадах, где возможны техническое нормирование и учет индивидуального или коллективного труда. Также необходим учет конечного результата работы в натуральном выражении. Рассмотрим расчет тарифного фонда заработной платы (ТФЗП) по различным системам в рамках сдельной формы оплаты труда.

1. Прямая (простая) сдельная:

$$\text{ТФЗП}_{\text{прсд}} = P_{\text{сд}} \times Q_{\text{факт}},$$

где $P_{\text{сд}}$ — сдельная расценка, показывающая оплату труда за единицу работ, руб./ед.;

$Q_{\text{факт}}$ — фактическое количество произведенной продукции или объем выполненной работы.

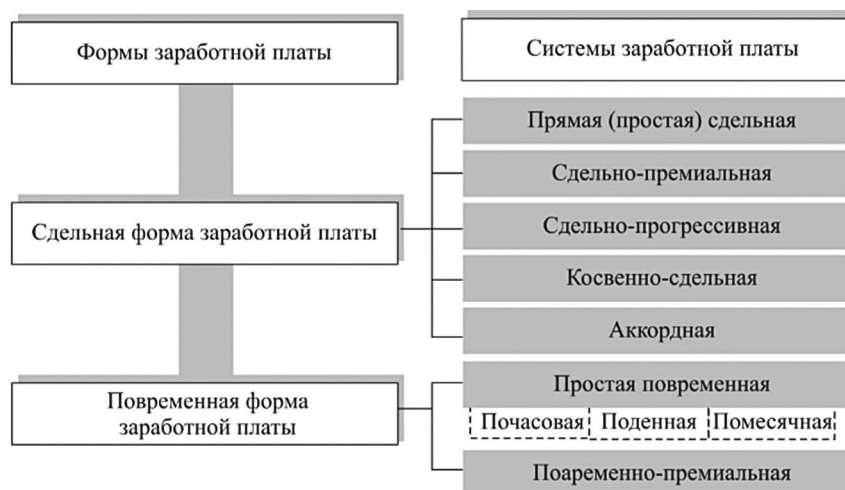


Рис. 5.2. Формы и системы заработной платы

Виды сдельных расценок:

операционная расценка (P_{CD}^{OP}) — оплата за одну производственную операцию. Если работа выполняется одним рабочим, то расценка рассчитывается по формулам:

$$P_{CD}^{OP} = \frac{TC_{ДН}}{H_{ВЫР}}, \text{ руб./ед.};$$

$$P_{CD}^{OP} = TC_{ЧАС} \times H_{ВР}, \text{ руб./ед.},$$

где $TC_{ДН}$ — тарифная ставка дневная соответствующего разряда работ, руб./человеко-дни;

$H_{ВЫР}$ — норма выработки дневная на операцию, ед./человеко-дни;

$TC_{ЧАС}$ — тарифная ставка часовая соответствующего разряда работ, руб./человеко-часы;

$H_{ВР}$ — норма времени на операцию, человеко-час/ед.

Если работа выполняется звеном из двух или более человек, то расчет расценки следующий:

$$P_{CD}^{OP} = \frac{\sum_{i=1}^N TC_{ДН_i}}{H_{ВЫР}}, \text{ руб./ед.};$$

$$P_{CD}^{OP} = TC_{ЧАС_{CP}} \times H_{ВР}, \text{ руб./ед.},$$

где $\sum_{i=1}^N TC_{ДН_i}$ — сумма дневных тарифных ставок рабочих, задействованных на данной операции, руб.;

$TC_{ЧАС_{CP}}$ — средняя тарифная ставка рабочих, задействованных на данной операции, руб.;

комплексная сдельная расценка — сумма операционных сдельных расценок по операциям, входящим в комплекс работ. По таким расценкам обычно рассчитывается заработная плата комплексным бригадам:

$$P_{CD}^{КОМ} = \sum_{i=1}^N P_{CD}^{OP_i}, \text{ руб./ед.};$$

косвенно-сдельная расценка — расценка для вспомогательно-обслуживающих рабочих, величина заработной платы которых зависит от результатов работы бригады или подразделения, обслуживаемых данным работником; расценка рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{косв-сд}} = \frac{T_{\text{сдн}}}{P_{\text{см}}}, \text{ руб./ед.},$$

где $T_{\text{сдн}}$ — дневная тарифная ставка вспомогательно-обслуживающего рабочего, руб./человеко-дни;

$P_{\text{см}}$ — сменное задание бригаде, которую обслуживает данный работник, ед.

2. Сдельно-премиальная. При данной системе оплаты труда работники в сумме со сдельной заработной платой получают премиальные выплаты. Премия обычно устанавливается за достижение определенных результатов: за выполнение и перевыполнение количественных и качественных показателей в соответствии с действующими на данном предприятии условиями премирования работников. Премия может рассчитываться в процентах от тарифного фонда заработной платы.

$$\Phi ЗП_{\text{сдпр}} = P_{\text{сд}} \times Q_{\text{факт}} + П, \text{ руб./ед.},$$

где $П$ — сумма премиальных выплат работнику.

3. Сдельно-прогрессивная. При применении такой системы заработная плата рабочего за производство продукции в пределах планового объема производства (нормы выработки) рассчитывается по установленным на предприятии сдельным расценкам. Объем продукции, изготовленный сверх планового объема или установленной нормы, оплачивается по повышенным сдельным расценкам:

$$ТФЗП_{\text{сдпрогр}} = P_{\text{сд}} \times Q_{\text{план}} + P_{\text{сд}}^{\text{пов}} \times \Delta Q, \text{ руб./ед.},$$

где $P_{\text{сд}}^{\text{пов}}$ — повышенная сдельная расценка, руб./ед.;

ΔQ — объема производства продукции, выпущенной сверх плана, ед.

4. Косвенно-сдельная. Применяется для оплаты труда вспомогательно-обслуживающих рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основного производственного процесса. При этом величина заработной платы обслуживающих работников зависит от результатов труда основных рабочих. Для расчета фонда оплаты труда применяются косвенно-сдельные расценки ($P_{\text{косв-сд}}$):

$$\text{ТФЗП}_{\text{КОСВ-сд}} = P_{\text{КОСВ-сд}} \times Q_{\text{ФАКТ}}, \text{ руб./ед.}$$

5. Аккордная. Такая система оплаты труда предусматривает установление определенного объема работ и величины фонда заработной платы за его выполнение в установленные сроки. На предприятии целесообразно применять данную систему оплаты труда при следующих условиях: предприятие не соблюдает сроки выполнения какого-либо заказа, так как при его невыполнении по договору будут наложены определенные штрафные санкции; при чрезвычайных обстоятельствах, приводящих к остановке основного производства; при производственной необходимости выполнения отдельных работ или освоении нового технологического процесса или внедрении оборудования. При использовании такой системы рабочие могут премироваться за сокращение сроков выполнения работ.

Условия применения сдельной формы оплаты труда:

- на предприятии ведется строгий учет объемов производимой продукции и выполняемых работ;
- установлен контроль за качеством производимой продукции и выполняемых работ;
- созданы условия для нормального течения производственного процесса на предприятии;
- систематически ведется работа по нормированию труда рабочих;
- есть необходимость увеличить выработку отдельно взятого работника или объем выполняемой им работы.

Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы работникам по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время. Применение на предприятии данной формы стимулирует повышение уровня квалификации работников и укрепление производственной дисциплины. Повременная форма оплаты труда может применяться при следующих условиях: работник не может оказывать влияние на увеличение объема продукции, который определяется производительностью оборудования; при отсутствии количественных показателей производительности труда, необходимых для расчета сдельной расценки.

Рассмотрим расчет тарифного фонда заработной платы (ТФЗП) по различным системам в рамках повременной формы оплаты труда.

1. Простая повременная. За основу расчета принимается тарифная ставка или должностной оклад работника и количество отработанного времени — трудозатраты. Простая повременная заработная плата может быть почасовая, поденная, помесечная. Расчет тарифного фонда заработной платы при простой повременной системе выполняется по формуле:

$$\text{ТФЗП}_{\text{ПРпов}} = \text{ТС}_{\text{ДН}_i} \times \text{ТЗ}_i, \text{ руб./ед.},$$

где $\text{ТС}_{\text{ДН}_i}$ — тарифная ставка дневная i -го разряда, руб./дн;

ТЗ_i — трудозатраты на выполнение объема работ, человеко-дни.

2. Повременно-премиальная. При такой системе оплаты труда дополнительно к заработной плате, рассчитанной по тарифной ставке за отработанное время, добавляется сумма премиальных выплат за достижение определенных качественных и количественных показателей на основании положения о премировании, коллективного договора или приказа руководителя организации. Расчет фонда заработной платы при повременно-премиальной системе оплаты труда выполняется по формуле:

$$\text{ФЗП}_{\text{ПОВ-ПРЕМ}} = \text{ТС}_{\text{ДН}_i} \times \text{ТЗ}_i + \text{П}, \text{ руб./ед.}$$

Условия применения повременной формы оплаты труда:

- строгий учет отработанного времени;
- количественный результат трудового процесса не может быть измерен и не является определяющим;
- нет однородного характера работы и регулярной нагрузки;
- выполнена правильная тарификация выполняемых работ;
- оптимально организован трудовой процесс на предприятии.

При использовании на предприятии современных управленческих подходов систему материального стимулирования стали увязывать непосредственно с квалификацией работников в сочетании с продуктивностью их труда. Такая система материального стимулирования работников является бестарифной системой оплаты труда.

Бестарифная система оплаты труда ставит в полную зависимость от конечных результатов труда всего коллектива заработную плату конкретного работника. По этой причине при применении бестарифной системы необходимо организовать на должном уровне учет результатов коллективного труда. Также при данной системе заработная плата отдельного работника является его долей в общем фонде оплаты труда.

В рамках бестарифной системы оплаты труда существуют следующие формы:

распределительная — при применении данной формы каждому работнику присваивается определенный квалификационный уровень, учитывающий уровень его квалификации и трудовое участие;

комиссионная — размер оплаты труда работника устанавливается в виде фиксированной доли дохода от результата его деятельности;

«плавающие оклады» — при данной форме по результатам работы в отчетном периоде (месяце) в следующем периоде (месяце) образуются новые оклады. При этом размер окладов повышается (или понижается) за каждый процент роста (снижения) важнейших технико-экономических показателей, например, производительности труда, прибыли, рентабельности производства продукции. Оклады могут формироваться в процентах от фактической прибыли предприятия за отчетный период;

контрактная система найма и оплаты труда — контракт заключается в письменной форме между работником и предприятием. Главной целью контракта является нацеливание работников на достижение высоких конечных результатов труда, а также повышение ответственности за порученную работу. В контракте отражается размер оплаты труда, порядок ее определения, обязательства предприятия по отношению к работнику, меры ответственности сторон. Так как работник предприятия в большинстве случаев заинтересован в продолжении трудовых отношений, срочный характер контракта является стимулом повышения производительности и качества труда.

5.4. Фонд оплаты труда работников предприятия. Основная и дополнительная заработная плата

На промышленном предприятии в состав фонда заработной платы включаются начисленные суммы оплаты труда за отработанное и неотработанное время в денежной и натуральной формах; стимулирующие доплаты и надбавки; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда; премии и поощрительные выплаты (могут носить единовременный характер), а также денежные средства на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

Фонд заработной платы работников на предприятии включает в себя основную и дополнительную заработную плату¹ (рис. 5.3).

Основная заработная плата — оплата за отработанное время; начисляется в зависимости от принятых на предприятии форм оплаты труда. В состав основной заработной платы включается тарифная заработная плата и доплаты и надбавки.

В *тарифную заработную плату* включается оплата труда, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время; зарплата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам и в процентах от объема реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг), а также стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты.

¹ http://www.consultant.ru/popular/tkrf/14_28.html#p2506



Рис. 5.3. Состав фонда заработной платы на предприятии

Доплаты к фонду заработной платы — это компенсации за что-либо. *Надбавки* носят стимулирующий характер. Таким образом, к доплатам и надбавкам могут относиться:

- премии и вознаграждения, (включая стоимость натуральных премий), носящие регулярный или периодический характер независимо от источников их выплаты;
- стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне и т.п.);
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- выплаты, обусловленные районным регулированием платы труда: по районным коэффициентам за работу в пустынных, безводных местностях и в высокогорных районах, процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах крайнего Севера, в приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;
- доплаты за работу во вредных или опасных условиях на тяжелых работах;
- доплаты за работу в ночное время;
- оплата работы в выходные и праздничные дни; оплата сверхурочной работы; оплата работника за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством;
- доплаты работникам, постоянно занятым на подъемных работах, за нормативное время их передвижения в шахте (руднике) от ствола к месту работы и обратно;

- оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов предприятий и организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- оплата специальных перерывов в работе;
- выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы; выплата разницы в окладах при временном замещении;
- оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству; оплата труда работников не списочного состава; оплата труда лиц, не состоящих в списочном составе работников предприятия (организации), за выполнение работ по гражданским договорам, если расчеты за выполненную работу производятся предприятием с физическими, а не юридическими лицами; при этом размер средств на оплату труда этих физических лиц определяется, исходя из сметы на выполнение работ (услуг) по этому договору и платежных документов.

Дополнительная заработная плата — оплата за неотработанное время. В состав дополнительной заработной платы включается:

- оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск)¹;
- оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам;
- оплата льготных часов подростков;
- оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях; оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
- оплата труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
- оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;
- суммы, выплаченные за счет средств предприятия, за непроработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;
- оплата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови;

¹ http://www.consultant.ru/popular/tkrf/14_25.html#p2211

- оплата простоев не по вине работника; оплата за время вынужденного прогула;
- ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы.

Наряду с основной и дополнительной заработной платой на предприятии могут быть предусмотрены *единовременные поощрительные выплаты*. К ним относятся:

- единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
- материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;
- дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх нормальных отпускных сумм в соответствии с законодательством);
- денежная компенсация за неиспользованный отпуск;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;
- другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

Также наряду с перечисленными работникам может выплачиваться вознаграждение по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, за вычетом средств, направляемых на потребление. Периодичность выплаты вознаграждения определяется предприятием самостоятельно.

Источниками вознаграждения за труд на предприятии могут быть специально созданные фонды социальной поддержки и развития, фонд развития производства, резервный фонд. Настоящие фонды создаются для распределения доходов и дивидендов между работниками с целью повышения их заинтересованности.

Резюме

1. Материальное стимулирование работников предприятия направлено на повышение работоспособности всех категорий персонала предприятия, качества труда работающих и его эффективности. Разнообразие форм стимулирования труда работников позволяет обеспечить необходимый трудовой настрой персонала и способствовать повышению эффективности его групповой работы.

2. Заработная плата понимается как стоимость рабочей силы, основанная на объективной оценке участия работника в производственной деятельности предприятия; определяется на основании установленного государством минимума заработной платы, сложности трудового процесса, квалификационного уровня работника предприятия, спроса и предложения на человеческие ресурсы, технико-экономических результатов деятельности предприятия.

3. При организации оплаты труда на предприятии одной из основных целей является обеспечение такого уровня заработной платы, обеспечивающего воспроизводство человеческих ресурсов, а также учета конкретных показателей, характеризующих трудовой вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия. Составными частями организации оплаты труда является нормирование, применение форм и систем заработной платы в соответствии со специфичными условиями деятельности предприятия для полного и точного учета количества и качества выполняемых работ, тарифная система оплаты труда.

4. Форма оплаты труда на предприятии отражает связь между суммой заработанных средств и количеством, качеством труда. Выбор наиболее приемлемой формы и системы оплаты труда выполняется самим предприятием и зависит от следующих факторов: специфики деятельности предприятия и отраслевой принадлежности; производственной и организационной структуры предприятия; преобладающих в коллективе ценностей и целей; уровня квалификации руководства предприятия в вопросах организации оплаты труда.

5. Оплата труда, формирующаяся на базе тарифной системы, гарантирует работнику получение определенного уровня заработной платы независимо от результатов работы предприятия. Данная система использует нормирование труда, т.е. учитывает вклад каждого работника в общий итог деятельности предприятия. На практике может использоваться как тарифная система определенного предприятия, так и единая тарифная система, введенная Правительством Российской Федерации для бюджетных отраслей.

6. Сдельная форма предполагает оплату труда работников за количество произведенной продукции или объем выполненных работ. При такой форме заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу изготовленной продукции или выполненной работы, что стимулирует улучшение количественных показателей работы предприятия. Такую форму оплаты труда целесообразно применять на участках, в бригадах, где возможны техническое нормирование и учет индивидуального или коллективного труда.

7. Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы работникам по установленной тарифной ставке или

окладу за фактически отработанное на производстве время. Применение на предприятии данной формы стимулирует повышение уровня квалификации работников и укрепление производственной дисциплины. Повременная форма оплаты труда может применяться при следующих условиях: работник не может оказывать влияние на увеличение объема продукции, который определяется производительностью оборудования; при отсутствии количественных показателей производительности труда, необходимых для расчета сдельной расценки.

8. При использовании на предприятии современных управленческих подходов систему материального стимулирования стали увязывать непосредственно с квалификацией работников в сочетании с продуктивностью их труда. Такая система материального стимулирования работников является бестарифной системой оплаты труда, которая ставит в полную зависимость от конечных результатов труда всего коллектива заработную плату конкретного работника. По этой причине при применении бестарифной системы необходимо организовать на должном уровне учет результатов коллективного труда. Также при данной системе заработная плата отдельного работника является его долей в общем фонде оплаты труда.

9. На предприятии в состав фонда заработной платы включаются начисленные суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время; стимулирующие доплаты и надбавки; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда; премии и единовременные поощрительные выплаты.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте системы и формы материального стимулирования работников и раскройте их сущность.
2. Что понимается под заработной платой работника?
3. Раскройте функции заработной платы на предприятии.
4. Что такое тарифная система оплаты труда, и из каких элементов она состоит?
5. Что такое тарифно-квалификационный справочник? Для чего он используется?
6. В чем сущность тарифной сетки и тарифных коэффициентов?
7. Охарактеризуйте системы сдельной оплаты труда.
8. Дайте характеристику системам повременной оплаты труда.
9. Охарактеризуйте бестарифную систему оплаты труда и особенности ее применения.
10. Рассмотрите состав фонда оплаты труда на предприятии и дайте характеристику его составляющим.

Тесты

1. Системы материального стимулирования, основанные на индивидуальных результатах:

- а) оплата труда по результатам;
- б) участие в прибылях;
- в) комиссионные;
- г) участие в доходах.

2. Моральные формы стимулирования труда:

- а) социальные выплаты работникам;
- б) создание благоприятного климата в рабочем коллективе;
- в) предоставление возможности для карьерного развития работников;
- г) нематериальные льготы и привилегии.

3. Элементы тарифной системы:

- а) сдельная расценка;
- б) тарифная сетка;
- в) тарифная ставка;
- г) отраслевое тарифное соглашение.

4. Тарифная сетка — это:

- а) таблица минимальных тарифных ставок;
- б) перечень должностей с учетом их квалификации;
- в) таблица государственных нормативов доплат;
- г) соотношение в оплате труда работников разной квалификации.

5. Тарифная ставка — это:

- а) размер оплаты за единицу продукции при сдельной форме;
- б) размер оплаты за единицу времени;
- в) размер месячного заработка бригады при аккордной системе оплаты труда;
- г) персональная надбавка.

6. Делением тарифной ставки на норму выработки определяется:

- а) тарифный коэффициент;
- б) сдельная расценка;
- в) тарифная сетка;
- г) размер выплат по выслуге лет.

7. Перемножением тарифной ставки часовой и нормы времени определяется:

- а) тарифный коэффициент;
- б) размер выплат по выслуге лет;
- в) тарифная сетка;
- г) сдельная расценка.

8. При сдельной системе оплаты труда тарифный фонд заработной платы (ТФЗП) рассчитывается:

- а) $\text{ТФЗП} = P_{\text{сд}} \times Q_{\text{факт}}$;
- б) $\text{ТФЗП} = TC \times Q_{\text{факт}}$;
- в) $\text{ТФЗП} = P_{\text{сд}} \times TZ$;
- г) $\text{ТФЗП}_{\text{прсд}} = P_{\text{сд}} + Q_{\text{факт}}$,

где $P_{\text{сд}}$ — сдельная расценка; TC — тарифная ставка; TZ — трудозатраты; $Q_{\text{факт}}$ — объем выполненных работ.

9. При повременной системе оплаты труда тарифный фонд заработной платы (ТФЗП) рассчитывается:

- а) $\text{ТФЗП} = P_{\text{сд}} \times Q_{\text{факт}}$;
- б) $\text{ТФЗП} = TC \times Q_{\text{факт}}$;
- в) $\text{ТФЗП} = TC \times TZ$;
- г) $\text{ТФЗП} = \frac{TC}{Q_{\text{факт}}}$,

где $P_{\text{сд}}$ — сдельная расценка; TC — тарифная ставка; TZ — трудозатраты; $Q_{\text{факт}}$ — объем выполненных работ.

10. К дополнительной заработной плате относится:

- а) премия;
- б) районный коэффициент;
- в) выслуга лет;
- г) оплата отпускных.

ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА

*«Прибыль всегда лучше, чем зарплата.
Зарплата позволит вам
не умереть с голоду, в то время как
прибыль даст Вам состояние».*

*Джим Рон,
великий мотиватор и бизнес-тренер*

6.1. Понятие издержек производства, виды себестоимости

Себестоимость занимает ведущее место среди показателей, применяемых для оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Как важнейшая экономическая категория себестоимость характеризует эффективность использования всех потребляемых в процессе производства ресурсов, технико-экономический уровень производства, качество управления. Являясь исходной базой для формирования цен, оказывает непосредственное влияние на величину прибыли и уровень рентабельности производства продукции предприятия.

Себестоимость производства продукции — это выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции. Себестоимость представляет собой стоимостную оценку затрат, связанных с использованием в производственном процессе и при реализации продукции основных фондов, сырья, материалов, топлива, энергии, человеческих ресурсов и др.

Как экономическая категория себестоимость продукции выполняет следующие функции:

- учет всех затрат на производство и реализацию продукции;
- экономическая основа для расчета цены на продукцию предприятия и определения уровня прибыли и рентабельности;
- экономическое обоснование принятия управленческих решений;
- экономическое обоснование целесообразности реконструкции, технического перевооружения и расширения действующего предприятия.

В зависимости от целей расчета различают следующие виды себестоимости (рис. 6.1):

плановая себестоимость определяется исходя из производственных плановых норм использования оборудования, различных видов ресурсов (человеческих, сырьевых, топливных, энергетических) и отражает максимально допустимую величину затрат, которые при данном уровне техники, технологии и организации производства являются для предприятия необходимыми. Плановая себестоимость является максимально допустимой величиной, отклонение от которой в большую сторону является негативным фактором и определяет работу предприятия на плановый период. В большинстве случаев плановая себестоимость рассчитывается на год с разбивкой по кварталам;



Рис. 6.1. Виды себестоимости производства продукции

фактическая (отчетная) себестоимость рассчитывается на основе данных фактических затрат предприятия на производство и реализацию продукции по всем статьям себестоимости и характеризует степень выполнения плана за отчетный период. Превышение отчетной себестоимости над плановым показателем наблюдается при снижении эффективности деятельности предприятия. Отклонения могут быть вызваны неудовлетворительной работой самого предприятия, включая потери от простоев, брака, недостачи материальных ценностей, затраты на гарантийное обслуживание и гарантийный ремонт. С другой стороны, отклонение отчетной себестоимости от плановой может быть связано с причинами, непосредственно не зависящими от деятельности предприятия. К ним относятся: изменения рыночных цен на сырье, материалы, тарифов на электроэнергию; изменение ставок налогов, включающихся в себестоимость производства продукции;

нормативная себестоимость определяется на основе текущих норм расхода материальных и человеческих ресурсов. В начале года она может быть выше плановой себестоимости, а в конце года — ниже ее. Определение нормативной себестоимости необходимо для предприятий, где применяется нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Нормативная себестоимость отражает затраты на производство продукции на момент ее определения;

проектная (расчетная) себестоимость определяется исходя из укрупненных расчетных нормативов. Расчет проектной себестоимости необходим для технико-экономического обоснования и оценки экономической эффективности мероприятий по внедрению новой техники и технологии;

базисная себестоимость — это затраты предыдущего периода, взятые за основу определения данного показателя текущего или планового периода.

В зависимости от места возникновения затрат себестоимость бывает:
цеховая себестоимость производства продукции определяется суммой затрат по всем цехам предприятия. В этот вид себестоимости включают затраты на производство продукции, связанные с ее изготовлением, и расходы по управлению, содержанию и обслуживанию на уровне цеха;

производственная себестоимость включает все затраты предприятия, связанные с производством продукции на уровне всего предприятия. Она определяется добавлением к цеховой себестоимости общехозяйственных расходов, т.е. затрат по управлению, содержанию и обслуживанию предприятия в целом;

полная себестоимость отражает все затраты предприятия на производство и реализацию продукции. Она складывается из производствен-

ной себестоимости и коммерческих расходов, включающих затраты на тару, упаковку, доставку и прочие расходы, связанные со складированием и реализацией продукции;

индивидуальная себестоимость отражает затраты на производство продукции с учетом технических и организационных особенностей конкретного предприятия. Это также необходимо для целей ценообразования на продукцию предприятия;

среднеотраслевая себестоимость рассчитывается как средневзвешенная величина и определяет средние затраты на единицу продукции по отдельно взятой отрасли.

В существующих условиях хозяйствования предприятия значение себестоимости продукции резко возрастает. Снижение себестоимости производства продукции с экономических и социальных позиций проявляется в следующем:

- увеличение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия;
- возможность материального стимулирования работников предприятия и решение социальных проблем коллектива предприятия;
- стабилизация финансового состояния предприятия;
- возможность снижения цены реализации на продукцию предприятия, что позволит повысить конкурентоспособность продукции и увеличить объем продаж.

Состав расходов, образующих себестоимость по отраслям национальной экономики, существенно различается. Данные различия характеризуют промышленное производство в зависимости от преобладания удельного веса того или иного вида затрат. В зависимости от удельного веса отдельных элементов в затратах на производство продукции различают:

материалоемкие — отрасли промышленности, в себестоимости производства продукции которых преобладают материальные затраты. Это в большинстве случаев отрасли легкой и пищевой промышленности;

трудоемкие — отрасли, в структуре себестоимости которых преобладающую часть составляют трудовые затраты, а следовательно, и фонд заработной платы в сумме с социальными взносами. В основном это добывающие отрасли: угольная, горнорудная, торфяная, лесозаготовительная. Особо необходимо отметить машиностроительный комплекс, имеющий в составе себестоимости высокий удельный вес как материальных, так и трудовых затрат. Поэтому машиностроение относится к материалоемкому и трудоемкому производству;

энергоемкими считаются отрасли, в себестоимости производства продукции которых большая доля приходится на затраты на электроэнергию. Это цветная металлургия, производство легких металлов, некоторые подотрасли химической промышленности;

фондоемкие — отрасли с большой долей затрат на амортизационные отчисления. К этой группе относятся нефтедобывающая и газовая промышленность, а также гидроэнергетика.

Отнесение отрасли национальной экономики к одной из перечисленных групп позволяет установить резервы и источники, за счет которых возможно обеспечить снижение себестоимости производства продукции.

6.2. Классификация затрат на производство

При планировании, учете и анализе себестоимости продукции на предприятии все затраты группируют по двум признакам: по экономическим элементам; по калькуляционным статьям. Группировка затрат по *экономическим элементам* предусматривает объединение всех затрат по признаку экономической однородности вне зависимости от того, где и на что они произведены. Такая группировка необходима при составлении сметы затрат на производство и реализацию всего объема продукции. Составление сметы затрат на производство позволяет:

- рассчитать потребность в живом и овеществленном труде на производство запланированного объема продукции;
- более полно отразить расходы на используемые ресурсы;
- распределить затраты по экономическому содержанию;
- установить долю каждого элемента в затратах на производство.

Все затраты на производство можно сгруппировать по следующим элементам: материальные затраты; затраты на оплату труда; страховые взносы; амортизация основных фондов; прочие денежные расходы.

Материальные затраты включают стоимость приобретенного со стороны сырья и основных материалов (возвратные отходы вычитаются), стоимость покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, вспомогательные материалы, все виды топлива и энергии на производственные цели и обслуживание производства. Стоимость материальных ресурсов рассчитывается на основе цен приобретения, расходов на транспортировку, доставку, разгрузку и иных затрат, связанных с приобретением товарно-материальных ценностей.

Затраты на оплату труда включают расходы на основную и дополнительную заработную плату всего промышленно-производственного персонала, в том числе стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием работников, предусмотренные трудовыми и коллективными договорами.

Страховые взносы отражают обязательные отчисления в государственные внебюджетные социальные фонды по установленным налоговым законодательством ставкам.

Амортизация основных фондов включает суммы амортизационных отчислений, начисленные по имуществу предприятия. К амортизируемому имуществу относятся основные фонды, нематериальные активы и другие объекты интеллектуальной собственности, которые находятся у предприятия на праве собственности и используются им для извлечения дохода. Сумма начисленных амортизационных отчислений по указанному имуществу определяется исходя из их стоимости, срока полезного использования и способа начисления амортизации.

Прочие денежные расходы учитывают налоги и сборы, относимые на себестоимость; командировочные и представительские расходы; оплата услуг связи, банков, аудиторов; арендная плата; расходы на рекламу; платежи по процентам; расходы на подготовку кадров. Также к данному элементу относятся затраты, входящие в себестоимость производства продукции, но не относящиеся к ранее перечисленным элементам затрат.

На практике смета затрат на производство используется при планировании снижения себестоимости производства продукции, составлении материальных балансов, баланса доходов и расходов. На ее основе анализируется работа промышленности, в том числе определяется технический уровень производства, трудоемкость, производительность труда; устанавливается потребность предприятия в производственных основных и оборотных фондах; определяется ряд показателей финансовой деятельности предприятия.

В экономических элементах невозможно рассчитать себестоимость единицы продукции (составить калькуляцию). Для этой цели необходима группировка затрат по производственному назначению и месту возникновения, т.е. по калькуляционным статьям. Калькуляция используется для определения себестоимости отдельных видов продукции, формирования цен на продукцию, расчета рентабельности производства и продаж, оценки влияния различных факторов на себестоимость продукции.

К объектам калькулирования в зависимости от производимой продукции и технологии производства относят:

- вид продукции или комплекс изделий по затратам на производство в целом или отдельным составляющим технологического процесса; свойственно металлургии, химической, легкой (текстильной) промышленности;
- вид продукции, однородная продукция, серия изделий (заказ) по затратам в целом или отдельных цехов, участков; свойственно машиностроению и другим отраслям обрабатывающей промышленности;

- вид работ на предприятиях, специализирующихся на выполнении определенных работ (погрузо-разгрузочных, транспортных).

Методы калькулирования себестоимости:

простой (котловой) метод применяется на предприятиях, изготавливающих однородную продукцию, с несложной технологией производства и незначительным объемом незавершенного производства. При использовании данного метода себестоимость единицы продукции определяется отношением всех затрат предприятия к количеству произведенной продукции. Применение метода свойственно для добывающих отраслей, производства стройматериалов, тепло- и электроэнергетики;

нормативный метод предполагает составление калькуляции себестоимости производства на основе технологических норм материальных и трудовых затрат; учет отклонений от норм с определением величины отклонений, места их возникновения, причин и виновников; определение фактической себестоимости суммированием затрат по текущим нормам, отклонениям от норм. Применяется в обрабатывающих отраслях, на предприятиях массового и серийного производства;

позаказный метод — объектом калькулирования затрат является отдельный производственный заказ на одно или несколько изделий; при калькулировании затрат используется нормативный учет, но фактические показатели устанавливаются после выполнения заказа. Распространен в единичном или мелкосерийном производстве в машиностроительном комплексе, а также в ремонтно-механических и некоторых других цехах вспомогательного производства всех отраслей промышленности;

попередельный метод позволяет учесть затраты по переделу работ и определить себестоимость полуфабрикатов, идущих в последующую обработку или для реализации на сторону; фактическая себестоимость определяется на основе производственных затрат, учтенных по переделу работ с учетом изменения остатка незавершенного производства на начало и конец периода. Использование метода характерно для черной металлургии, литейного производства, химической, текстильной, пищевой промышленности, а также для производств с комплексным использованием сырья;

поиздельный метод основан на учете прямых затрат на конкретные виды продукции, производимой на специализированных предприятиях или в цехах предприятий машиностроительного комплекса; объектами калькулирования служат отдельные виды запасных частей, не проходящие стадии сборки;

попроцессный метод предполагает, что затраты на материалы производятся в начале производственного цикла. Используется на предприятиях, выпускающих массовую продукцию, когда одинаковое изде-

лие проходит в определенной последовательности все этапы производств, при этом продукция ограниченной номенклатуры и отсутствует незавершенное производство.

Типовая группировка по статьям калькуляции.

1. Сырье и материалы; покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты.
2. Возвратные отходы.
3. Основная заработная плата производственных рабочих.
4. Дополнительная заработная плата производственных рабочих.
5. Страховые взносы.
6. Топливо и энергия на технологические цели.
7. Расходы на подготовку и освоение производства.
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
9. Цеховые расходы.

Итого: *цеховая себестоимость*.

10. Общехозяйственные расходы.

11. Прочие производственные расходы.

Итого: *производственная себестоимость*.

12. Коммерческие расходы.

Итого: *полная себестоимость*.

Схема формирования себестоимости представлена на рис. 6.2.

Сырье и материалы; покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты рассчитываются по нормам их расхода на единицу продукции и соответствующим ценам с учетом транспортно-заготовительных расходов.

Возвратные отходы — отходы, подлежащие реализации или идущие в дальнейшую переработку (учитываются со знаком минус).

Основная заработная плата производственных рабочих рассчитывается на основе нормативной трудоемкости изделий и часовых тарифных ставок с учетом установленного процента премии из фонда заработной платы. Расходы по этой статье определяются при сдельной оплате труда на запланированный объем работ по сдельным расценкам, при повременной оплате — по тарифным ставкам. Также включаются доплаты по сдельно-премиальным системам оплаты труда и премии рабочим-повременщикам.

Дополнительная заработная плата производственных рабочих начисляется в соответствии с действующим законодательством.

Топливо и энергия на технологические цели рассчитываются по нормам их расхода на единицу продукции и по ценам приобретения.

Расходы на подготовку и освоение производства учитываются при запуске в производство нового вида продукции или внедрении новой техники и технологии.

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования включают: основную и дополнительную заработную плату вспомогательных рабочих; страховые взносы; амортизацию производственного оборудования и транспортных средств; эксплуатацию оборудования (затраты на вспомогательные материалы производственного назначения и на энергию всех видов по соответствующим нормам расхода); текущий ремонт оборудования и транспортных средств (стоимость запасных частей, материалов, топлива и энергии; оплата услуг других цехов и подразделений предприятия); внутризаводское перемещение грузов; износ инструментов и приспособлений; прочие расходы.



Рис. 6.2. Схема формирования полной себестоимости

Цеховые расходы включают: оплату труда аппарата управления цеха; оплату труда прочего цехового персонала; страховые выплаты; амортизацию зданий, сооружений и инвентаря; содержание зданий, сооружений и инвентаря; текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря; испытания, опыты и исследования, рационализацию и изобретательство; охрану труда; прочие расходы.

В состав *общехозяйственных расходов* входят:

- основная и дополнительная заработная плата аппарата управления предприятием;
- содержание прочего общезаводского персонала;

- страховые взносы;
- командировочные, канцелярские, расходы на связь;
- расходы на содержание зданий служб управления предприятия;
- расходы на содержание легкового транспорта;
- расходы на содержание охраны;
- отчисления на содержание вышестоящей организации.
- содержание и текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря общезаводского назначения;
- амортизация основных средств общезаводского назначения;
- расходы на проведение испытаний, опытов, исследований, содержание общезаводских лабораторий, расходы по изобретательству;
- охрана труда (общие мероприятия по предприятию в целом); расходы на подготовку и переподготовку кадров, а также организация набора кадров предприятия; налоги, сборы, обязательные платежи;
- прочие расходы.

Прочие производственные расходы отражают затраты на гарантийное обслуживание и ремонт продукции, расходы на НИР.

Коммерческие расходы связаны с реализацией продукции: затраты на тару, упаковочные материалы, доставка продукции и прочие расходы по сбыту произведенной продукции.

Калькуляционные статьи можно объединить в следующие группы.

1. По способу отнесения на себестоимость единицы продукции:
 - прямые затраты* — формируются на единицу продукции и могут быть отнесены непосредственно на себестоимость конкретного изделия, работы, услуги,
 - косвенные затраты* — связаны со всей производственно-хозяйственной деятельностью цеха или предприятия, которые невозможно или трудно нормировать и относить на себестоимость конкретного изделия или заказа.
 2. По характеру зависимости от объема производства:
 - условно-переменные (пропорциональные)* — затраты, общая величина которых меняется в соответствии с изменением объема производства,
 - условно-постоянные* — затраты, общая величина которых не зависит или почти не зависит от изменения объема производства.
- При разделении затрат на условно-переменные и условно-постоянные величина себестоимости выпуска продукции (C) выражается зависимостью:

$$C = Z_{\text{усл-перем}}^{\text{ед}} \times Q + Z_{\text{усл-пост}},$$

где $Z_{\text{усл-перем}}^{\text{ед}}$ — условно-переменные затраты на единицу продукции;
 Q — объем выпуска продукции в натуральном выражении;
 $Z_{\text{усл-пост}}$ — условно-постоянные затраты на объем выпуска продукции.

Тогда себестоимость единицы продукции определяется по формуле:

$$C_{\text{ед}} = Z_{\text{усл-перем}}^{\text{ед}} + \frac{Z_{\text{усл-пост}}}{Q}.$$

3. По составу (степени однородности):
элементарные (простые) затраты, состоящие из одного элемента,
комплексные (сложные) статьи затрат — состоят из нескольких экономических элементов.
4. По степени участия в производственном процессе:
основные, связанные с выполнением производственного процесса,
накладные, связанные с управлением и обслуживанием производства.
5. По месту возникновения:
производственные — все виды затрат, непосредственно связанные с изготовлением продукции,
коммерческие — затраты, связанные с реализацией готовой продукции.

Эффективность использования текущих затрат на производство и реализацию продукции характеризует показатель затрат на рубль товарной продукции ($Z_{\text{руб}}$). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{руб}} = \frac{C}{\text{ТП}}, \text{ руб.},$$

где C — полная себестоимость производства продукции, тыс. руб.;
 ТП — стоимость произведенной (товарной) продукции, тыс. руб.

При уровне этого показателя ниже единицы производство продукции является рентабельным, при уровне выше единицы — убыточным. При анализе показателя затрат на один рубль товарной продукции необходимо учитывать влияние трех главных факторов:

- изменение структуры выпускаемой продукции;
- изменение цен на выпускаемую продукцию;
- изменение себестоимости выпускаемой продукции.

Данный показатель имеет следующие преимущества: наглядно показывает связь между себестоимостью и прибылью; используется для

сравнения затрат на рубль произведенной продукции по различным предприятиям и отраслям национальной экономики.

На предприятиях постоянно ведется работа по снижению себестоимости выпускаемой продукции. К факторам снижения затрат на производство продукции относят:

- повышение технического уровня производства;
- улучшение организации производства и труда;
- изменение структуры и объема производимой продукции;
- рациональное использование природных и материальных ресурсов;
- отраслевые факторы.

6.3. Формирование цен на продукцию предприятия

В рыночной экономике ключевыми элементами являются: ценообразование, цена, ценовая политика. Цена представляет собой экономическую категорию, служащую ориентиром для работы предприятий, обобщая спрос, предложение и требования потребительского рынка. Одновременно цена является элементом рыночного механизма и конкурентной борьбы. *Цена* — это денежное выражение стоимости единицы продукции (работ, услуг), т.е. количество денег, уплачиваемое или получаемое за единицу продукции.

Экономическая сущность цены выражается ее *функциями*.

Планово-учетная функция определяет сущность цены как денежного выражения стоимости продукции. Цена выступает инструментом, позволяющим организовать стоимостной учет хозяйственных и экономических процессов, измерить их результаты, вести внутрифирменное планирование; сопоставить затраты и результаты предпринимательской деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Стимулирующая функция характеризует воздействие на производство и потребление продукции. Цена стимулирует производителя через уровень заключенной в ней прибыли. Функция может проявляться в области научно-технического прогресса, структуры производства продукции, размещении производительных сил, в потреблении как производственном, так и личном.

Распределительная функция обусловлена тем, что государство применяет ценообразование в форме инструмента распределения и перераспределения национального дохода между отраслями экономики, ее секторами, регионами страны. Функция реализуется через включение в цену налогов.

Регулирующая функция осуществляет связь между спросом и предложением, производством и потреблением. Цена способствует устранению дефицита продукции на рынке или ее излишков.

Функция рационального размещения производства проявляется в перераспределении капитала и создании новых хозяйствующих субъектов в тех секторах экономики, географических и экономических регионах, где наблюдается высокая норма прибыли.

Ценовая политика предприятия — обоснованное установление цены, обеспечивающей возмещение затрат на производство и реализацию продукции с целью получения максимальной прибыли. Это видно из рис. 6.3.

К факторам, влияющим на формирование ценовой политики предприятия, относят:

- инфляцию;
- спрос, определяющий цену продукции;
- выбор потребителей, отражающий конкурентоспособность продукции;
- количество данного вида продукции на рынке;
- себестоимость производства продукции;
- цены на производственные ресурсы;
- налогообложение.

Система цен — это единая, упорядоченная совокупность различных видов цен, обслуживающих и регулирующих экономические отношения участников рынка. Мировая и национальная система цен представлена следующими элементами:

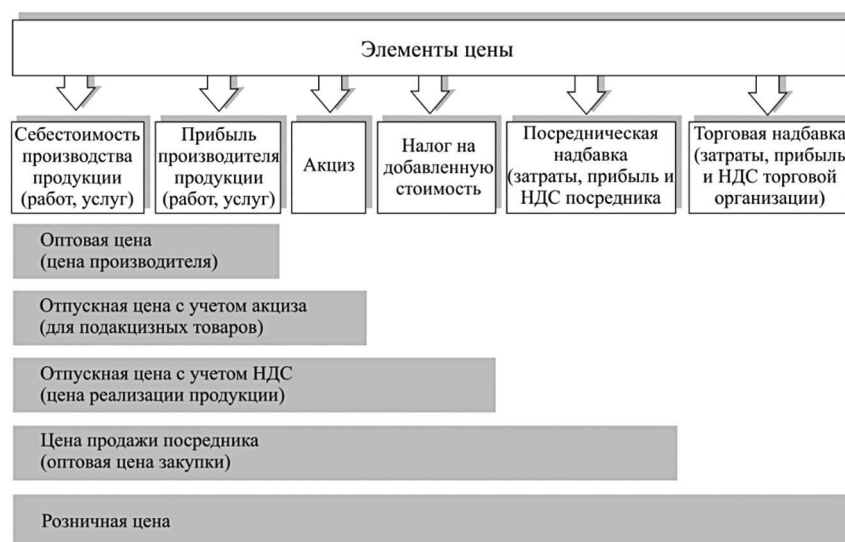


Рис. 6.3. Формирование цены

- национальные (внутренние) цены — применяются в национальной экономике, определяются с учетом особенностей отраслей и внутренними особенностями рынка конкретного региона;
- внешнеторговые цены — применяются для оценки оборота импортируемой и экспортируемой продукции;
- мировые цены — используются на международном рынке и наиболее полно отражают предложение товаров и услуг в масштабах мирового рынка;
- цены международных региональных рынков — форма реализации мировых цен; применяются на международных региональных рынках;
- цены в международном совместном бизнесе — используются при оценке товарооборота в пределах деятельности предприятий с участием иностранного капитала на основании международных совместных соглашений.

Система индексов цен, рассчитываемых органами государственной статистики, включает в себя индексы цен и тарифов на товары и услуги на потребительском рынке, цен производителей промышленных товаров, сельскохозяйственной продукции, на приобретенные промышленными организациями отдельные виды товаров, сводный индекс цен строительной продукции, тарифов на грузовые перевозки. Эти индексы рассчитываются по данным регистрации цен и тарифов на товары (услуги) — представители по выборочному кругу организаций всех типов и форм собственности.

ИНДЕКСЫ ЦЕН В СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ*
(декабрь к декабрю предыдущего года; в процентах)

| | 2010 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Индекс потребительских цен | 108,8 | 106,6 | 106,5 | 111,4 | 112,9 |
| Индекс цен производителей промышленных товаров | 116,7 | 105,1 | 103,7 | 105,9 | 110,7 |
| Индекс цен производителей сельскохозяйственной продукции | 123,6 | 110,8 | 102,7 | 114,1 | 108,5 |
| Сводный индекс цен на строительную продукцию | 109,6 | 108,3 | 104,3 | 104,6 | 104,1 |
| Индекс тарифов на грузовые перевозки | 133,1 | 107,5 | 108,0 | 100,9 | 111,51) |

* Россия в цифрах. 2016: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2016. С. 470.

В рыночной экономике цены классифицируют в зависимости от ряда основных признаков.

Классификация цен

1. По отраслевому признаку и сфере обслуживания экономики:
 - оптовые цены*, по которым реализуется продукция предприятий-производителей, оптово-сбытовых организаций различным потребителям,
 - розничные цены* — это цены реализации, по которым продукция реализуется в розничной торговой сети потребителям,
 - цены на продукцию строительства* — представляют собой сметную, усредненную сметную стоимость или договорные цены,
 - закупочные цены*, по которым производители сельскохозяйственной продукции, звероводства и рыболовства реализуют ее государственным и коммерческим организациям для дальнейшей переработки,
 - тарифы грузового и пассажирского транспорта* — плата за перемещение грузов и пассажиров транспортными организациями,
 - внешнеторговые цены*, по которым осуществляется экспорт отечественных и импорт зарубежных товаров и услуг.
2. По сфере регулирования цен государством:
 - свободные цены*, формирующиеся под воздействием спроса и предложения производителями продукции, работ и услуг,
 - регулируемые цены*, складывающиеся под влиянием спроса и предложения и устанавливаемые государственными органами управления путем прямого (фиксация уровня цены) или косвенного (налоги) воздействия,
 - фиксированные цены*, устанавливаемые государственными органами управления на определенном уровне по ограниченному кругу продукции,
 - договорные цены*, величина которых устанавливается в контракте или соглашении между продавцом и покупателем.
3. По характеру ценовой информации:
 - цены фактических сделок* отражают условия реализации продукции и содержат достоверную информацию об уровне цен на рынке; могут быть:
 - твердыми ценами*, не меняющимися в течение всего срока поставки по данному контракту,
 - ценой с последующей фиксацией*, предусматривающей изменения первоначальной цены в каждый момент фиксации по заранее согласованной методике,
 - скользящими ценами*, рассчитанными в момент заключения контракта, но с учетом возможного изменения в зависимости от конъюнктуры рынка,
 - трансфертные (внутрифирменные) цены* используются при передаче продукции между хозяйственными подразделениями внутри одного предприятия,
 - биржевые цены* отражают фактические сделки с биржевыми товарами и информируют о результатах биржевых торгов,

аукционные цены — информируют участников аукционов о возможности покупки и продажи продукции,

цены торгов — используются при особой форме торговли, если несколько подрядчиков конкурируют в получении заказа (тендер),

справочные (прейскурантные) цены — информируют покупателей об условиях реализации продукции ее производителем.

4. По методу включения транспортных расходов в цену продукции; используется термин «франко», обозначающий место по пути движения продукции от поставщика к потребителю, до которого расходы, связанные с доставкой, включаются в его цену:

франко-склад поставщика — цена продукции на складе производителя или поставщика,

франко-станция отправления — в цене учтены расходы по доставке продукции на станцию (порт, пристань) отправления,

франко-вагон (судно) станция отправления — в цену включены расходы по погрузке продукции в вагоны (судно) на станции (пристани, в порту) отправления,

франко-вагон (судно) станция назначения — в цене заложены затраты на транспортировку до станции (пристани, порта) назначения,

франко-станция назначения — в цене учтены расходы по выгрузке продукции из вагонов (судна) на станции (пристани, в порту) назначения,

франко-склад потребителя — цена продукции включает расходы по доставке от станции (пристани, из порта) назначения до склада потребителя.

Указанные виды цен на практике применяются в статистике, бухгалтерском учете и процессе принятия управленческих действий на промышленном предприятии.

Ценообразование — это процесс формирования цены на продукцию, работы и услуги. При установлении цены необходимо учитывать уровень развития производства, маркетинговые исследования, финансовые результаты за отчетный период деятельности предприятия, действия конкурентов, потребности потребителей, действующие законы.

Основные *этапы* ценообразования:

- постановка задачи ценообразования;
- определение спроса на данный вид продукции и его анализ;
- оценка затрат на производство и реализацию продукции;
- сравнительный анализ цен и товаров конкурентов;
- определение метода ценообразования;
- установление окончательной цены на данный вид продукции.

В настоящее время в ценообразовании используются два методологических подхода к определению базовой цены на продукцию предприятия.

Расчетные методы основаны на учете затрат предприятия на производство и реализацию продукции. Данный подход включает методы, основанные на положении, что цена базируется на учете внутренних условий деятельности предприятия, без привязки к существующим требованиям рыночной экономики. Второе название рассматриваемой группы методов — *затратные* методы ценообразования.

Нормативно-параметрические методы основаны на учете технико-экономических параметров продукции и информации по аналогичным видам товаров. Продукция имеет общие основные потребительские показатели, выраженные в количественной форме. Цена нового вида продукции может быть рассчитана путем корректировки цены базового (аналогичного) товара по измененным параметрам.

В группу расчетных методов включаются следующие:

- метод полных затрат;
- стандартных (нормативных) издержек;
- метод прямых издержек;
- метод стандартных (нормативных) прямых издержек.

Метод полных затрат. Цена продукции учитывает все затраты на производство и реализацию продукции плюс обоснованная предприятием величина прибыли. Размер включаемой в цену прибыли может быть фиксированным и переменным.

Достоинства метода следующие:

- основа расчета цены продукции — реальные затраты производителя, к которым добавляется необходимая для существования предприятия прибыль;
- минимальный предел цены — полная себестоимость производства продукции;
- простота и логичность расчетов;
- доступность и оперативность необходимой информации.

Недостатки данного метода:

- учет исключительно индивидуальных затрат предприятия;
- не принимается во внимание спрос на данный вид продукции.

Метод стандартных (нормативных) издержек. Основа метода — установление по каждому элементу затрат предприятия норм или стандартов. Цена устанавливается на основе затрат с учетом отклонений фактических показателей от установленного норматива.

Достоинства данного метода:

- непрерывное сопоставление затрат;
- ценообразование с учетом зависимых и независимых от предприятия факторов;
- возможность целенаправленного управления элементами затрат.

Основной *недостаток* метода — отсутствие учета рыночного спроса.

Метод прямых издержек. Цена на продукцию устанавливается на основе прямых (условно-переменных) затрат, исходя из ожидаемых цен реализации и анализа конъюнктуры рынка. Все условно-постоянные затраты (связанные с управлением предприятием) относятся на финансовый результат и остаются практически неизменными при росте объема производства, а также выпуске новых изделий.

Достоинства метода следующие:

- цена товара ориентирована на конъюнктуру рынка;
- возможность определить объективно выгодные для предприятия виды продукции;
- управление условно-постоянными затратами предприятия.

Недостаток метода — прямые (условно-переменные) затраты для каждого предприятия индивидуальны, так как зависят от применяемой технологии производства продукции и уровня организации производства.

Метод стандартных (нормативных) прямых издержек объединяет преимущества методов стандартных и прямых затрат. Метод позволяет управлять прямыми затратами предприятия с учетом отклонений фактических затрат от нормативов или стандартов.

На практике наиболее часто применяются следующие нормативно-параметрические методы:

- метод сравнения удельных показателей продукции;
- метод регрессивного анализа;
- балльный метод.

Метод сравнения удельных показателей товара (метод удельной цены) применяется для сравнения потребительской ценности замещаемых товаров, полезность которых может оцениваться только одним главным качественным параметром. Удельный показатель (цена) определяется как результат деления цены на основной параметр каждого сравниваемого товара. Полученная величина используется для анализа замещаемости в ценообразовании на другие виды продукции.

Рассмотренный метод является достаточно простым и содержит некоторую долю допущений. Метод применим только в случае, если удастся найти один доминирующий показатель полезности. Примером могут быть вес, площадь, высота, срок службы продукции. Также данный метод применим в качестве предварительной оценки.

Метод регрессивного анализа применяется для определения технико-экономических параметров продукции, относящейся к одному параметрическому ряду. Отнесение продукции к этому ряду происходит на основе ее идентичности по одному или ограниченному кругу пара-

метров, отражающих основные потребительские свойства. Определяются эмпирические формулы зависимости цены от величины основных параметров качества в одном параметрическом ряду.

$$Ц = f(X_1, X_2, \dots, X_n),$$

где X_1, X_2, \dots, X_n основные параметры качества продукции в одном параметрическом ряду.

Этапы реализации метода.

1. Формирование параметрических групп продукции.
2. Выбор параметров, влияющих на цену продукции с учетом основных требований:
 - выбранные параметры должны содержаться в стандартах, сертификатах, технических условиях,
 - параметры должны полно характеризовать конструктивные, технологические, эксплуатационные особенности продукции и иметь связь с ценой продукции,
 - выбранные параметры не должны зависеть друг от друга.
3. Выбор и обоснование функции связи между ценой и параметрами.
4. Получение расчетных значений цен на продукцию для данного параметрического ряда с определением отклонения фактической ее цены от рассчитанной. Отклонение определяется по формуле:

$$\Delta Ц = \frac{Ц_{\text{ф}} - Ц_{\text{р}}}{Ц_{\text{р}}} \times 100\%,$$

где $Ц_{\text{ф}}$ — фактическая цена продукции, руб.;
 $Ц_{\text{р}}$ — расчетная цена продукции, руб.

Величина $\Delta Ц$ не должна превышать 8—10%. При несоблюдении ограничения необходимо проверить:

- правильность включения отдельных видов продукции в параметрический ряд;
- правильность отбора параметров.

Применение данного метода обусловлено следующим:

- возможностью оценить завышение (занижение) цены товаров заместителей, так как их параметры всегда известны;
- рассчитать начальную цену на новый вид продукции на стадии проектирования;
- моделировать изменение цены в зависимости от совокупности параметров продукции по математической зависимости.

Балльный метод. На основе экспертных оценок значимости параметров продукции каждому параметру присваивается определенное число баллов. Сумма этих баллов по всем параметрам дает обобщающую оценку качества продукции. Также учитывается удельный вес каждого параметра относительно всех остальных и средняя стоимость одного балла. Цена единицы продукции может быть рассчитана по формуле:

$$Ц_p = \sum_{i=1}^N (Б_i \times УВ_i) \times С_{Б_i},$$

где $Ц_p$ — расчетная цена анализируемого вида продукции, руб.;
 N — количество учитываемых параметров;
 $Б_i$ — оценка в баллах i -го параметра рассматриваемой продукции;
 $УВ_i$ — вес i -го параметра;
 $С_{Б_i}$ — средняя стоимость одного балла.

Ограничения применения балльного метода:

- число учитываемых параметров не должно быть большим, иначе они становятся равнозначными;
- параметры, не имеющие количественной характеристики практически невозможно учесть в расчетах.

Оптимальное соотношение между объемом производства продукции и получением прибыли с учетом цены реализации можно установить на основании *метода безубыточности*. Данный метод основан на делении затрат на производство продукции на условно-переменные и условно-постоянные. Применение метода безубыточности позволяет определить, какой объем продукции нужно произвести и реализовать по установленной цене, чтобы производство не было убыточным.

Точка безубыточности — это минимально необходимый объем реализации, при котором предприятие не понесет убытков и покроет все затраты на производство продукции. Точка безубыточности ($T_б$) определяется по формуле:

$$T_б = \frac{З_{\text{усл-пост}}}{Ц - З_{\text{усл-перем}}},$$

где $З_{\text{усл-пост}}$ — условно-постоянные затраты в себестоимости продукции на весь объем производства, руб.;

$Ц$ — цена единицы продукции, руб.;

$З_{\text{усл-перем}}$ — условно-переменные в себестоимости единицы продукции, руб.

Безубыточность производства может быть определена как для всей продукции, выпускаемой предприятием, так и для отдельных ее видов. Расчет безубыточности позволяет анализировать затраты на производство и управлять ими.

Регулирование цен — это деятельность государства, направленная на установление уровня цен, обеспечивающего прибыль и устойчивую конкурентоспособность. В большинстве случаев это комплекс мероприятий, рассчитанный на длительный период времени. При проведении ценовой политики государство может применять как административные, так и экономические методы. *Административное регулирование цен* — административное управление, основой которого является собственность государства на реализуемые товары. *Экономическое регулирование цен* — косвенное воздействие на цены при помощи экономических инструментов через составляющие ценового механизма.

При *административном* регулировании используют следующие инструменты:

- замораживание цен на определенном уровне;
- контроль цен;
- соглашения с предприятиями по установке определенного уровня цен;
- установление границ и диапазонов цен.

При *косвенном государственном* регулировании:

- обеспечение определенного уровня прибыли предприятия за счет субсидий, кредитов, налоговой политики;
- воздействие на затраты предприятий через снижение цен на сырье и материалы, установление льготных тарифов;
- воздействие на спрос и предложение конкретных товаров;
- государственные закупки товаров и услуг.

В условиях рыночной экономики сохраняется необходимость государственного регулирования цен. Это необходимо для контроля за ценами отраслей и предприятий-монополистов, стремлением государства обеспечить социальную защиту населения.

6.4. Понятие прибыли, процесс ее формирования. Показатели рентабельности

Прибыль является обобщающим показателем деятельности предприятия. *Прибыль*, как экономическая категория, характеризует финансовый результат коммерческой деятельности предприятий, отражает экономическую эффективность производства, объем и качество произ-

веденной продукции, уровень себестоимости производства. Также *прибыль* показывает чистый доход, создаваемый в сфере материального производства. Прибыль — один из основных финансовых показателей оценки хозяйственной деятельности предприятия. За счет нее осуществляется финансирование мероприятий по повышению эффективности производства, социально-экономическому развитию, увеличению фонда оплаты труда в части стимулирующих выплат. Прибыль является не только источником обеспечения потребностей предприятий, но и формирует бюджетные ресурсы.

Прибыль на предприятии выполняет следующие *функции*:

- характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия, т.е. получение прибыли предприятием означает превышение доходов над расходами;
- обладает стимулирующей функцией, так как является одновременно финансовым результатом деятельности предприятия и составной частью его собственных финансовых ресурсов, позволяющих обновлять основные фонды, расширять производство;
- является одним из важнейших источников формирования бюджетов разных уровней. Поступления в бюджет идут посредством налога на прибыль предприятия, штрафов и других обязательных платежей в соответствии с бюджетным законодательством.

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности предприятия представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций. Прибыль формируется в результате взаимодействия многих составляющих как с положительным (прибыль), так и отрицательным (убыток) знаком.

Общий объем прибыли предприятия представляет собой *валовую прибыль*. Этот показатель также носит названия «балансовая» или «общая» прибыль предприятия. В составе валовой ($\Pi_{\text{вал}}$) учитывается прибыль от всех видов деятельности. Данный показатель определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{вал}} = \Pi_{\text{реал}} + \Pi_{\text{проч}} + \text{ВРД} - \text{ВРР},$$

где $\Pi_{\text{реал}}$ — прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{проч}}$ — прибыль от прочей реализации, тыс. руб.;

ВРД — внереализационные доходы, тыс. руб.;

ВРР — внереализационные расходы, тыс. руб.

На рисунке 6.4 представлена схема формирования валовой прибыли на предприятии.

Прибыль от реализации продукции — основная часть валовой прибыли, определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{РЕАЛ}} = \text{ВР} - \text{НДС} - \text{А} - \text{С}_{\text{П}},$$

где ВР — выручка от реализации, руб.;
НДС — сумма налога на добавленную стоимость, руб.;
А — акциз для подакцизных товаров, руб.;
С_П — затрат на производство и реализацию продукции, руб.

Прибыль от реализации продукции зависит от внутренних и внешних факторов. К *внутренним* факторам относятся:

- конкурентоспособность и качество продукции;
- уровень организации производства;
- рост объема производства в соответствии с условиями договора;
- повышение эффективности использования производственных фондов;
- рост производительности труда;
- уровень деловой активности предприятия;
- компетентность руководства предприятия.

Их влияние происходит через следующие показатели. На величину прибыли влияет изменение объема производства и реализации продукции. Чем больше реализовано продукции, тем выше будет прибыль предприятия. Зависимость прибыли от этого показателя при прочих равных условиях прямо пропорциональная. Влияние уровня себестоимости продукции обратно пропорциональное: чем ниже себестоимость продукции, определяемая уровнем затрат на ее производство и реализацию, тем выше прибыль. На прибыль от реализации продукции также влияет изменение остатков нереализованной продукции на складе предприятия. Сумма нереализованной продукции зависит от уровня организации коммерческой деятельности и условий реализации продукции. В целях увеличения прибыли, если остатки готовой продукции имеются на складе, предприятию необходимо выявить причины этого и разработать мероприятия по сокращению остатков нереализованной продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Напрямую определяют величину прибыли от реализации продукции, применяемые цены. Свободные цены устанавливаются самим предприятием в зависимости от качества продукции, спроса и предложения.



Рис. 6.4. Схема формирования валовой прибыли предприятия

На сумму прибыли от реализации также влияет и структура производимой и реализуемой продукции. Более высокая доля рентабельной продукции обеспечит рост величины прибыли. Увеличение доли низкорентабельной продукции повлечет за собой сокращение прибыли.

Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия. К ним относятся:

- конъюнктура рынка;
- цены на материальные ресурсы, используемые в процессе производства продукции;
- существующая система налогообложения;
- природные, географические, транспортные и технические условия.

Прибыль от прочей реализации — это финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Данная составляющая прибыли включает средства от продажи на сторону различных видов имущества, прибыль (убытки) подсобных сельских хо-

зайств, автохозяйств и других подразделений, находящихся на балансе предприятия. На предприятии могут образоваться излишние материальные ценности из-за изменения объема производства, недостатков в системе снабжения. Длительное хранение ценностей в условиях инфляции приводит к тому, что выручка от их реализации может стать ниже цены приобретения. Поэтому от реализации излишних товарно-материальных ценностей образуются не только прибыль, но и убытки.

В прочей прибыли может также учитываться выручка от реализации ценных бумаг. В составе валовой прибыли отражаются *внереализационные* доходы за минусом *внереализационных* расходов, т.е. результаты внереализационных операций.

К *внереализационным* доходам относятся:

- доходы от сдачи имущества предприятия в аренду;
- полученные штрафы, пени, неустойки и иные санкции за нарушение хозяйственных договоров;
- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- проценты, полученные по денежным средствам, числящимся на счетах предприятия.

Во *внереализационные* расходы включаются:

- убытки по операциям прошлых лет, выявленные в отчетном году;
- недостача материальных ценностей, выявленная при инвентаризации;
- убытки от уценки товаров;
- уплаченные штрафы, пени, неустойки и иные санкции за нарушение хозяйственных договоров.

Распределение прибыли — это направления ее использования в соответствии с законодательством и утвержденным финансовым планом предприятия. Законодательством регулируется распределение только части прибыли, поступающей в бюджеты разных уровней в виде налогов и обязательных платежей. Схема распределения прибыли представлена на рис. 6.5.

Представленная схема составлена по форме «Отчет о финансовых результатах» в бухгалтерском учете. Поэтому валовая (балансовая) прибыль, как экономическая категория, — это прибыль (убыток) до налогообложения. *Налогооблагаемая прибыль* ($\Pi_{\text{обл}}$) — это часть валовой прибыли, являющейся базой для расчета налога на прибыль.

$$\Pi_{\text{обл}} = \Pi_{\text{вал}} - \Pi_{\text{но}},$$

где $\Pi_{\text{но}}$ — часть прибыли, не облагаемая налогом (льготы по налогообложению).



Рис. 6.5. Схема распределения прибыли предприятия

Часть прибыли, не облагаемая налогом, направляется на финансирование капитальных вложений на развитие базы предприятия — техническое перевооружение, модернизацию или реконструкцию, освоение новых производств, природоохранные мероприятия, содержание объектов социальной инфраструктуры, благотворительные цели, спонсорство.

Чистая прибыль — это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех обязательных платежей, налогов и отчислений. За счет чистой прибыли на предприятии создаются: резервный фонд (финансовый резерв), фонд накопления, фонд потребления. Образование *резервного фонда* обусловлено организационно-правовой формой предприятия (акционерные общества, кооперативы, организации с участием иностранного капитала). Средства резервного фонда могут использоваться для покрытия возможных убытков и непредвиденных расходов, а при прекращении деятельности предприятия — кредиторской задолженности. *Фонд накопления* создается и используется для финансирования мероприятий по модернизации, реконструкции, техническому перевооружению, расширению производства, внедрению НИОКР; строительства и эксплуатации объектов жилищного, культурно-бытового назначения. *Фонд потребления* предназначен для оказания работникам предприятия материальной помощи, выплат единовременных поощрительных вознаграждений, дивидендов по акциям, установления дополнительных трудовых и социальных льгот. *Нераспределенная прибыль* может быть присоединена к уставному капиталу предприятия.

Понятие и показатели рентабельности

Особая роль в системе экономических показателей эффективности хозяйственной деятельности принадлежит рентабельности. Если прибыль рассчитывается в абсолютном значении (стоимостном выражении), то рентабельность — показатель относительный, так как отражает уровень прибыльности относительно определенной базы, выбранной для расчета. Предприятие считается рентабельным, если суммы выручки от реализации продукции достаточно не только для покрытия полной себестоимости производства, но и для образования прибыли. Понятие «рентабельность» происходит от термина «рента», что означает доход. Следовательно, «рентабельность» в широком смысле этого понятия означает «прибыльность, доходность». Показатели рентабельности используются для сравнительной оценки эффективности работы отдельных пред-

приятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции. Рентабельность характеризует полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам. Наиболее часто используются такие показатели, как рентабельность продукции и рентабельность производства. Рентабельность определяется в процентах или в виде коэффициентов рентабельности.

Рентабельность продукции ($R_{пр}$) — отношение суммы прибыли от реализации к затратам на производство и реализацию продукции; показывает величину прибыли, получаемой с 1 руб. затрат на производство продукции.

$$R_{пр} = \frac{\Pi_{тп}}{C_{п}} \times 100\%,$$

где $\Pi_{тп}$ — прибыль от реализации товарной продукции, руб.;
 $C_{п}$ — себестоимость производства товарной продукции, руб.

Рентабельность реализованной продукции ($R_{рп}$) — отношение суммы прибыли от реализованной продукции к затратам на производство этого вида продукции; показывает величину прибыли, получаемой с 1 руб. затрат на производство реализованной продукции.

$$R_{рп} = \frac{\Pi_{рп}}{C_{рп}} \times 100\%,$$

где $\Pi_{рп}$ — прибыль от реализации продукции, руб.;
 $C_{рп}$ — себестоимость производства реализованной продукции, руб.

Рентабельность отдельных видов продукции рассчитывается по формуле:

$$R_{прод} = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \times 100\%,$$

где $Ц_i$ — цена единицы продукции, руб.;
 C_i — себестоимость единицы продукции, руб.

Рентабельность предприятия (общая рентабельность) показывает отношение суммы валовой прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств; показывает величину прибыли на 1 руб. производственных фондов:

$$P_{\text{ОБЩ}} = \frac{П_{\text{ВАЛ}}}{ОФ_{\text{СР.Г}} + ОБС_{\text{НОРМ}}} \times 100\%,$$

где $П$ — валовая прибыль, руб.;
 $ОФ_{\text{СР.Г}}$ — среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;
 $ОБС_{\text{НОРМ}}$ — средние остатки нормируемых оборотных средств.

С помощью рентабельности продукции оценивают эффективность производства отдельных видов изделий, а рентабельность общая или предприятия служит показателем эффективности работы организации в целом.

Эффективность сферы реализации продукции предприятия характеризует *рентабельность продаж*, показывающая величину прибыли, получаемую с каждого рубля реализованной продукции. Рентабельность продаж также характеризует долю прибыли в составе выручки от реализации продукции:

$$P_{\text{ПРОДАЖ}} = \frac{П_{\text{РП}}}{ВР} \times 100\%,$$

где $ВР$ — выручка от реализации продукции предприятия, руб.

Рентабельность продаж отдельных видов продукции определяется по формуле:

$$P_{\text{ПРОДАЖ}}^{\text{ЕД}} = \frac{Ц_i - C_i}{Ц_i} \times 100\%.$$

Направления повышения рентабельности:

- снижение себестоимости производства продукции за счет экономного расходования материальных ресурсов, улучшения использования основных фондов;
- изменение структуры ассортимента выпускаемой продукции с целью увеличения доли товаров, пользующихся повышенным спросом;
- возможное повышение цен за счет улучшения качества выпускаемой продукции;
- увеличение объемов производства продукции.

В целом повышению рентабельности способствуют: увеличение прибыли, снижение себестоимости производства продукции. Показатели рентабельности используют при оценке финансового состояния предприятия.

Резюме

1. Себестоимость производства продукции — это текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции. Себестоимость представляет собой стоимостную оценку затрат, связанных с использованием в производственном процессе и при реализации продукции основных фондов, сырья, материалов, топлива, энергии, человеческих ресурсов.

2. Группировка затрат на производство продукции по экономическим элементам предусматривает объединение всех затрат по признаку экономической однородности вне зависимости от того, где и на что они произведены. Такая группировка необходима при составлении сметы затрат на производство и реализацию всего объема продукции.

3. Для определения себестоимости единицы продукции выполняется группировка затрат по производственному назначению и месту возникновения, т.е. по калькуляционным статьям. Калькуляция используется для расчета себестоимости отдельных видов продукции, формирования цен, расчета рентабельности производства и продаж.

4. Цена представляет собой экономическую категорию, служащую ориентиром для работы предприятий, обобщая спрос, предложение и требования потребительского рынка. Одновременно цена является элементом рыночного механизма и конкурентной борьбы.

5. Ценообразование — процесс формирования цены на продукцию. При установлении цены необходимо учитывать уровень развития производства, маркетинговые исследования, финансовые результаты за отчетный период деятельности предприятия, действия конкурентов, потребности потребителей, действующие законы.

6. Прибыль является обобщающим показателем деятельности предприятия. *Прибыль* как экономическая категория характеризует финансовый результат коммерческой деятельности предприятий, отражает экономическую эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, уровень себестоимости производства. Также *прибыль* показывает чистый доход, создаваемый в сфере материального производства.

7. Прибыль как конечный финансовый результат представляет разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций. *Распределение прибыли* — это направления ее использования в соответствии с законодательством и утвержденным финансовым планом предприятия.

8. Рентабельность характеризует полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам. Показатели рентабельности используют для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции.

Контрольные вопросы и задания

1. Укажите виды себестоимости в зависимости от целей расчета и охарактеризуйте их.
2. Приведите классификацию затрат по экономическим элементам и дайте характеристику каждого элемента.
3. Дайте понятие калькуляции себестоимости производства продукции. Какие статьи затрат в нее входят?
4. Укажите основные методы учета затрат и калькулирования себестоимости производства продукции, охарактеризуйте их.
5. Дайте понятие цены; укажите виды цен, признаки их классификации.
6. Дайте понятие расчетных (затратных) методов ценообразования.
7. Охарактеризуйте значение государственного регулирования цен в условиях рыночной экономики.
8. Дайте понятие прибыли и охарактеризуйте функции, которые она выполняет.
9. Укажите виды прибыли и особенности их расчета. Как распределяется прибыль на предприятии?
10. Охарактеризуйте показатели рентабельности производства продукции и продаж. В чем особенность расчетов?

Тесты

1. **Как называется метод расчета себестоимости, основанный на группировке затрат по элементам:**
 - а) калькуляция затрат;
 - б) проводка затрат;
 - в) смета затрат;
 - г) классификация затрат.
2. **Статья калькуляции — это:**
 - а) затраты, сгруппированные по принципу однородности;
 - б) затраты, косвенно связанные с выпуском продукции;
 - в) накладные расходы;
 - г) затраты, сгруппированные по признаку производственного назначения и места образования.

3. В состав сметы затрат на производство входят следующие элементы затрат: материалы, заработная плата, амортизация, прочие расходы. Какой элемент не указан:

- а) заработная плата аппарата управления;
- б) накладные расходы;
- в) страховые взносы;
- г) прибыль от реализации.

4. В составе каких видов себестоимости учитываются общепроизводственные расходы:

- а) технологическая себестоимость;
- б) цеховая себестоимость;
- в) производственная себестоимость;
- г) полная себестоимость.

5. Затраты, остающиеся практически неизменными при увеличении объема производства продукции:

- а) прямые расходы;
- б) коммерческие расходы;
- в) текущие расходы;
- г) накладные расходы.

6. По отраслевому признаку и сфере обслуживания экономики цены классифицируют на:

- а) оптовые цены;
- б) розничные цены;
- в) биржевые цены;
- г) аукционные цены.

7. Функции цены как важнейшего экономического показателя:

- а) планово-учетная;
- б) стимулирующая;
- в) регулирующая;
- г) распределительная.

8. Валовая прибыль ($P_{\text{вал}}$) определяется по формуле:

- а) $P_{\text{вал}} = P_{\text{реал}} + P_{\text{проч}} + \text{ВРД} - \text{ВРР}$;
- б) $P_{\text{вал}} = P_{\text{реал}} + P_{\text{проч}} + \text{ВРД} + \text{ВРР}$;
- в) $P_{\text{вал}} = P_{\text{реал}} \times P_{\text{проч}} + \text{ВРД} - \text{ВРР}$;
- г) $P_{\text{вал}} = P_{\text{реал}} + P_{\text{проч}} \times \text{ВРД} - \text{ВРР}$,

где $P_{\text{реал}}$ — прибыль от реализации продукции, работ и услуг;

$P_{\text{проч реал}}$ — прибыль от прочей реализации; ВРД — внереализационные доходы; ВРР — внереализационные расходы.

9. Рентабельность производства продукции, работ и услуг ($P_{\text{пр}}$) можно рассчитать по формуле:

а) $P_{\text{ТП}} = \frac{\Pi_{\text{ТП}}}{C_{\text{п}}} \times 100\%$;

б) $P_{\text{ТП}} = \frac{\Pi_{\text{ТП}}}{C_{\text{п}}}$;

в) $P_{\text{ТП}} = \Pi_{\text{ТП}} + C_{\text{п}} \times 100\%$;

г) $P_{\text{ТП}} = \frac{C_{\text{п}}}{\Pi_{\text{ТП}}} \times 100\%$,

где $\Pi_{\text{ТП}}$ — прибыль от реализации товарной продукции, работ и услуг; $C_{\text{п}}$ — полная себестоимость.

10. Рентабельность общую (предприятия) ($P_{\text{общ}}$) можно рассчитать по формуле:

а) $P_{\text{общ}} = \Pi_{\text{вал}} \times (\text{ОФ}_{\text{ср.г}} + \text{ОбС}_{\text{норм}})$;

б) $P_{\text{общ}} = \frac{\Pi_{\text{вал}}}{\text{ОФ}_{\text{ср.г}} + \text{ОбС}_{\text{норм}}} \times 100\%$;

в) $P_{\text{общ}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{ср.г}} + \text{ОбС}_{\text{норм}}}{\Pi_{\text{вал}}} \times 100\%$;

г) $P_{\text{общ}} = \frac{\Pi_{\text{вал}}}{\text{ОФ}_{\text{ср.г}} + \text{ОбС}_{\text{норм}}}$,

где $\Pi_{\text{вал}}$ — валовая прибыль; $\text{ОФ}_{\text{ср.г}}$ — среднегодовая стоимость основных фондов; $\text{ОбС}_{\text{норм}}$ — нормируемые оборотные средства.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ

*«Свет принципов управления,
как и свет маяков, является
путеводным лишь для тех, кто
знает вход в гавань. Голый принцип
без средств его осуществления
ничего не значит».*

Анри Файоль

7.1. Сущность, механизм и функции управления предприятием

Современное предприятие является сложной системой, включающей в себя производственные, человеческие и финансовые ресурсы.

Важнейшая задача управления предприятием заключается в эффективном использовании перечисленных элементов, чтобы обеспечить функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях рыночной экономики.

Работа предприятия включает в себя многие аспекты и выполняется различными работниками и специалистами, координирует и направляет эту работу руководитель. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления.

Управление предприятием — это процесс воздействия руководителя на персонал с целью достижения поставленных целей.

От механизма управления, устанавливающего внутренние связи и учитывающего деятельность всех подразделений и работников, зависит эффективность функционирования предприятия.

К аппарату управления любого предприятия (организации) относят руководителей и специалистов, ответственных за выработку и реализацию управленческих решений. Аппарат управления можно разделить на следующие категории:

- руководители, к ним относят директоров, управляющих, заместителей директора, начальников структурных подразделений, заместителей начальников структурных подразделений и т.д.;
- специалисты — бухгалтеры, экономисты, финансисты, инженеры, технологи и другие специалисты;
- служащие — секретари-референты, экспедиторы, кассиры, диспетчеры и др.

Ко всем должностям существуют определенные требования. От кандидатов на замещение руководящих должностей требуется наличие высшего образования, стаж работы в соответствующей области 3—5 лет; от специалистов — наличие высшего и среднего специального образования, а в ряде случаев — стажа работы; от служащих — наличие общего среднего образования и специальной краткосрочной подготовки.

Главной фигурой управления предприятием является директор (генеральный директор, президент и т.п.). Как правило, деятельность директора заключается в решении задач общего характера, основанная на интегрированной информации, поступающей как от внутренней (персонал, информационные системы), так и от внешней среды (партнеры, конкуренты, СМИ). Кроме того, директор может выполнять еще ряд функций вне организации — это представительские, корпоративные, депутатские и др.

В основе управления лежат, с одной стороны, многие области знаний, такие как экономика, право, политология, социология, психология, инженерные дисциплины, а с другой — обобщенный практический опыт управления различными предприятиями, организациями и компаниями.

В системе управления можно выделить следующие компоненты: принципы и задачи управления; организационные структуры управления; правовые основы и экономические методы управления; внешняя и внутренняя информация и технические средства ее обработки.

Управление предприятием основано на ряде функциональных подсистем: стратегическое и текущее управление (предприятием); планирование; управление персоналом; управление производством; управле-

ние качеством, управление маркетингом; управление финансами; управление инвестициями и инновациями. Основные задачи функциональных подсистем управления предприятием представлены в табл. 7.1.

С целью реализации перечисленных в табл. 7.1 задач в систему управления персоналом на крупном предприятии, как правило, входят отделы кадров, подготовки и переподготовки персонала, оценки и контроллинга персонала, техники безопасности.

Реализация основных задач подсистемы управления производством на практике означает, что органы данной подсистемы управления должны обеспечивать соблюдение технологической дисциплины, принципов ресурсосбережения, производственного режима. Осуществляется это путем соответствующей организации производства и труда.

Управление предприятием ставит задачи менеджмента качества наряду с другими аспектами менеджмента. Управление качеством заключается в принятии решений, основанных на контроле, учете и анализе всей производственной системы: от разработки до утилизации продукции.

Таблица 7.1
Основные задачи функциональных подсистем

| Функциональные подсистемы | Основные задачи |
|---|--|
| Стратегическое управление предприятием | ■ обеспечение экономического роста предприятия; ■ повышение конкурентоспособности |
| Текущее и оперативное управление предприятием | ■ обеспечение непрерывности и синхронности работы предприятия |
| Управление персоналом | ■ обеспечение предприятия кадрами необходимой квалификации заданного профессионального состава и численности; ■ обучение работников в соответствии с принятой на предприятии технологией и организацией производства продукции; ■ расстановка персонала по рабочим местам; ■ проведение объективной оценки и оплаты результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда; ■ обеспечение прав и социальной защиты; ■ обеспечение безопасности и нормальных условий труда |
| Управление производством | ■ организация изготовления и поставки продукции необходимого качества и установленной себестоимости в запланированные сроки |
| Управление качеством | ■ организация работы по поддержанию и повышению качества продукции на всех этапах ее производства и эксплуатации |
| Управление маркетингом | ■ определение товарного ассортимента, объемов и сроков производства; ■ эффективное снабжение предприятия; ■ формирование рынка сбыта продукции в требуемом объеме и по ценам, обеспечивающим получение прибыли |

| Функциональные подсистемы | Основные задачи |
|---------------------------------------|--|
| Управление финансами | ■ оплата поставок сырья и материалов; ■ платежи по счетам; ■ платежи по эксплуатационным расходам (реклама, страхование и т.д.); ■ выплата заработной платы работникам предприятия; выплата налогов и осуществление других платежей в бюджет и внебюджетные фонды |
| Управление инвестициями и инновациями | ■ постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений; ■ формирование банка инновационных идей и вариантов их решения; ■ организация процесса выявления проблем развития и их решение; ■ формирование на предприятии климата новаторства, поиска новых идей |

Одной из важнейших подсистем управления предприятием является управление маркетингом. Основные задачи управления маркетингом сводятся к достижению качественных и количественных маркетинговых целей предприятия (подробнее см. главу 11.1).

Управление финансами предприятия предполагает организацию и контроль поступления денежных средств от реализации продукции или за предоставленные услуги, а также денежных поступлений от ценных бумаг и др.

Подсистемы управления предприятием, перечисленные выше, направлены на реализацию следующих функций: определение целей и задач, соответствующих стратегии и специфике подсистемы; планирование ресурсов, необходимых для решения поставленных задач; организация и регулирование процесса исполнения в соответствии с целями и поставленными задачами, обеспечивающие объединение усилий и ресурсов в заданном направлении; повышение эффективности труда, путем стимулирования работников; контроль, анализ и корректировка деятельности подсистемы с целью получения запланированного результата.

Любая организация представляет собой совокупность взаимодействующих процессов, которые различаются по продолжительности, используемым ресурсам, значимости для организации и т.д. Основными являются бизнес-процессы, которые преобразуют исходный материал в конечный продукт, необходимый для потребителей. Для нормального хода основных процессов необходимы вспомогательные процессы, такие как снабжение материалами, обслуживание оборудования, подготовка персонала и др. Нормальное функционирование основных процессов также невозможно без процессов управления — планирования деятельности, распределения обязанностей и полномочий, мотивации персонала и др. Их можно классифицировать как условно-постоянные (практически не зависящие от влияющих на них факторов) и условно-переменные (зависящие от изменений во внешней и внутренней средах).

К условно-постоянным процессам относятся: организационные структуры управления, основные функции, технологии управления, объективные законы организации и управления, методы разработки и реализации управленческих решений. К условно-переменным — принципы управления, способы и приемы реализации условно-постоянных процессов и т.п.¹

Определение необходимых для эффективной деятельности организации процессов, и управление взаимодействием этих процессов может существенно повысить ее конкурентоспособность.

7.2. Виды организационных структур: преимущества и недостатки

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

Структура управления (или организационная структура) — упорядоченная совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, выраженных в конкретных организационных формах, обеспечивающих устойчивость предприятия при различных внутренних и внешних изменениях.

К основным схемам организационных структур относятся базисные — реализующие основные типы организационных отношений (к ним относятся схемы «линия», «кольцо» и «колесо») и производные от них схемы структур (схема «звезда», иерархическая схема).

В схемах организационных структур выделяют звенья, уровни и связи.

Звено — это изображение на схеме отдельной функции, должности или подразделения.

Уровень — расположение звена на схеме по отношению к руководителю организации.

Связь — изображение на схеме взаимодействия работников. Связи могут быть линейными и функциональными.

Основная характеристика линейной связи заключается в передаче управленческого воздействия от руководителя к подчиненному в виде конкретных административных функций. Данный вид связи существует между руководителем и исполнителем.

Функциональная связь характеризуется передачей управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающего административные. Существует между исполнителями.

¹ Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапуста. 5-е изд., испр., измен. и доп. М. : ИНФРА-М, 2001. С. 225.

Самая простая по построению схема, отражающая организационные отношения в виде «линии», представлена на рис. 7.1¹.

При помощи данной схемы реализуются линейные и (или) функциональные связи. Использование эффективно в небольших организациях при высоком профессионализме руководителя и его авторитете. Организация структуры управления по данной схеме характеризуется делегированием части функций руководителя подчиненным, отсутствием специально созданной обратной связи (авторитет руководителя предполагает безусловное выполнение решений).

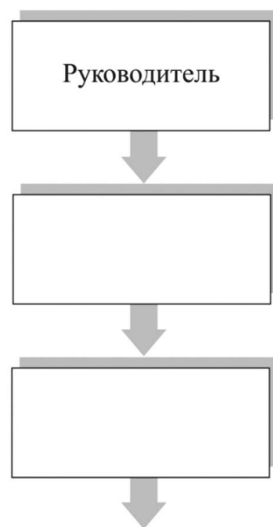


Рис. 7.1. Линейная схема без обратной связи

Организационные структуры, основанные на кольцевой схеме, предполагают выделение части общего объема работы каждому работнику или подразделению. Схема типа «кольцо» (кольцевая схема) представлена на рис. 7.2.

Схема характеризуется наличием обратной связи, позволяющей руководителю контролировать ход выполнения управленческого решения, четким разделением функциональных обязанностей среди работников, стратегическими и представительскими функциями руководителя. Данная схема также реализует линейные и (или) функциональные связи.

¹ Здесь и далее организационные структуры даны по Справочнику директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. 5-е изд., испр., измен. и доп. М. : ИНФРА-М, 2001.

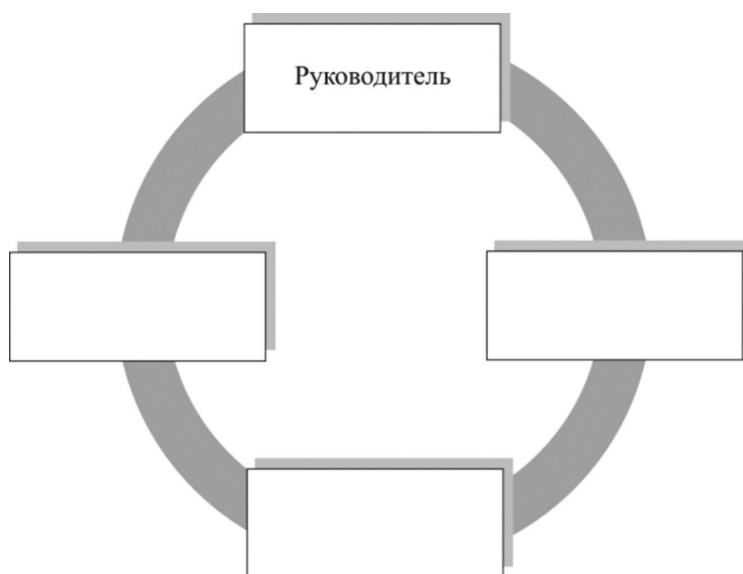


Рис. 7.2. Кольцевая схема

Схема «колесо» (рис. 7.3) характеризуется четким разделением функциональных обязанностей среди специалистов. Руководитель осуществляет стратегическое, тактическое и оперативное управление предприятием. Данная схема эффективна для небольших организаций или подразделений средних организаций с неустойчивой номенклатурой товара и рынками сбыта. Схема реализует линейные и функциональные связи.

На основе базисных схем формируются производные структуры типа «звезда» (рис. 7.4) и иерархическая схема (рис. 7.5).

Схема «звезда» характеризуется наличием только линейных связей с исполнителями, работающими обособленно друг от друга, выполнением функции планирования, координации и контроля руководителем или управленческой структурой. Схема эффективна при филиальной и холдинговой структуре организации.

Иерархическая схема (рис. 7.5) строится на основе схем типа «линия», «кольцо» и «колесо», реализует все типы связей.

По типам связей большинство ученых и специалистов делит организационные структуры на классические (или, как их еще принято называть, иерархические) и специальные (или органические).

К классическим структурам управления относятся линейные, функциональные и линейно-функциональные структуры.

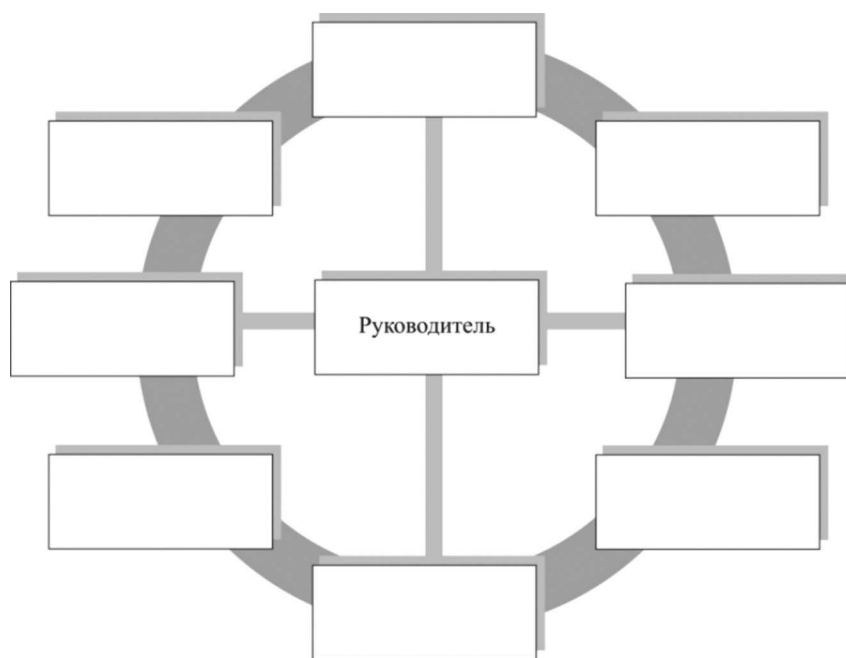
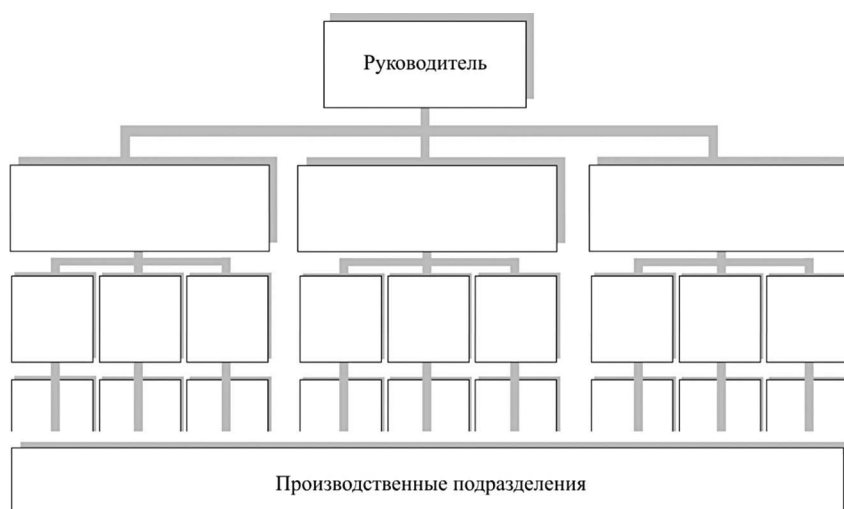


Рис. 7.3. Схема «колесо»



Рис. 7.4. Схема «звезда»

**Рис. 7.5.** Иерархическая схема

К типу специальных структур управления принадлежат матричная, продуктовая, региональная структуры, структура, ориентированная на потребителя, виртуальная (или партнерская) структура и др.

Основные характеристики структур представлены в табл. 7.2.

Из классических структур управления самыми простыми в построении являются линейные структуры управления (ЛСУ).

При линейной структуре управленческий аппарат строится только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Управленческие воздействия на другие уровни производства и управления в виде административных функций (организация) или процедур (принятие решений) образуют линейные связи (рис. 7.6).

Структура, характеризующаяся наличием обязательных к исполнению и линейных, и функциональных связей, называется функциональной (ФСУ). Данная структура предполагает создание на всех уровнях управления подразделений для выполнения определенных функций (рис. 7.7).

Линейно-функциональная структура управления (ЛФСУ) является самой распространенной из классических структур управления. Характеризуется разделением управленческих воздействий на: линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные для исполнения) (рис. 7.8).

На рисунке 7.9. представлена матричная структура управления (МСУ), она основана на функциональной структуре управления (ФСУ), является ее модификацией. Характеризуется сочетанием вертикальных линейных и функциональных связей управления с вертикальными.

Таблица 7.2

Основные характеристики структур управления

| Название структуры управления | Основная схема | Функции руководителя | Достоинства структуры | Недостатки структуры | Особенности |
|--|---|--|---|--|--|
| Линейная структура управления (ЛСУ) | Линейная схема и (или) схема типа «колесо» | Административные и другие функции, необходимые для выполнения работы конкретным исполнителем | Простота построения; — получение непротиворечивых заданий; — полная персональная ответственность за результаты работы | — Эффективна только для малых организаций; — сложность координации процессов производства и управления; — приоритет знаний и опыта относительно профессионализма | Административные функции могут делегироваться нижестоящим руководителям и исполнителям. Обратная связь с руководителем может отсутствовать |
| Функциональная структура управления (ФСУ) | Схема типа «колесо» и «кольцо» | Общее воздействие руководителей на исполнителей разделено по функциям. Руководители в такой структуре называются функциональными | — Привлечение к руководству более компетентных специалистов; — оперативность решения нестандартных ситуаций; — быстрый рост профессионализма функциональных руководителей | — Нарушение принципа единственности ответственности; — трудность координации деятельности всех подразделений | Каждый руководитель замыкает на себя определенное направление. Исполнитель одновременно подчиняется нескольким функциональным руководителям. Обратная связь может отсутствовать |
| Линейно-функциональная структура управления (ЛФСУ) | Схема типа «колесо» и «кольцо» | Общее воздействие руководителей на исполнителей разделено по функциям | — Те же, что и у ФСУ; — получение непротиворечивых распоряжений; — полная персональная ответственность за результаты работы | — Трудность координации деятельности всех подразделений; — большая нагрузка общего руководителя и его аппарата по оперативным вопросам производства и управления | Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое воздействие исполнителям |
| Матричная структура управления (МСУ) | Модификация функциональной структуры управления (ФСУ) | Общее администрирование, управление кадрами, бухгалтером и финансами на руководителе проекта и его аппарате | — Те же, что и у ФСУ; — реализация эффективной инновационной деятельности | — Нарушение принципа единственности ответственности; — обесличивание ответственности; — трудность координации деятельности всех подразделений | Матричная структура применяется при новом или сложном, наукоемком производстве, носит временный характер до полной реализации конкретной идеи |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| Продуктовая структура управления (ПСУ) | Модификация иерархической структуры управления | Обособление функций производственным и обслуживающим уровням структуры организации по выпускаемому продукту | <ul style="list-style-type: none"> – Достижение оперативности и должного качества продукта; – привлечение к руководству более компетентных специалистов; – сплоченность коллектива; – оперативность решения нестандартных ситуаций; – повышение персональной ответственности всех работников | <ul style="list-style-type: none"> – Большой риск спада объема продаж; – трудность координации деятельности всех подразделений | Позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции |
| Структура, ориентированная на потребности (СОП) | Модификация иерархической структуры управления | Обособление функций производственным и обслуживающим уровням структуры организации по группе клиентов | <ul style="list-style-type: none"> – Достижение оперативности и должного качества продукта; – привлечение к руководству более компетентных в данном регионе специалистов; – сплоченность коллектива; – оперативность решения нестандартных ситуаций; – повышение персональной ответственности всех работников | Те же, что и у ПСУ | Позволяет сосредоточить внимание на запросах определенных групп клиентов или рынков. У клиентов создается впечатление, что организация работает только на него |
| Региональная (или территориальная) структура управления (РС) | На базе схемы «линия» | Обособление функций производственным и обслуживающим уровням структуры организации по региональным отделениям | <ul style="list-style-type: none"> – Достижение оперативности и должного качества продукта; – привлечение к руководству более компетентных в данном регионе специалистов; – сплоченность коллектива; – оперативность решения нестандартных ситуаций; – повышение персональной ответственности всех работников | <ul style="list-style-type: none"> – Трудности перспективного планирования деятельности всей фирмы; – трудность координации деятельности всех подразделений | Структура эффективна при деятельности организации в больших географических регионах. Позволяет лучше учитывать местное законодательство, обычаи, запросы и интересы потенциальных потребителей |



Рис. 7.6. Линейная структура управления

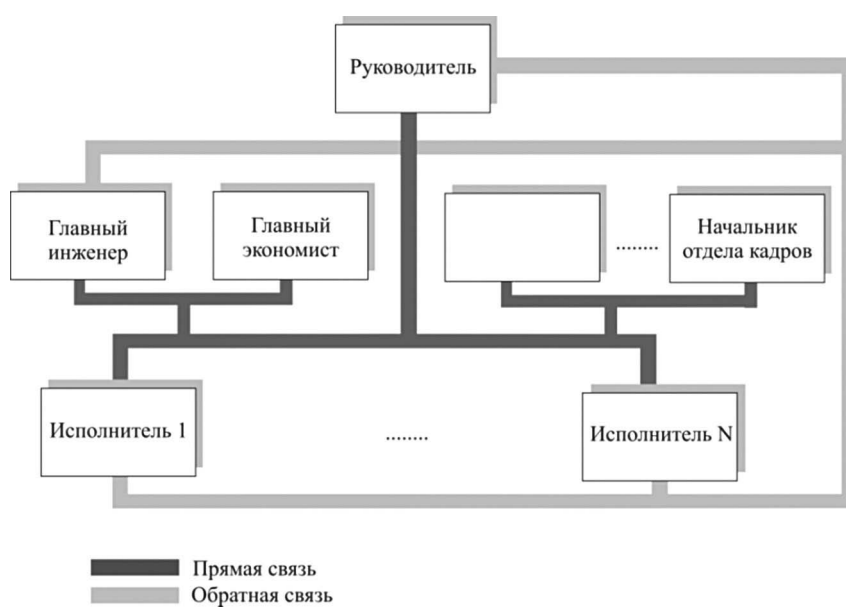


Рис. 7.7. Функциональная структура управления

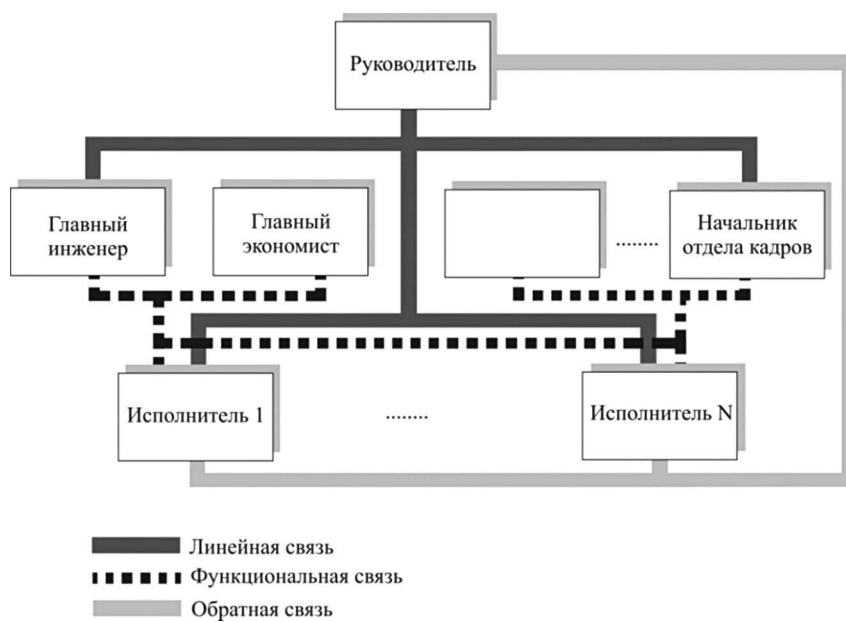


Рис. 7.8. Линейно-функциональная структура управления

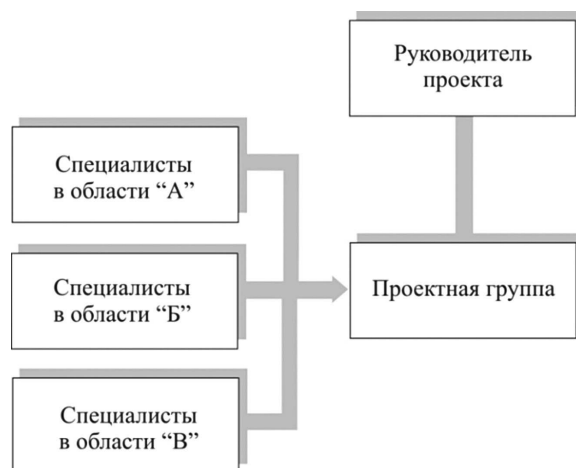


Рис. 7.9. Матричная структура

Одной из трансформаций иерархической структуры управления является продуктовая структура управления (ПСУ). Данная структура характеризуется ведением отдельного учета, сбыта, снабжения и других операций по каждому выпускаемому продукту. Это достигается за счет обособления функций на производственном и обслуживающем уровне по выпускаемому продукту (рис. 7.10).

Еще одной трансформацией иерархической структуры управления является структура, ориентированная на потребителя (СОП). В ее основе заложена идея продуктовой структуры, но на производственном и обслуживающем уровне обособление функций происходит по группе клиентов (рис. 7.11).

Региональная (или территориальная) структура управления (РС) построена на базе схемы «линия» (рис. 7.12). Применение данной структуры эффективно при наличии у организации подразделений во многих регионах.

В настоящее время в связи с активным развитием информационных технологий все большее распространение получает виртуальная, или партнерская, структура управления (ВС). Данная структура основана по линейно-функциональному принципу и организована на основе дистанционного взаимодействия подразделений (рис. 7.13).

Виртуальная структура — это стратегический союз нескольких участников, который заключается, чтобы быстрее, эффективнее и дешевле выполнить бизнес-задачу. Командная работа становится основным фактором



Рис. 7.10. Продуктовая структура

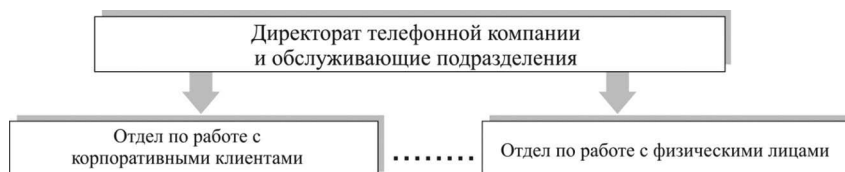


Рис. 7.11. Схема структуры, ориентированной на потребителя

**Рис. 7.12.** Схема региональной структуры управления**Рис. 7.13.** Схема взаимодействия при виртуальной структуре организации управления (на примере фирмы Nike)**Рис. 7.14.** Комбинированная структура управления

бизнеса, занимающегося созданием нового продукта или вводящего в оборот новую услугу. Она же обеспечивает выход на новые рынки, привлекает новые ресурсы и распространяет новые формы и методы организации производства и управления.

Сегодня все больше компаний используют в своей деятельности виртуальную структуру управления, зачастую совмещая ее с другими организационными формами.

Также существуют комбинированные структуры управления, характеризующиеся набором линейных, функциональных, линейно-функциональных и других структур управления, определяемых особенностями работы подразделений в рамках одной организации (рис. 7.14).

Как правило, в организациях с комбинированной структурой управления на каждом уровне применяются разные структуры управления. Высший уровень управления основан на линейно-функциональной структуре, средний уровень может иметь любую структуру управления, на низовом уровне управления обычно используется линейная структура управления.

7.3. Сущность и содержание планирования

Под планированием понимается особый вид управленческой деятельности по постановке целей и задач на близкую и далекую перспективу, способов и сроков их реализации, а также выбору ресурсного обеспечения.

Планирование основывается на принципах системности, непрерывности и последовательности, гибкости, адекватности, вовлеченности (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Характеристика принципов планирования

| Принцип | Описание принципа | Важные условия реализации |
|--|---|---|
| Принцип системности | Предприятие рассматривается как сложная социально-экономическая система, общую направленность деятельности которой обеспечивают взаимосвязи, основанные на координации, единстве целей и задач всех подразделений | Планы всех структурных подразделений рассматриваются как составные части общего плана предприятия, в случае необходимости изменения задач и способов их решения проводится оперативная корректировка планов |
| Принцип непрерывности и последовательности | Организация планирования, при которой все циклы и этапы осуществляются в установленной последовательности, без значительных перерывов | Планы отличаются преемственностью в смысле следования друг за другом, общего подхода к порядку разработки, утверждения и контроля исполнения |

Окончание

| Принцип | Описание принципа | Важные условия реализации |
|------------------------------|---|---|
| <i>Принцип гибкости</i> | Планы и процесс планирования обладают способностью осуществлять маневрирование (и даже изменение целевой направленности) в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств | Наличие резервов, заложенных в плановых показателях (так называемых «надбавок безопасности») и определение их предельных значений |
| <i>Принцип адекватности</i> | Взаимосвязан с принципом гибкости и заключается в необходимости составления планов с высокой степенью определенности заданий и показателей для исполнителей | Для долгосрочных планов требование точности предъявляется к определению приоритетных направлений деятельности и стратегических целей; в краткосрочных планах степень точности должна быть высокой, чтобы исполнителями они (планы) воспринимались как инструкции, определяющие цели, смысл и порядок действий |
| <i>Принцип вовлеченности</i> | Является развитием принципа системности и означает, что участвовать в плановой деятельности должны не только руководители и специалисты по планированию, но и весь персонал предприятия: руководители среднего звена, специалисты и рядовые работники | Необходимость оперировать большим объемом полной и объективной информации о внутренних возможностях предприятия при составлении планов обуславливает участие в планировании всего коллектива |

Планирование — это сложный вид деятельности по достижению какой-либо цели. Выделяется следующая последовательность этапов планирования.

1 этап. Постановка цели. На данном этапе выявляются проблемы и определяются потребности.

2 этап. Оценка возможностей. Результатом данного этапа являются выводы о достижимости цели планирования, сделанные на основе анализа внутренних и внешних факторов.

Положительный вывод позволяет перейти к следующему этапу.

3 этап. Выявление альтернатив. На данном этапе разрабатываются пути достижения поставленной цели (чаще всего используется метод формирования портфеля целевых проектов и программ).

4 этап. Анализ последствий. Данный этап предполагает моделирование путей достижения цели различными способами и нахождение оптимального варианта достижения поставленной цели с выделением наиболее важных и разрешимых задач.

5 этап. Поиск наилучших способов решения. На данном этапе к каждой задаче по достижению цели разрабатываются мероприятия экономического, производственно-технического, организационного и др. характера и подкрепляются ресурсами, необходимыми для их реализации (денежные средства, средства производства, сырье и другие виды поставок и услуг, кадры).

6 этап. Разработка конкретного плана действий. Это заключительный этап подготовки плановых решений, он осуществляется следующим образом:

- цели формулируются в форме заданий на конкретный период с определением видов и объемов ресурсов, требующихся для их достижения,
- разрабатывается программа действий всех подразделений предприятия с обеспечением координации по срокам и исполнителям,
- распределяются обязанности, делегируются полномочия принятия решений и устанавливается ответственность конкретных исполнителей,
- определяются порядок и способы диссеминации информации о состоянии предприятия и его положении во внешней среде,
- фиксируются показатели деятельности предприятия в настоящий момент для последующего их сравнения с целевыми, установления отклонений и изучения их причин.

В результате соблюдения этапов планирования и соответствующего их отражения в распорядительной документации (приказах, распоряжениях и т.п.) появляется конкретный план.

План предприятия — это социально-экономический инструмент, призванный обеспечить реализацию целей и задач предприятия на ближнюю и далекую перспективу путем определения средств координации всех участников процесса.

По срокам выделяют два вида планирования: перспективное (долгосрочное — на 5—10 лет и среднесрочное — на —5 лет), текущее и оперативное (рис. 7.15).

В основе перспективного плана лежит прогнозирование товарной и сбытовой стратегий. Долгосрочный перспективный план носит программно-целевой характер, в нем определяется стратегия деятельности предприятия. Конкретизируются цели и задачи долгосрочного плана в среднесрочном плане, объектами которого являются организационная структура, финансовые и производственные ресурсы и т.п.

На основе среднесрочного плана разрабатывается *текущий (годовой) план*, в котором уточняются среднесрочные показатели.

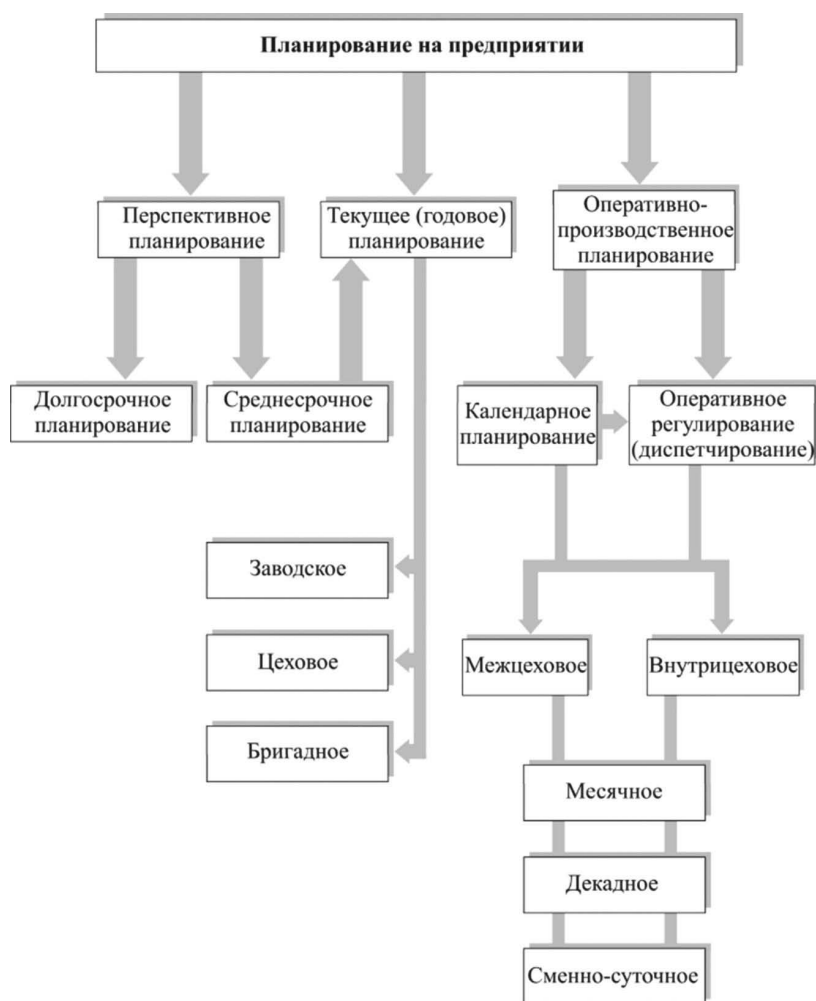


Рис. 7.15. Виды планирования на предприятии (фирме)

Задания текущего плана на более короткие временные периоды (квартал, месяц, неделя, смена и т.п.) и по отдельным структурным подразделениям содержатся в *оперативном плане*.

Множество направлений деятельности, реализуемых на предприятии в текущем периоде и планируемых на перспективу, обуславливает наличие системы взаимосвязанных планов (рис. 7.16).

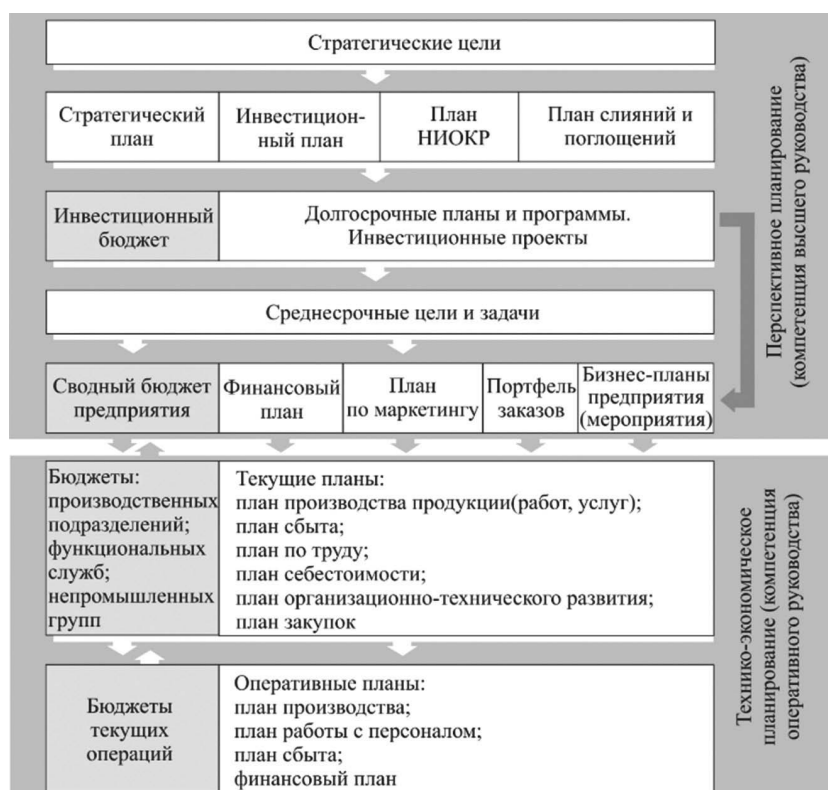


Рис. 7.16. Система планов предприятия

Система планов на предприятии строится на иерархии методов организации деятельности. Место планов в системе определяется особенностями управленческих подходов и решений к достижению поставленных целей.

7.4. Управленческие технологии: целевые и процессные

Содержание и организация управленческого процесса находят свое отражение в управленческих технологиях, которые сводят в единое целое научные знания, управленческие потребности, интересы, организационные структуры и персонал предприятия.

Управленческие технологии (УТ) — это набор средств и методов, используемых руководителем при осуществлении управленческого воздей-

ствия на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

Управленческие технологии являются важным резервом повышения эффективности и качества управления предприятием. Особенно актуальным это становится в условиях международной экономической интеграции, одним из важнейших итогов и характеристик которой является глобализация мировой экономики.

На развитие управленческих технологий оказали влияние следующие факторы: возрастание роли интеллектуальных, информационных, организационных, управленческих ресурсов, рассмотрение человека в качестве главного, определяющего и неисчерпаемого (в отличие от всех других) фактора экономического роста.

К управленческим технологиям относятся: методы и средства сбора и обработки информации; принципы организации и управления; методы эффективного управления персоналом; системы контроля.

Управленческие технологии подразделяются на целевые технологии (ЦТ) и процессорные (ПТ).

Целевые технологии содержат инициативно-целевую, программно-целостную и регламентную технологии. Особенность целевых технологий в ориентации решений на достижение цели, а не на устранение препятствий (табл. 7.4).

Процессорные технологии являются инструментом целевых и направлены на их обслуживание. Таким образом, руководитель должен сначала определиться с выбором конкретной технологии целевого управления, а затем в качестве инструментария использовать соответствующий ей набор процессорных технологий.

Таблица 7.4

Сравнительные характеристики целевых технологий

| Описание технологии | Условия реализации | Результат | Особенности |
|---|--|--|---|
| Инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий без указаний средств и методов выполнения, рассчитана на творческого, профессионального исполнителя. Руководитель разрабатывает только конечную цель управления работника или группы, а также срок выполнения | Штат работников организации или ее подразделения ≤ 10 человек; время выполнения задания ≤ 1 мес.; высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; производство новой продукции; наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе | Цель не достигнута по каким-либо причинам, цель достигнута в предусмотренные сроки или раньше, цель достигнута за пределами установленного срока | Для данной технологии эффективной является линейная схема организационных отношений. Качество выполнения задания определяется квалификацией исполнителя, а квалификация руководителя играет вторичную роль. Технология не гарантирует достижения цели |

| Описание технологии | Условия реализации | Результат | Особенности |
|---|---|--|--|
| Программно-целевая технология состоит в выдаче заданий для исполнения с указанием средств, методов и времени их выполнения и предписанием осуществления внешнего или внутреннего контроля промежуточных состояний выполнения задания | Штат работников ≤ 1 000—1 500 человек; время выполнения задания ≤ 1 год; доступность управленческих и производственных ресурсов; явное разделение управленческого производственного труда; длительный выпуск серийной и массовой продукции; большой объем типовых процедур, ситуаций и решений | Цель достигнута в срок при приемлемых отклонениях от заданных значений; цель достигнута в срок при существенных отклонениях от заданных значений; цель не достигнута в заданный срок | Качество выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Для данной технологии эффективна кольцевая схема организационных отношений. Технология обычно гарантирует достижение цели |
| Регламентная технология состоит в выдаче заданий с указанием средств и их возможных ограничений, методов и ориентировочного времени их выполнения, а также указанием безусловного следования цели | Штат исполнителей ≥ 10 тыс. человек; время выполнения задания не задано точно (важен процесс достижения цели), ориентировочное время > 1 года; возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.); инновационный и длительный характер работ | Достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов), отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени | Качество выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание и исполнителя. Рекомендуемые структуры управления: линейно-функциональная, продуктовая и структура, ориентированная на потребителя. Цель будет достигнута, но в неопределенные сроки и при жестком контроле |

Для успешного выполнения каждая целевая технология РУР имеет свой набор процессорных технологий, представляющих механизм реализации целевых технологий.

Инициативно-целевая технология реализуется с помощью следующих процессорных технологий: управление по результатам, управление на базе потребностей и интересов, управление в исключительных случаях, управление на базе активизации деятельности персонала.

Программно-целевая — с помощью управления на базе потребностей и интересов, управления путем постоянных проверок и указаний, управления в исключительных случаях, управления на базе «искусственного интеллекта».

Регламентная технология предполагает использование управления по результатам управления на базе потребностей и интересов, управ-

ления путем постоянных проверок и указаний, управления на базе активизации деятельности персонала.

Управление по результатам базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений. Эта технология хорошо реализуется в средних и малых организациях, где невелико время между принятием решения и его результатом. Основная функция руководителя — координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата.

Технология состоит из двух основных этапов: разработка нового или выбор типового решения и его реализация до получения первого результата; сравнение результата с нормативными показателями.

В случае отклонения полученного результата от запланированных показателей на недопустимые величины, проводится корректировка решения. Если отклонения допустимы, то решение не корректируется.

Действие технологии завершается по достижении цели, зафиксированной в технологии целевого управления.

Управление на базе потребностей и интересов основано на стимулировании деятельности человека через его потребности и интересы, к которым относятся основные потребности в пище, жилье, отдыхе, здоровье, социальные потребности в творческом труде, семье, порядке и стабильности, интересы материальные, социальные, эстетические. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что воздействие затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного. Все остальные варианты воздействия приводят к противодействию подчиненного.

Для эффективной реализации данной технологии требуется соблюдение следующих условий: расположение крупных и средних предприятий (организаций) в небольших регионах (где деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру), значительный временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата, преимущественно коллективный характер работы, наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, наличие рынка специалистов.

Управление на базе активизации деятельности персонала реализуется путем стимулирования (морального и материального) персонала и мобилизации его интеллектуального потенциала.

Данная технология эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника.

Активизация объединяет два понятия: стимулирование (моральное и материальное) и мобилизацию. К моральному стимулированию относятся: выдача ответственных заданий, доверие, благодарности, правительственные награды, повышение в должности или представление к ним и т.п.

Данная технология воздействует на удовлетворение потребностей и интересов работников не прямо от руководителя, как в технологии управления на базе потребностей и интересов, а через решения самого работника.

Технология требует высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с персоналом и предусматривает линейно-функциональную структуру управления.

Управление в исключительных случаях заключается в четком распределении всех управленческих и производственных функций, основной формальный руководитель осуществляет лишь связи с внешней средой. Руководитель находится в ситуации «равный среди равных».

Исключительный случай — это устойчивый набор ситуаций, мешающих исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание. Исключительный случай не относится к форс-мажорным ситуациям.

Технология предусматривает линейно-патронажную структуру управления. Основные функции руководителя: формирование основной миссии организации и составляющих ее целей, согласование с исполнителями сроков их достижения; контроль за согласованностью выполнения заданий; при наступлении исключительного случая берет управление на себя или поручает это другим исполнителям (внутренним или внешним); создание информационной базы данных о профессионализме работников, исключительных случаях и способах их разрешения.

Управление путем постоянных проверок и указаний основано на жестком планировании деятельности подчиненных и постоянном контроле руководителя за всей текущей деятельностью. Предусматривает линейную структуру управления.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, в которых авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений, в особенности для новых наукоемких организаций, учебных заведений или для предприятий, где на договорной основе работают консультанты-менеджеры.

Основные функции руководителя в рамках данной технологии заключаются: в формировании детального плана работ для каждого работника с указанием средств, методов и сроков выполнения этапов и всего задания в целом; проведении необходимого контроля текущего

процесса выполнения задания каждым работником; выявлении проблем, мешающих своевременному и качественному выполнению задания; корректировке деятельности работников, отклонившихся от плана проведения работ; оказании необходимой помощи в своевременном выполнении задания; создании информационной базы данных о профессионализме работников, особенностях их психологического состояния, приемлемом темпе работы.

Управление на базе «искусственного интеллекта» реализуется на базе информационных систем с применением современных технических средств.

Искусственный интеллект — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при разработке и реализации решений.

Применение данной технологии особо эффективно при часто меняющейся номенклатуре выпускаемой продукции и для любых организаций, имеющих большой объем типовых сложных процедур.

Смысл технологии заключается в том, что основная масса отклонений в работе предприятия — штатные, т.е. повторяющиеся и имеющие решение по их устранению.

Технология требует высокого уровня информационной грамотности специалистов и предусматривает функциональную структуру управления.

Резюме

1. Современное предприятие — сложная система, включающая в себя производственные, человеческие и финансовые ресурсы. Их эффективное использование — есть важнейшая задача управления предприятием. Сущность управления — в координации работы других людей, ее осуществляет руководитель.

2. Управление предприятием основано на ряде функциональных подсистем: стратегическое и текущее управление (предприятием); планирование; управление персоналом; управление производством; управление качеством, управление маркетингом; управление финансами; управление инвестициями и инновациями.

3. На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет структура управления. К основным схемам организационных структур относятся базисные — реализующие основные типы организационных отношений (к ним относятся схемы «линия», «кольцо» и «колесо») и производные от них схемы структур (схема «звезда», иерархическая схема).

4. Под планированием понимается особый вид управленческой деятельности, по постановке целей и задач на близкую и далекую перспективу, способов и сроков их реализации, а также выбору ресурсного обеспечения. Планирование основывается на принципах системности, непрерывности и последовательности, гибкости, адекватности, вовлеченности.

5. Содержание и организация управленческого процесса находят свое отражение в управленческих технологиях, которые сводят в единое целое научные знания, управленческие потребности, интересы, организационные структуры и персонал предприятия. К управленческим технологиям относятся: методы и средства сбора и обработки информации; принципы организации и управления; методы эффективного управления персоналом; системы контроля. Управленческие технологии подразделяются на целевые технологии (ЦТ) и процессорные (ПТ).

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите категории работников аппарата управления.
2. В чем заключается основная задача управления предприятием?
3. Перечислите основные функциональные подсистемы управления предприятием.
4. Перечислите основные схемы организационных структур управления.
5. Дайте характеристику структур управления классического типа.
6. Назовите основные принципы планирования.
7. Перечислите этапы планирования.
8. Какие виды планирования выделяют по срокам?
9. Что относится к управленческим технологиям?
10. Перечислите целевые и процессорные технологии.

Тесты

1. Управление предприятием — это:

- а) процесс взаимодействия руководителя и персонала;
- б) процесс воздействия руководителя на персонал с целью достижения поставленных целей;
- в) процесс реализации комплекса задач для достижения заданных целей;
- г) система планов предприятия.

2. В системе управления выделяют следующие компоненты:

- а) руководители, служащие, рабочие предприятия;
- б) внешняя и внутренняя среда предприятия;
- в) принципы и задачи управления; организационные структуры управления; правовые основы и экономические методы управления; внешнюю и внутреннюю информацию и технические средства ее обработки;
- г) все ответы верные.

3. Основная задача стратегического управления предприятием:

- а) постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений;
- б) обеспечение экономического роста предприятия, повышение конкурентоспособности;
- в) обеспечение непрерывности и синхронности работы предприятия;
- г) все перечисленные.

4. К процессам управления предприятием относят:

- а) снабжение материалами, обслуживание оборудования;
- б) производство;
- в) планирование деятельности, распределение обязанностей и полномочий, мотивация персонала;
- г) все перечисленные.

5. Оргструктуры, предполагающие выделение части общего объема работы каждому работнику или подразделению, основаны на схеме типа:

- а) кольцо;
- б) звезда;
- в) колесо;
- г) иерархическая.

6. Линейно-функциональная структура управления относится к следующему типу:

- а) специальные;
- б) классические;
- в) иерархические;
- г) классические (иерархические).

7. Региональная (или территориальная) структура управления основана на схеме:

- а) кольцо;
- б) колесо;
- в) линия;
- г) звезда.

8. Какая структура управления характеризуется разделением управленческих воздействий на обязательные и рекомендательные для исполнения:

- а) линейно-функциональная;
- б) матричная;
- в) линейная;
- г) функциональная.

9. Продуктовая структура управления является модификацией:

- а) функциональной структуры управления;
- б) иерархической структуры управления;
- в) структуры управления на базе схемы «линия»;
- г) правильного ответа нет.

10. Управленческая технология, основанная на выдаче работникам заданий без указания средств и методов выполнения:

- а) программно-целевая;
- б) инициативно-целевая;
- в) регламентная;
- г) все перечисленные.

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*«Конкурентоспособность нации зависит
от способности ее промышленности
вводить новшества и модернизироваться».*

М. Портер

8.1. Сущность инноваций и их инвестиционная составляющая

Современные тенденции общественного развития таковы, что практически все технические, социальные, организационные и прочие изменения происходят быстрее, чем в прошлом. Это, в частности, означает, что становится нетипичным устойчивый рост в любых отраслях производства. В результате обостряется конкурентная борьба, и более стабильно работают те предприятия, которые оказываются способными предвидеть последствия новых технических достижений. Они направляют значительные силы на создание разнообразных новшеств (новых продуктов, технологий, способов продвижения товаров и т.д.) для удовлетворения будущих, не вполне определенных сейчас потребностей. Иными словами, если предприятие не организует управление научно-техническим развитием, не концентрирует средства на долгосрочных целях, то оно, как правило, не выживает, даже несмотря на огромные затраты при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Большинство исследователей сходятся во мнении, что именно технологии дают толчок революционным преобразованиям в общественном производстве и особенно в промышленности сопутствуют их успеху. А. Тоффлер образно отметил, что «...технология является великим, ревущим двигателем перемен». Известный британский историк науки П. Марш подчеркивает, что технология — «...это связующее вещество для большей части производства».

Технология, под которой понимается совокупность научных и иных видов систематизированных идей и знаний, а также последовательность методов, процессов, способов и действий, нацеленных на устойчивое производство конкретной продукции с заданными свойствами и параметрами и обеспечивающих получение определенного экономического эффекта, является основой, важнейшим источником экономических перемен.

Высокотехнологичный сектор промышленности выступает системообразующим видом экономической деятельности в пространстве страны и ее регионов, определяет уровень инновационной активности. Именно от него напрямую зависят производственный потенциал, уровень социальной устойчивости и обороноспособность государства [73].

Инновационная деятельность — это процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки. Промышленное предприятие является той локальной экономической системой, в рамках которой осуществляются научно-технические преобразования как проекты внедрения различных новшеств. Процесс, в ходе которого научная идея или техническое изобретение доводится до стадии практического использования и начинает давать экономический эффект, называется *нововведением*.

Неопределенность, с которой сталкивается любое предприятие при изменении окружающей среды, когда необходимо найти ответ в форме нового технического, организационного или иного решения, бывает двух видов:

- связанная с деятельностью по созданию и внедрению новшества в производство;
- неопределенность обстановки внедрения и реализации новшества как материализованного результата инновационной деятельности.

В первом случае появляется проблема, решение которой предполагает ответ на вопросы: как управлять ресурсами и процессами с целью

эффективного создания новой продукции? Как управлять, чтобы получить желаемый результат? Неопределенность обстановки внедрения новшества обусловлена влиянием внешних и внутренних условий. Внешние (конъюнктурные, социально-экономические и технологические факторы) делают любые проекты по использованию новшеств объективно рискованными. Внутренние условия неопределенности имеют как организационно-экономическую, так и социально-психологическую природу. Не зная будущих рыночных потребностей, лица, принимающие основные инновационные решения, могут тем не менее действовать эффективно при условии обладания необходимой и достоверной информацией о внутренних возможностях предприятия. Неудовлетворительные результаты внедрения могут иметь место в случае, когда получаемая информация о новшестве содержит только оптимистичные оценки рыночных перспектив.

Любые нововведения осуществляются исходя из предположения, что все члены коллектива не только профессионально, но и психологически готовы воспринять новое. Вместе с тем неопределенность внутренних условий бывает почти всегда, когда отсутствуют или находятся под сомнением:

- авторитет лиц, принимающих инновационные решения;
- ответственность и личная заинтересованность исполнителей, уверенность в том, что в результате внедрения новшеств они хотя бы сохраняют свои рабочие места;
- устойчивость таких черт и свойств внутриорганизационной культуры, как исполнительская инициатива сотрудников предприятия, их желание найти новые способы решения производственных проблем и генерировать научно-технические идеи, наконец, преданность предприятию.

Нововведение для каждого отдельно взятого предприятия имеет четкие временные границы — от начала коммерческого использования новшества до момента полного замещения ранее выпускавшегося (использовавшегося) продукта.

Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества до его утилизации принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ *жизненный цикл* рассматривается как инновационный процесс, который в соответствии с международным стандартом ИСО-9004 делится на следующие этапы:

- маркетинг, поиск и изучение рынка;
- проектирование и (или) разработка технологических требований;
- разработка продукции;

- материально-техническое снабжение;
- подготовка, разработка производственного процесса;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение продукции;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание;
- утилизация продукции после использования.

Нововведение — процесс управляемый, поэтапный и включает в себя следующие стадии:

- сбор информации о существовании какого-то определенного новшества;
- всесторонний анализ новшества, его свойств; оценка и обоснование целесообразности принятия его в качестве объекта нововведения;
- принятие решения об осуществлении нововведения;
- собственно осуществление нововведения;
- развитие нововведения.

В управлении нововведениями объектом выступает *инновационный процесс*, основное место в котором занимает научная, научно-техническая и инновационная деятельность.

Научная (научно-исследовательская) деятельность направлена на получение и применение новых знаний и включает фундаментальные и прикладные научные исследования. *Научно-техническая деятельность* имеет целью получение и применение новых знаний, обеспечивающих новое качество функционирования науки, техники и производства как единой системы. В отличие от чисто научных исследований такая деятельность имеет практическую направленность (создание новых материалов, продуктов, процессов, устройств, методов). *Инновационная деятельность* предполагает практическое использование научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта либо способа его производства и удовлетворения потребности общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

В общем виде инновационный процесс состоит из последовательных этапов: от собственно создания какого-либо новшества до его коммерциализации.

На первом этапе осуществляются фундаментальные исследования в научных организациях, в результате которых формируются новые научные знания.

Для *второго этапа* характерны прикладные и экспериментальные исследования, имеющие практическую направленность. На данном этапе велика вероятность получения отрицательных результатов, поэтому разработки новшеств нередко носят рискованный характер.

На *третьем этапе* подготавливается конструкторско-технологическая документация, а промежуточные результаты инновации представляются опытными образцами новых изделий, опытным использованием новых технологий.

Четвертый этап — коммерциализация новшества: от момента запуска его в производство до появления на рынке в качестве товара. Жизненный цикл товара завершается исчезновением этого товара с рынков сбыта.

На развитие инновационных процессов влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, организационно-управленческие, социально-психологические, культурные. Одни факторы способствуют инновационной деятельности, другие — препятствуют. Например, в группе экономических и технологических факторов положительное влияние на инновационную деятельность предприятия оказывает наличие необходимых финансовых ресурсов, материально-технических средств, прогрессивной технологии, хозяйственной и научно-технической инфраструктуры. В этой же группе факторов инновационной деятельности препятствуют отсутствие или недостаток средств для инвестиций, слабость материальной и научно-технической базы, преобладание интересов текущего производства. Аналогичные примеры можно привести и по другим группам факторов.

Наибольшее влияние на коммерческий успех новшеств оказывают собственная инновационная политика предприятия и принципы, которыми оно руководствуется при осуществлении научно-технических нововведений. Основу механизма реализации политики предприятия, активно работающего в научной и инновационной сферах, составляет прежде всего квалифицированное управление. Оно возможно при условии, что лица, на которые возложено принятие нововведенческих решений:

- придерживаются целесообразной для конкретных условий концепции осуществления нововведений;
- имеют представление об условиях и принципах эффективной организации научно-технической деятельности;
- ориентируются в особенностях функционирования рынка новшеств;
- знают и используют преимущества разнообразных форм государственной поддержки научной и инновационной деятельности;

- владеют приемами экспертизы инновационных проектов, а также методами обоснования их эффективности, отбора и оценки.

В настоящее время имеются две основные концепции осуществления научно-технического нововведения.

Первая, ориентированная на продукт, характерна для условий, когда позиция потребителя по отношению к производителю достаточно слаба. В этом случае научная и инновационная сферы представляют собой систему взаимоотношений собственной научно-технической и экспериментальной базы предприятия для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

К началу 60-х гг. XX в. мировое промышленное производство в целом решило проблему насыщения человеческих потребностей разнообразными товарами и услугами. В связи с этим произошло изменение акцента в пользу потребителя. Прочно укрепилась основная идея маркетинга — продукт не конечная цель, а лишь средство удовлетворения разнообразных запросов потребителей, хорошо осведомленных обо всех альтернативах рынка. Изменился и характер преобразования научно-технического потенциала предприятия в цели бизнеса. Главным ориентиром стали потребности потребителя, а осуществление нововведений приобрело рыночную ориентацию.

Вторая, рыночно ориентированная концепция потребовала прежде всего совпадения взглядов разработчиков и сбытчиков, поскольку вся идеология базируется на принципе: «производиться должно лишь то, что может быть с максимальной вероятностью продано». Принципиальным отличием этой концепции является ее непосредственная связь с рынком новшеств на условиях покупки знания, способного стать основой решения практических задач (патент).

Рынком новшеств принято называть систему отношений купли-продажи особого товара — научной и (или) научно-технической продукции как результата интеллектуальной деятельности, зафиксированного на любом информационном носителе. Данный товар есть прежде всего продукт, содержащий новые знания или решения, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными законодательствами и нормативными актами. Конкретными товарами на рынке являются научно-исследовательские (фундаментальные, прикладные) и экспериментальные (опытно-конструкторские) разработки, новые решения сложных технологических и инженерных задач, а также новые технологии и продукты, как правило, защищенные патентами на изобретения.

Рынок новшеств формируют научные организации (научно-исследовательские, опытно-конструкторские, проектно-конструкторские, проектно-технологические), специализированные подразделения, осуществля-

ющие научную деятельность, объединения научных работников и научно-исследовательские подразделения в составе крупных предприятий, новаторы (частные лица-изобретатели).

Создаваемые этими организациями новшества принято подразделять на *новации, инициируемые нуждами потребителей* (70—75% общего объема обращающихся на рынке новшеств), и *инновации, являющиеся следствием научно-технических результатов*, полученных при проведении НИОКР.

Покупателями на рынке новшеств выступают предприятия, которых конкуренция вынуждает повышать технический уровень производства, качество продукции и ее полезный эффект; снижать издержки производства; совершенствовать систему технического обслуживания. Основной правовой формой отношений между научной организацией и потребителями научной и (или) научно-технической продукции являются *договоры* (контракты) на ее создание, передачу и использование, оказание научных, научно-технических, инженерно-консультационных услуг, а также договоры о совместной деятельности и распределении прибыли.

Следует иметь в виду, что значительную долю рынка новшеств занимает рынок *лицензий и патентов*. При этом лицензией принято называть имущественное право на использование изобретения (технического решения задачи, обладающей новизной, неочевидностью и производственной применимостью), защищенного свидетельством, удостоверяющим авторство и исключительное (монопольное) право изобретателя. Такое свидетельство называется патентом на изобретение.

Патент охраняет не сам материальный объект изобретения (устройство, способы обработки сырья, получения химических веществ, лечения, а также новые вещества — сплавы, растворы, краски и т.д.), а только техническое решение, которое без разрешения (лицензии) патентообладателя никто не имеет права использовать. Патент, как и лицензия, является товаром. Если предприятие планирует использовать в своей производственно-хозяйственной деятельности научный и (или) научно-технический результат, защищенный патентом, то оно обязано заключить с патентообладателем *лицензионный договор*. Лицензиату по этому договору переходит право патентообладателя (лицензиара) на использование изобретения в форме полной, исключительной или простой лицензии.

При *полной* лицензии все имущественные права, вытекающие из патента, на срок действия договора передаются лицензиату. Исключительная лицензия предоставляет лицензиату особое право на использование изобретения лишь в пределах, оговоренных договором. При *простой* лицензии лицензиату переходит право на использование изобретения только в собственном производстве и в пределах, обусловленных договором. Как пра-

вило, патентообладатель (одно или несколько физических, юридических лиц) получает определенное вознаграждение (платежи) за использование лицензиатом изобретения в течение срока действия договора.

Все инвестиции на рынке новшеств носят рискованный характер. Чем больших инвестиций требует нововведение, тем выше цена риска. Кроме того, научные идеи в виде результатов научных исследований в подавляющем большинстве случаев сразу не могут быть использованы в хозяйственной деятельности и принести прибыль. Поэтому значительная часть новшеств, имеющих научно-практическую ценность, на рынке не находит покупателя даже тогда, когда он в них испытывает большую потребность.

Выходом из этой ситуации служит помощь государства, которое не только реализует прямую функцию обеспечения ресурсами инновационного процесса — научными знаниями и идеями, но и может производить в разнообразных формах государственную поддержку научной и инновационной деятельности.

В настоящее время стратегию Правительства РФ выражают:

- формы государственной поддержки научно-исследовательской деятельности: прямое бюджетное финансирование; льготное налогообложение прибыли, получаемой от научно-технических разработок; освобождение от уплаты налога на имущество и землю организаций, относящихся к категории научных; освобождение научных организаций от импортных таможенных тарифов на ввозимое имущество, если оно необходимо для проведения научных разработок;
- формы государственной поддержки инновационной деятельности: прямое бюджетное финансирование организаций; предоставление индивидуальным изобретателям и малым внедренческим предприятиям льготных или даже беспроцентных банковских ссуд; создание венчурных инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами; снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей; отсрочка уплаты патентных пошлин на ресурсосберегающие изобретения; право на ускоренную амортизацию оборудования; создание сети технополисов, технопарков.

8.2. Концептуальные основы инновационного развития

Для проведения исследований и разработок собственными силами предприятию необходимо получить и проанализировать следующую информацию:

- величину затрат на исследования и разработки (в том числе процент от суммы продаж за несколько лет);
- затраты на НИОКР в сравнении с соответствующими затратами конкурентов;
- квалификацию и опыт ключевых научных работников и специалистов, занятых в сфере исследований и разработок; оснащенность научно-исследовательского подразделения, характеристики специального (лабораторного) оборудования;
- реальные достижения научно-исследовательского подразделения и его вклад в общий успех предприятия (количественная и качественная оценки);
- связи подразделений НИОКР с другими научными организациями;
- формы государственного и частного содействия проведению исследований и разработок (субсидии, гранты);
- доходы, которые научно-исследовательское подразделение генерирует, выполняя сторонние заказы (договорные работы для других организаций).

В данном случае инновационная деятельность на этапе фундаментальных и поисковых исследований заключается в изучении и систематизации явлений, оформленных каким-либо научным открытием с отбором результатов, наиболее пригодных к реализации при создании новых продуктов и технологий, принципиально отличающихся от существующих. Прикладные исследования проводятся с целью определения конкретных областей и возможностей применения новой идеи.

Их результатом являются принципиальные схемы, действующие модели с заданными технико-экономическими параметрами. Как материализованные инженерные решения они могут быть оценены с позиции технического уровня и достаточности потребительского потенциала. Таким образом, возникает некоторое множество технических проектов, в каждом из которых должна быть выполнена совокупность промежуточных и результирующих технико-экономических обоснований.

К промежуточным относятся: оценка технического уровня проекта, выбор базового варианта принципиальной схемы, анализ конструкторско-технологических решений, оптимизация важнейших технико-эксплуатационных параметров и др.; к результирующим — разнохарактерные обоснования как на ранних стадиях проектирования в условиях недостаточной технико-экономической информации, так и на стадии разработанного варианта создаваемого продукта или технологического процесса.

Оценка технического уровня проектов основывается на широком аналитическом обзоре, содержащем, возможно, более полные и система-

тизированные данные параметров лучших существующих и проектируемых образцов в стране и за рубежом. Оценочным показателем является величина, полученная путем соотнесения индивидуального параметра качества базовых образцов с соответствующим показателем качества проектируемого продукта. В оценке принципиальной схемы нового изделия главным критерием служит величина производственных или эксплуатационных расходов, которые сопровождают достижение заданных параметров.

При анализе конструкторско-технологического решения основную роль играет технологичность. Варианты конструкции анализируются с учетом уровня трудоемкости и себестоимости, а также их изменения под влиянием: повышения серийности выпуска продукции на основе стандартизации и унификации; ограничения (или увеличения) номенклатуры покупных составных частей и применяемых материалов; преимуществ освоения в производстве конструктивных решений; снижения массы изделия; применения типовых техпроцессов и средств технологического оснащения; рациональности компоновки изделия, обеспечивающей компактность, удобство сборки, технического обслуживания и ремонта. Совокупность методов технико-экономического обоснования инженерных решений включает в себя:

- прогнозирование различных расходов и доходов;
- сравнение показателей, определяющих эффективность инвестиций для каждого проекта технического решения;
- выбор оптимального по экономическим критериям проекта технического решения как наиболее эффективного направления инвестиций.

Техническое решение служит основой формирования наметок или корректировок научно-технической политики, которые предлагаются высшему руководству предприятия. В случае одобрения возникает новая задача: как осуществлять управление процессом внедрения и освоения нового продукта или технологии, чтобы при возможно минимальных затратах времени и финансовых средств достичь наилучших технико-экономических показателей. Практика показывает, что сделать это можно, если:

- организационная структура предприятия обеспечивает высокую маневренность производства;
- гарантировано внешнее финансирование и предусмотрены все реальные возможности снижения потребности в дополнительном капитале (лизинг, факторинг);
- правильно выбран метод перехода на выпуск нового изделия; обеспечена минимальная величина перерыва между окончанием

выпуска старого и началом выпуска нового изделия и, следовательно, минимизированы потери в объемах выпуска продукции, не допущено ухудшение экономических показателей;

- рынок подготовлен к тому, чтобы воспринять новый продукт.

Очевидно, что организация инновационного процесса направлена снизу вверх. Отбор проектов технических решений однозначно определяет будущее положение предприятия на рынке. Поэтому поддерживаются только те из них, которые могут обеспечить максимальную прибыль в не столь отдаленном будущем.

При ориентации на рынок идеи новых технических решений основаны на прогнозах общеэкономической обстановки, ее слабых и сильных сторон и анализе возможностей предприятия. Связующим звеном при этом выступает стратегия научно-технического развития предприятия, которая, как правило, строится не только на внутренних источниках, но и использует возможности рынка новаций и его инфраструктуру.

Обращаясь к рынку, предприятие формирует портфель проектов разнообразных технических решений, что позволяет ему поддерживать свои цели и одновременно быть достаточно гибким, если потребуются реализовать появившиеся благоприятные возможности. В этом случае предприятие базируется исключительно на научно-технических результатах и новшествах, полученных другими организациями. Такая стратегия называется *поглощающей* и основывается на лицензировании, т.е. приобретении у патентовладельцев лицензий на право производства и продажи определенной продукции или самих патентов, дающих исключительное право на использование открытий и изобретений в разработках собственных технических решений, а также на их продажу.

Условиями успеха такой деятельности являются:

- уверенность в том, что приобретение лицензий на использование научно-технических результатов, технологий обеспечит более высокую отдачу по сравнению с затратами на проведение НИОКР собственными силами, а также в том, что ожидаемый эффект от расходов на приобретение лицензии будет выше в сравнении с текущими затратами на производство и маркетинг;
- ресурсный научно-технический потенциал (опытные лаборатории, научно-технические центры, специалисты в области НИОКР), использование которого позволяет с большей точностью оценивать все достоинства и выгоды лицензионного соглашения;
- грамотное определение пропорций распределения наличных ресурсов между несколькими проектами, способными в наибольшей степени обеспечить вклад в общую прибыль предприятия.

При организации инновационной деятельности, ориентированной на рынок, важным этапом является обоснование эффективности, отбор и оценка проектов, предшествующих инвестициям. Оценка проектов, как правило, осуществляется функциональными подразделениями предприятия, а их достоинства и недостатки рассматриваются с позиции внутренних целей. Применяемые для этого критерии группируются следующим образом:

I группа — цели и стратегия предприятия:

- соответствие проекта текущим целям,
- совместимость проекта со стратегией предприятия,
- соответствие проекта ресурсному потенциалу предприятия,
- соответствие проекта организационной структуре производства и управления.

II группа — рыночные критерии.

- соответствие ожидаемым потребностям рынка,
- доля рынка,
- вероятность коммерческого успеха,
- объем продаж,
- уровень цены.

III группа — научно-технические критерии.

- соответствие проекта научно-технической стратегии предприятия,
- вероятность успеха научных и инженерных решений,
- стоимость и продолжительность научно-исследовательских, экспериментальных работ и инженерных разработок,
- патентная чистота технических решений,
- потенциал научно-технических ресурсов,
- патентоспособность сопутствующих технических решений,
- потребность в услугах научных центров, инжиниринговых, научно-консультативных и прочих фирм и организаций.

IV группа — финансовые критерии.

- общий размер инвестиций в реализацию проекта, включая вложения в исследования, эксперименты, производство, маркетинг, формирование каналов сбыта и т.д.,
- прогнозируемый баланс расходов и поступлений; срок окупаемости капитальных затрат,
- ожидаемая прибыль; норма чистой прибыли,
- влияние на другие (начатые) инновационные проекты предприятия,
- необходимость привлечения заемного капитала,
- изменения в структуре текущих затрат предприятия,
- возможности получения государственных субсидии, дотаций, налоговых льгот,

- капиталоотдача в сравнении со среднеотраслевым уровнем и уровнем, достигнутым конкурентами.

V группа — производственные критерии.

- соответствие проекта производственным возможностям (технологии, мощности),
- потенциал трудовых ресурсов (численность, профессиональная и квалификационная структуры кадров),
- величина и структура затрат на производство продукции,
- материалоемкость производства,
- масштаб и глубина производственной программы,
- безопасность производства,
- потребность в дополнительных производственных мощностях.

VI группа — внешние критерии.

- соответствие требованиям законодательства,
- соответствие нормам экологической безопасности,
- воздействие на уровень занятости.

Участие многих лиц и подразделений в критериальной оценке нововведений предполагает вероятность возникновения ситуации, когда проекты, получающие высокую оценку с позиции одних целей могут не получить ее с точки зрения других. Скорректировать формальную оценочную схему весьма затруднительно. Практически решить проблему можно только путем согласования мнений и интересов, выражаемых главными специалистами и руководителями.

8.3. Этапы становления инновационной деятельности на предприятии

В условиях, когда научно-техническая деятельность предприятия получает реальную оценку на рынке, все этапы и стадии экспериментальных и опытно-конструкторских разработок становятся его внутренним делом. Их перечень, основное содержание работ, сроки оформления рабочей документации, глубина научно-практической проработки задач при проведении различного вида испытаний опытных образцов, формы контроля устанавливаются по каждому объекту разработки отдельно. Они утверждаются главным инженером, техническим директором или иным должностным лицом. Создание конкурентоспособных новшеств невозможно без прикладных экспериментальных разработок и опытно-конструкторских работ (ОКР). Экспериментальные разработки, как правило, имеют четко поставленную цель, относящуюся к решению сложных технических проблем создания образцов новшества (продуктов, матери-

алов с заданными свойствами, образцов техники, технологий). В одних случаях они могут предшествовать ОКР и иметь самостоятельное тематическое направление, в других — выполняться, частично пересекаясь с проведением ОКР.

На стадии экспериментальных разработок, которая рассматривается как самостоятельное тематическое направление, последовательно решается ряд задач:

- научно-практическое обоснование метода, служащего основой нового технического решения (изучение патентной информации, стандартов, научно-технической литературы, предварительный технико-экономический анализ, ориентировочная оценка экономической эффективности решения);
- подготовка конкретных предложений по организации и параметрам производственного процесса, включая его разработку (теоретические обоснования технологических процессов, расчеты, планирование и проведение экспериментальной проверки на макетах, опытных образцах);
- получение результатов экспериментальных работ;
- принятие решения на основе анализа полученного результата.

Экспериментальные работы — необходимый подготовительный этап, по завершении которого разрабатывается *аванпроект* как совокупность знаний о том, как технически может быть решена проблема. Такое знание позволяет составить техническое задание (ТЗ) на ОКР. Важным условием выполнения комплекса экспериментальных разработок является наличие у предприятия собственной экспериментальной базы. Это обеспечивает непрерывность работ по созданию новшества, которое (в случае признания его перспективным) сразу становится объектом ОКР. Функционирование экспериментальной базы строится на затратах, отраженных либо в сметах на содержание, либо в бюджетах технических центров, экспериментальных лабораторий и т.д.

Отсутствие экспериментальной базы или нецелесообразность привлечения ресурсов предприятия к выполнению работ по некоему новшеству заставляют обратиться за помощью к независимым научным организациям. В этом случае заказчик разрабатывает техническое задание для исполнителя, согласовывает с ним перечень научных и (или) научно-технических исследований, направленных на решение проблемы, а также ожидаемые результаты. После этого оформляется договор, содержащий важнейшие условия его выполнения: стоимость, сроки действия, порядок представления результатов исследований, ответственность сторон и т.д. По окончании работы производится приемка темы путем обсуждения и утверждения отчета на заседании научно-техниче-

ского совета организации-заказчика и последующего подписания акта о принятии ОКР.

По результатам экспериментальных разработок должны быть получены определенные количественные характеристики новшества. Если они отвечают ожиданиям, выполняется *эскизный* проект, являющийся первой стадией ОКР. Эскизно-техническое проектирование в составе ОКР включает:

- конструирование макета изделия, опытного образца, контрольно-измерительной аппаратуры, разработку проекта технологических процессов;
- масштабные испытания макета изделия;
- оценку результатов, включая сравнительную оценку, если работы осуществлялись как многовариантные;
- оформление эскизного проекта новшества, взятого за основу;
- выполнение основных проектных расчетов. Окончательный, или оптимальный (отобранный на основании критериев технического задания), вариант конструкции новшества проходит этап документально оформленного утверждения, после чего наступает вторая стадия ОКР — подготовка *технического проекта*.

Для этого в соответствии с утвержденным эскизным проектом разрабатывается принципиальная схема изделия (исходный макет) с подготовкой конструкторской, общетехнической документации на него, осуществляются отладка макета, его настройка и испытания. На стадии технического проектирования практически осуществляется доработка макета до той степени, когда становится очевидной возможность производства нового изделия.

Основная стадия ОКР — подготовка рабочей документации. Она включает: подготовку технического задания на опытный образец, разработку конструкторской и технологической документации на него, саму подготовку производства. Эту стадию сопровождают: изготовление опытных образцов (от единиц до сотен), их стендовые испытания и настройка, предварительные испытания в условиях, максимально приближенных к реальным условиям потребления. Стадия завершается передачей в серийное производство нового изделия вместе с выпущенной (надлежащим образом оформленной, прошедшей этапы согласования, утверждения, экспертизы на соответствие стандартам, требованиям, техническим условиям) конструкторской и технологической документацией.

Все стадии научно-технических работ сопровождаются значительными затратами материальных и трудовых ресурсов, которые необходимо планировать как расходы на инновационную деятельность. Финансирование исследований и разработок осуществляется в четыре этапа.

На первом этапе финансируются прикладные или экспериментальные НИР, а результатом является разработка аванпроекта и входящих в него технических предложений. Высокая неопределенность результатов на этой стадии НИР нередко делает целесообразным финансирование их многовариантного исполнения.

На втором этапе производится финансирование эскизного и технического проектов как общей стадии. Здесь появляется первый материализованный результат: варианты состава образца нового изделия по агрегатам и сборочным единицам, основные расчеты его принципиальной схемы и макет, результаты испытаний. Значение первых двух этапов финансирования заключается в том, что их стоимость (до 25% всех затрат) определяет не только наиболее перспективный вариант решения научно-технической проблемы, но и зачастую приводит к появлению некоторого числа патентоспособных изобретений и «ноу-хау».

На третьем этапе проводится финансирование комплекса работ, связанных с конструированием, изготовлением и испытанием опытного образца. Результатом являются чертежи общего вида нового изделия, конструкторская документация на опытный образец, рабочие чертежи сборочных единиц и деталей, уточненные расчеты, сам опытный образец и оформленные итоги испытаний. Завершение этого этапа дает возможность подвести итоги и оценить целесообразность инвестиций. Результаты исследований и разработок (готовый образец и данные испытаний) подвергаются многосторонней экспертизе. На основании заключения экспертов принимается решение о дальнейшем финансировании работ по данному изделию. Далее идет доработка технической документации на освоение серийного производства новой продукции, после чего она передается в производство.

Четвертый этап финансирования приходится на подготовку производства к серийному выпуску новой продукции. Объемы финансирования здесь напрямую зависят от масштабов освоения производства новой продукции, проектируемого типа производства, его технологического оснащения. Непосредственное финансирование предусматривается под следующие наиболее важные результаты:

- проектно-конструкторскую и технологическую документацию на изделие;
- специальную технологическую оснастку, инструмент;
- собственно выполненные строительно-монтажные работы;
- технологическое освоение производства новой продукции и достижение уровня, предусмотренного проектом.

Подобная организационно-экономическая основа экспериментальных и опытно-конструкторских работ возможна в случае, если предприятие

обладает достаточным собственным научно-техническим потенциалом (что, конечно же, не исключает использования в качестве источников удовлетворения потребности в дополнительном капитале не только собственных, но и заемных финансовых средств). Если таким потенциалом предприятие не обладает, то для решения научно-технических проблем заключаются договоры, делаются заказы, объявляются конкурсы на выполнение конструкторских и технологических разработок, изготовление макета, опытного образца, технической документации и другого товара, оплачиваемого по договорной цене.

Главными рычагами в управлении инновационными процессами при этом становятся способы поиска и систематизации необходимой научно-технической информации, процедуры проведения экспертиз и конкурсного отбора генерального разработчика, создание партнерства, а также значительные по объему рискованные инвестиции не только в разработку и создание новой продукции, но и в уменьшение неопределенности при выборе конкретного направления научно-технического развития. Участие коммерческих банков, акционерного капитала в роли источников инвестиций и непосредственных участников инновационного процесса в создавшейся ситуации становится правилом.

8.4. Инвестиции и инвестиционные решения

Сущность инвестиций

Функционирующее предприятие последовательно проходит стадии формирования, устойчивого функционирования, роста и обновления. При этом на каждой стадии происходит вложение определенной совокупности денежных и материальных средств в *активы*, способные приносить и увеличивать доход. Независимо от рода активов (основные, оборотные, финансовые средства) такой вид деятельности равнозначен понятию *инвестирование* (инвестиционная деятельность). Лица, в интересах которых осуществляются инвестиции и которые их используют, являются субъектами инвестиций, или *реципиентами*. Инвестиционная деятельность предполагает отвлечение значительной части доходов от текущего и личного потребления, направляемого на цели сбережения с последующим вложением в активы, которые в соответствии со своей котировкой (доходностью) определяют направления перспективных интересов инвесторов и формируют их поведение на рынке.

Инвестиционная деятельность связана преимущественно с двумя видами рынков — рынком *инвестиционных ресурсов* и *рынком капиталов*. В первом случае покупателями выступают инвесторы, чей спрос

определяется величиной накоплений, а продавцами являются либо производители инвестиционных ресурсов (зданий, сооружений, оборудования, научно-технической продукции), либо собственники имущественных прав, предлагающие приобрести паи, ценные бумаги и др.

Движение инвестиций происходит следующим образом: инвестиции в денежной, товарной формах, а также в форме имущественных прав вкладываются в инвестиционные ресурсы (покупаются, обмениваются на них) с целью создания материальных предпосылок для осуществления предпринимательской деятельности.

На рынке капиталов спрос на инвестиции исходит от хозяйствующих субъектов, которые, вступая в отношения с инвесторами (продавцами), предлагают обменять принадлежащие им средства на *долговые обязательства*, рассчитывая в перспективе получить от использования инвестиций доход (прибыль), превышающий уровень дохода в настоящем. Таким образом, на рынке капиталов инвестициям противостоят долговые обязательства (или свидетельства) о вложении капитала, дающие право на получение в перспективе дохода (прибыли).

Движение капитала в данном случае выглядит как цепочка последовательных превращений. Полученные хозяйствующими субъектами средства (например, денежные) поступают на рынок инвестиционных ресурсов, где преобразуются в капитал, обеспечивающий прирост движимого и недвижимого имущества, кадрового и научного потенциала, инноваций. При этом хозяйствующие субъекты правомочны владеть, пользоваться и распоряжаться объектами инвестиционных вложений как собственностью, а инвестор — контролировать их целевое использование и осуществлять предусмотренные обязательствами права.

Обязательства, полученные инвестором, существуют в двух формах:

- паевого взноса в уставный капитал хозяйствующего субъекта с целью извлечения дохода и получения прав на участие в управлении делами;
- ценных бумаг (финансовых активов), которые представляют собой овеществленный капитал (здания, сооружения, оборудование, «ноу-хау»).

Оборот инвестиций обеспечивает внутри- и межотраслевой перелив капитала посредством купли-продажи долговых обязательств (ценных бумаг). Попад на соответствующий рынок, они удовлетворяют инвестиционный спрос тех, кого интересует помещение капитала в высокодоходные направления деятельности, поскольку чем выше норма доходности стоящих за этими направлениями конкретных финансовых активов (дивиденда по акции, процента по облигации), тем большие вложения идут туда. Обращение ценных бумаг и других финансовых активов, удо-

стоверяющих право собственности или отношения займа, называются *портфельными инвестициями*.

Таким образом, *капиталообразующие инвестиции* — это сумма средств, необходимых для строительства (расширения, реконструкции, модернизации) и оснащения оборудованием инвестируемых объектов, расходов на подготовку капитального строительства и прироста оборотных средств, потребных для нормального функционирования предприятия. Они характеризуются как капиталовложения.

Портфельные инвестиции — это сумма средств, необходимых для приобретения различных государственных и частных ценных бумаг, производных фондовых продуктов, любых других продуктов рынка ценных бумаг, а также иных финансовых активов (страховых полисов, долей в уставных фондах неакционированных предприятий, целевых вкладов, залогов и т.п.). Стремление к коммерческому успеху предприятие может реализовать только путем принятия решений, направленных на непрерывное движение ее капиталов. Результатом этого движения является рост экономического потенциала, фиксируемый более высокими значениями показателей прибыльности, ликвидности, финансовой устойчивости, а механизмом — инвестиционная деятельность, рассматриваемая как единство процессов вложения капитала и получения дохода.

Источники инвестиций

Все многообразие источников инвестиционных вложений можно классифицировать по группам:

- собственные финансовые средства и внутрихозяйственные резервы хозяйствующих субъектов (фонды, создаваемые из прибыли, включая резервы; накопленные амортизационные отчисления; страховые платежи в виде возмещения потерь от стихийных бедствий, аварий);
- привлеченные финансовые средства (средства, полученные от продажи акций; паевые и иные взносы работников, граждан и юридических лиц, включая средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями, финансово-промышленными группами на безвозмездной основе);
- ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов, предоставляемые на безвозмездной основе;
- заемные финансовые средства (средства, подлежащие возврату на заранее определенных условиях; облигационные займы; кредиты банков, других институциональных инвесторов; страховых обществ; инвестиционных фондов, компаний, пенсионных фондов;

государственные кредиты на возвратной основе, включая инвестиционный налоговый кредит);

- средства иностранных инвесторов, предоставляемые в форме участия в уставном капитале совместных предприятий, кредитов и займов, прямых вложений международных организаций, государств, фирм и частных лиц.

При определении потребности предприятия в финансовых ресурсах, необходимых для инвестиционных вложений, в первую очередь обращают внимание на собственные источники — *нераспределенную прибыль, накопления и амортизационные отчисления*.

Нераспределенная часть прибыли отчисляется и накапливается в резервных и других, аналогичных по назначению, фондах, создание которых оговорено учредительными документами. Негативное воздействие инфляции вынуждает предприятия постоянно использовать эти средства в качестве устойчивого источника для замены основных фондов или пополнения оборотных средств.

Наиболее стабильным источником собственных средств предприятия являются накопленные амортизационные отчисления, которые, как было сказано ранее, начисляются с применением равномерного или ускоренного метода (либо по единым нормам, либо в повышенных размерах). Посредством повышения норм амортизации большая часть прибыли переходит в амортизационные отчисления, увеличивая, таким образом, базу накопления средств для инвестирования.

Собственные средства предприятия стабильны, но ограничены стоимостью и сроком службы основных фондов, оборачиваемостью оборотных средств, темпом реализации продукции и величиной текущих расходов. Поэтому в случае необходимости проведения модернизации (например, выпускаемой продукции, вызванной резким сокращением жизненного цикла последней или осуществлением иного емкого инновационного процесса) у предприятия может не хватить свободных средств для финансирования капитальных вложений. Преодолеть эти затруднения можно, в частности, получением кредитов.

Основными инвестиционными вложениями по признаку целевого назначения являются *долгосрочные кредиты* банков, *облигационные займы* и *инвестиционный налоговый кредит*. Особое место на финансовом рынке занимают и такие источники, как *лизинг* и *факторинг*. Долгосрочные банковские кредиты часто называют инвестиционными, поскольку с их помощью обслуживается кругооборот производственных фондов предприятия и обеспечивается расширенное воспроизводство основного капитала. Выдача долгосрочных ссуд производится единовременно или поэтапно по мере выполнения строительно-монтажных

работ или приобретения товарно-материальных ценностей путем перечисления средств на оплату счетов поставщиков и подрядчиков или на расчетный счет заемщика. Конкретная форма выдачи кредита, размеры, сроки и порядок его погашения, процентные ставки по ссудам предусматриваются в кредитном договоре. Процентная ставка за пользование кредитом устанавливается с учетом срока пользования ссудой, характера кредитуемого мероприятия, степени риска. По сути она есть цена, которую предприятие платит за денежные средства, формирующие ее капитал. Помимо банков инвестиционные кредиты могут предоставляться страховыми компаниями, благотворительными учреждениями, пенсионными фондами, частными инвесторами.

Для определенной категории хозяйствующих субъектов источником финансирования инвестиций может быть инвестиционный налоговый кредит, под которым понимается отсрочка налогового платежа, предоставляемая органами государственной власти или налоговыми органами в порядке и на условиях, установленных Налоговым кодексом Российской Федерации. Отсрочка налоговых платежей предусматривается обычно для двух категорий хозяйствующих субъектов: малых предприятий при закупке и вводе в действие определенных видов оборудования (с целью замены закупленного ранее по импорту; используемого для проведения НИОКР; для защиты окружающей среды; рабочих мест для инвалидов); приватизируемых предприятий с целью выкупа всего или части имущества товариществом, образованным членами трудового коллектива, куда входят более половины общего числа работников этого предприятия. Выдача налогового кредита осуществляется на основе кредитного соглашения налогового органа с предприятием, утверждаемого финансовым органом. Заемщик должен вернуть в бюджет сумму налогового кредита с учетом сложного процента инфляции, признаваемого в качестве официального индекса.

Цель бюджетного финансирования и кредитования инвестиций хозяйствующих субъектов РФ на безвозвратной основе — выполнение федеральных целевых программ, обеспечивающих структурную перестройку народного хозяйства, сохранение и развитие производственного и непроизводственного потенциала России, решение социальных и других проблем, которые невозможно реализовать за счет других источников. Средства федерального бюджета, предоставляемые на возвратной основе, выделяются для финансирования государственных централизованных капитальных вложений Министерству финансов РФ в пределах кредитов, выдаваемых Центральным банком РФ.

В условиях хозяйственной самостоятельности практически все инвестиции предприятий в техническое и организационно-экономическое развитие становятся объектами *самофинансирования*. Вместе с тем вы-

сокие темпы инфляции создают ситуацию, при которой каждое отдельное предприятие испытывает огромные трудности в обеспечении расширенного воспроизводства, замене изношенных основных фондов, налаживании бесперебойной реализации продукции. В связи с этим у предприятий появляется стремление к объединению усилий и формированию сложных по организационной структуре образований — *концернов, финансово-промышленных групп, холдинговых компаний*. В рамках предпринимательских союзов путем аккумуляирования свободных средств формируются, с одной стороны, их резервы, а с другой — организационные предпосылки гибкого их использования с целью финансирования собственных и совместных инвестиционных проектов.

Смягчению инвестиционного кризиса и его последствий, восполнению нехватки внутренних сбережений отчасти могут способствовать иностранные инвестиции, которые в качестве источника внешнего финансирования имеют три основные формы: *прямые инвестиции, целевые кредиты на уровне предприятий и портфельные инвестиции*. В результате прямых иностранных инвестиций в выпуск продукции, услуг могут быть созданы предприятия, полностью принадлежащие иностранным инвесторам, либо с их долевым участием. Следует отметить, что экономические условия, правовой и административный режим в настоящее время характеризуют Россию как страну с очень высоким коммерческим риском, что является главным фактором, сдерживающим приток иностранных инвестиций. В связи с этим основной поток иностранных инвестиций в российскую промышленность приобрел форму портфельных инвестиций через вхождение в приватизацию, причем не только путем участия в открытых аукционах, как это рекомендовано нормативными документами, но и через покупку предприятий.

Формирование финансовых источников — одна из самых сложных задач управления предприятием. Вместе с тем существуют общие принципы принятия инвестиционных решений, которые следует применять в каждом конкретном случае. Приведем важнейшие из них:

- стабильный объем продаж позволяет допустить высокий уровень долга (наличие долгозаемных средств в структуре капитала);
- высокий уровень специализации предприятия снижает ликвидность его активов (слишком узкая область их использования). Поэтому, осуществляя научно-технические нововведения, такие предприятия должны стремиться к снижению долга;
- растущие предприятия в структуре капитала имеют высокую долю долга, которая должна постоянно контролироваться. Идеальным является тот случай, когда предприятие располагает резервными возможностями для дополнительного займа при появлении выгодных инвестиционных проектов;

- предприятия, имеющие высокий уровень рентабельности инвестиций, как правило, используют меньше заемных средств в силу того, что могут обеспечить развитие своего потенциала за счет собственных источников;
- предприятия с устойчивой репутацией и перспективами роста практически не прибегают к выпуску новых акций для привлечения дополнительных финансовых средств, ибо при выпуске новых акций цены на них обычно падают;
- уровень долга, который может позволить себе предприятие, в определенной степени обуславливается психологией лиц, принимающих решения, их отношением к делу;
- формирование финансовых источников предприятия, выбор структуры капитала зависят от состояния финансового рынка.

Система финансовых источников формируется поэтапно: устанавливаются критерии выбора источников финансирования; анализируются возможные источники финансирования на основе их качественных и количественных характеристик; определяется оптимальная структура финансовых источников. Критериями выбора источников внешнего финансирования являются:

- размеры издержек на получение альтернативных источников финансирования;
- срок выплаты долга (более продолжительный срок погашения долга при прочих равных условиях выгоднее);
- ограничения, которыми обусловлено поступление средств;
- уровень риска утраты права собственности или контроля над ней.

Общим при проведении анализа характеристик возможных источников финансирования является принцип эффективности, согласно которому экономический эффект от использования финансового источника должен превышать затраты на его привлечение (с учетом фактора времени). Оптимальной считается такая структура финансовых источников, которая, во-первых, обеспечивает устойчивое поступление средств и заданное увеличение финансовых возможностей предприятия; во-вторых, не снижает риск предпринимательской деятельности; в-третьих, способствует увеличению дохода предприятия, не уменьшая уровень отдачи (экономической рентабельности) активов при реализации инвестиционных программ.

Методика принятия инвестиционных решений

Под инвестиционными следует понимать такие решения, которые осуществляются руководством предприятия в процессе выбора одного или нескольких вариантов долгосрочных вложений собственного или

заемного капитала. При этом выбор практически всегда основывается на оценке и сопоставлении ожидаемых результатов, а точкой отсчета является поставленная цель. Таким образом, для принятия *инвестиционных решений* необходимы:

- четко сформулированная цель инвестирования;
- перечень вариантов (возможностей привлечения инвестиций, вариантов распределения вложений по объектам и времени и др.);
- владение правилами выбора вариантов;
- знание факторов, способных повлиять на результат инвестирования в случае того или иного выбора.

Отличительной чертой инвестиционного решения является то, что особое место в его принятии занимают экономико-математические методы. Поэтому принято говорить о выборе вариантов как о решении модели инвестиционного процесса. Вместе с тем нельзя считать, что инвестиционное решение может быть построено на выборе некой совокупности значений переменных (экономических показателей инвестиционного процесса), которая обеспечивает наилучшее по какому-либо критерию значение целевой функции (прибыли, рентабельности инвестиций, капитала).

Такая модель (даже при самом большом числе переменных) не может быть точным отражением действительности, следовательно, ее решение не обязательно является решением реальной задачи. Во всяком случае при переходе от модели инвестиционного процесса к действительности необходима дополнительная проверка ее адекватности (адекватности не вообще, а по тем свойствам модели, которые для лиц, принимающих инвестиционные решения, считаются существенными).

Проблему адекватности осложняют, во-первых, трудности измерения экономических величин инвестиционного процесса, обусловленные необходимостью их приведения к сопоставимому по времени виду; во-вторых, необходимость опираться в инвестиционных решениях одновременно на несколько критериев; в-третьих, объективная неполнота информации и неопределенность будущего.

Частным случаем принятия инвестиционного решения является подготовка *инвестиционных решений по капиталовложениям*. В отношениях между лицами, вовлеченными в деятельность по осуществлению крупных капиталовложений, одни занимают позицию субъекта инвестиций, другие — инвестора. Причем лица, использующие инвестиции в своих интересах (реципиенты), как правило, вынуждены доказывать инвесторам (заинтересованным партнерам, банкам, иностранным инвесторам, федеральным и региональным органам государственного управления) целесообразность участия последних в инвестициях.

В соответствии с общепринятой мировой практикой лучшим доказательством является ознакомление инвестора со сценарием капитальных вложений, который выполняется реципиентом *как инвестиционное предложение или инвестиционный проект*. Инвестиционное предложение — это результат технико-экономических исследований инвестиционных возможностей, предшествующих принятию решения о подготовке инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект — систематизированная совокупность расчетно-финансовых и организационно-правовых документов (актов регистрации, протоколов о намерениях, контрактов, лицензий и т.д.), содержащих развернутый план развития событий с оценками реализуемости и эффективности капиталовложений.

Инвестиционное предложение готовится реципиентом в виде краткого описания идеи будущего инвестиционного проекта. Вместе с тем его содержание должно быть настолько насыщено информацией (оценками, прогнозами, суждениями, аналогиями, выводами), чтобы была очевидной мера коммерческой (финансово-экономической) состоятельности идеи проекта. Исследования показывают, что изучение возможностей с получением предварительных оценок (даже с отклонениями до $\pm 20\%$) обходится дешевле разработки *полного технико-экономического обоснования* (ТЭО). Предпроектное исследование инвестиционных возможностей включает:

- предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экспорта и импорта;
- оценку уровня базисных цен на продукцию (услуги);
- определение предполагаемого объема инвестиций по укрупненным нормативам и предварительную оценку их финансово-экономической эффективности;
- расчет предполагаемой производственной мощности, годовых издержек на материальные факторы производства, стоимости земельного участка или его аренды, приобретения лицензий на право использования научно-технических разработок, величины накладных расходов, потребности в производственном персонале, срока осуществления проекта;
- оценку эффективности инвестиционного проекта по ряду обобщающих показателей;
- подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников;
- подготовку документации разрешительного (госрегистрация предприятия, постановления органов госуправления, лицензии и пр.) и контрактного характера (договоры с подрядчиками, поставщи-

ками, клиентами, кредиторами; протоколы о намерениях; соглашения о сотрудничестве и взаимодействии, вхождении в состав объединений и союзов);

- разработку предложения для потенциального инвестора об открытии финансирования работ по подготовке полного ТЭО проекта.

Методика ООН по промышленному развитию (ЮНИДО) рекомендует следующую форму инвестиционного предложения.

Раздел I. Общие условия осуществления проекта и его исходные данные:

- авторы (инициаторы) проекта (почтовые реквизиты; ФИО ответственных лиц, другие участники проекта),
- исходные данные проекта (наименование, номенклатура выпускаемой продукции, мощность предприятия, примерный объем требующихся инвестиций),
- проведенные исследования; осуществленные инвестиции.

Раздел II. Рынок и мощность предприятия:

- продукт и рынок (размер производства нового продукта, его аналога, продукта-заменителя или мощность отрасли промышленности; размещение предприятий отрасли; уровень качества выпускаемой продукции; доля рынка наиболее крупных производителей; доля, которую занимает на рынке импортируемая продукция, аналогичная или способная выступить заменителем; распределение рынка по уровню цен),
- прогноз сбыта (местоположение рынков; количество потенциальных потребителей; оценка общей емкости рынка для всех групп потребителей; оценка периода выпуска нового продукта; оценка перспектив роста спроса на продукт; скорость внедрения нового продукта на рынок; программа сбыта; прогнозная цена продукта; приблизительный годовой объем продаж; расчетные ежегодные издержки на рекламу и маркетинг),
- производственная программа (основная номенклатура продукции, побочная продукция, реализуемые отходы или издержки на их утилизацию),
- мощность предприятия (номинальная производственная мощность, количественное соотношение между объемом сбыта и производственной мощностью).

Раздел III. Материальные факторы производства. Приблизительные потребности в сырье, основных материалах, полуфабрикатах, вспомогательных материалах, топливе, электроэнергии; сырьевая база; характеристика положения с обеспечением энергией, водой, транспортными путями; степень взаимодействия с потенциальными поставщиками;

оценка ежегодных издержек на материальные факторы производства, в том числе импортируемые.

Раздел IV. Расположение предприятия и площадки. Место нахождения; стоимость земельного участка; производственные площади имеющиеся, свободные; возможность нового строительства).

Раздел V. Проектно-конструкторская документация:

- данные о технологии производства и требуемом оборудовании (описание технологии и используемых процессов; оценка издержек на проведение необходимых НИОКР; приобретение лицензий, отечественной и иностранной технологии, оборудования),
- предварительный план размещения оборудования и объектов строительства,
- краткое описание строительных материалов, которые предполагается использовать,
- стоимость строительно-монтажных работ.

Раздел VI. Организация предприятия и накладные расходы. Организационная структура: производственная, управленческая, сбытовая; сметные, накладные расходы, общехозяйственные, финансовые; платежи по страхованию, кредитам; налоги, сборы, отчисления во внебюджетные фонды и пр.; амортизация.

Раздел VII. Трудовые ресурсы. Режим работы и предполагаемая потребность в персонале по категориям: рабочие — основные и вспомогательные, специалисты, служащие, прочие; предполагаемые ежегодные расходы на оплату труда персонала, включая все виды начислений, относимые на заработную плату.

Раздел VIII. Предполагаемые сроки осуществления проекта. Длительность и структура периода реализации инвестиционного проекта; общая продолжительность, сроки начала и окончания каждого этапа реализации проекта: НИОКР, организационного и технологического проектирования, строительства, освоения, работы на полную производственную мощность; график осуществления проекта и сметные расходы на реализацию каждого этапа инвестиционного проекта.

Раздел IX. Финансово-экономическая оценка проекта. Инвестиционные издержки (на подготовку производства, приобретение постоянных активов, формирование оборотного капитала, общие инвестиционные издержки):

- финансирование проекта (источники финансирования и предполагаемая структура капитала; период погашения займов; предполагаемое изменение ссудного процента),
- производственные издержки (общие по смете, в том числе переменные и постоянные),

- показатели экономической эффективности проекта при достижении планируемого уровня производства или полного освоения производственных мощностей (простая норма прибыли, срок окупаемости, минимальный оборот для сохранения ликвидности, удельные производственные издержки, удельные инвестиционные издержки по реализации проекта).

Раздел X. Социально-экономическая оценка проекта. Оценка влияния на занятость, соответствие проекта экологическим стандартам и др.

Если результаты исследования инвестиционных возможностей удовлетворяют инвестора, то он принимает решение о финансировании работ по подготовке полного ТЭО инвестиционного проекта как совокупности расчетно-финансовых и организационно-правовых документов. ТЭО предусматривает:

- проведение полномасштабного маркетингового исследования;
- подготовку программы выпуска продукции;
- подготовку пояснительной записки, включающей в себя данные предварительного обоснования инвестиционных возможностей;
- подготовку исходно-разрешительной документации;
- разработку технических решений;
- разработку генерального плана;
- разработку технологических решений (анализ состояния технологии, состава оборудования);
- загрузку действующих производственных мощностей;
- предложения по модернизации производства;
- закупку зарубежных технологий; расширение производства;
- разработку производственного процесса (используемые сырьевые и другие материалы, комплектующие изделия, энергоресурсы);
- градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения;
- инженерное обеспечение;
- мероприятия по охране окружающей среды и гражданской обороне;
- описание организации строительства;
- данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве;
- описание системы управления предприятием, организация труда рабочих и служащих;
- сметно-финансовую документацию: оценку издержек производства;
- расчет капитальных издержек; расчет годовых поступлений от деятельности предприятия; расчет потребности в оборотном капитале; проектируемые и рекомендуемые источники финанси-

ния проекта (расчет); предполагаемые потребности в иностранной валюте; условия инвестирования, выбор инвестора, оформление соглашения;

- оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;
- планирование сроков осуществления проекта;
- оценку финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта;
- анализ бюджетной эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций);
- формулирование условий прекращения реализации проекта.

Порядок ТЭО инвестиционного проекта определен «Методическими указаниями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденными ведущими федеральными и отраслевыми ведомствами. Следует иметь в виду, что *финансовая и экономическая оценки* проекта (вместе с адекватной интерпретацией их значений) являются ключевыми результатами, которые принимаются во внимание инвестором, делающим выбор между участием или неучастием в проекте.

Финансовая оценка инвестиционного проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих его ликвидность. Это означает, что в любое время проект должен своевременно и в полном объеме отвечать по имеющимся финансовым обязательствам независимо от того, идет речь о расчетах с поставщиками за инвестиционные ресурсы, эксплуатационные материалы или о погашении задолженности по кредитам. Данная способность проекта иллюстрируется следующим образом.

Весь срок жизни проекта разбивается на несколько временных отрезков (интервалов планирования), каждый из которых затем рассматривается с точки зрения соотношения притоков и оттоков денежных средств. Продолжительность интервалов определяется возможностью подготовки исходной информации и сроком жизни проекта. Как правило, для кратко- и среднесрочных инвестиционных проектов она составляет месяц, квартал или полугодие, а для крупномасштабных и длительных проектов — год. Обязательное условие — положительное сальдо баланса поступлений и платежей в течение всего срока жизни проекта. Отрицательные значения накопленной суммы денежных средств свидетельствуют об их дефиците. Нехватка наличности для покрытия расходов в каком-либо временном интервале фактически означает банкротство проекта.

В качестве притоков денежных средств рассматриваются: поступления от реализации продукции, внереализационные доходы, увеличение основного акционерного капитала за счет дополнительной эмиссии ак-

ций, привлечение денежных ресурсов на возвратной основе (кредиты, облигационные займы). Оттоками считаются инвестиционные издержки, включая затраты на формирование оборотного капитала, текущие затраты, платежи в бюджет (налоги и отчисления), обслуживание внешней задолженности (проценты и погашение займов), дивидендные выплаты.

Финансовая оценка инвестиционного проекта основывается на трех формах финансовой отчетности, называемых базовыми (отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет).

Отчет о прибыли — своеобразная иллюстрация соотношения доходов (получаемых в процессе производственной деятельности предприятия (проекта) в течение какого-либо периода времени) и расходов (понесенных за этот же период и связанных с полученными доходами). Отчет о прибыли необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности. Анализ соотношения доходов и расходов позволяет оценить резервы увеличения собственного капитала проекта.

Отчет о движении денежных средств представляет собой информацию, характеризующую операции, связанные как с образованием источников финансовых ресурсов, так и с их использованием. Источниками средств могут быть: увеличение собственного капитала (за счет эмиссии новых акций), увеличение задолженности (получение новых займов или выпуск облигаций), выручка от реализации продукции и прочие доходы. Основные направления использования денежных средств таковы: инвестиции в постоянные активы, осуществление текущей производственной (операционной) деятельности, обслуживание внешней задолженности (уплата процентов и погашение), расчеты с бюджетом (налоговые платежи) и, наконец, выплата дивидендов.

Балансовый отчет иллюстрирует динамику изменения структуры имущества проекта (активов) и источников его финансирования (пассивов). При этом появляется возможность рассчитать общепринятые показатели финансового состояния проекта, а именно: *общую и мгновенную ликвидность, коэффициенты оборачиваемости, маневренности, общей платежеспособности* и др.

Экономическая оценка инвестиционного проекта отражает уровень прибыли на вложенный капитал, обеспечивающий минимально гарантированную норму доходности, а также компенсацию риска инвестора при реализации проекта и общего (инфляционного) изменения покупательной способности денег в течение срока жизни проекта. Она должна свидетельствовать о том, что данный инвестиционный проект наиболее привлекателен для потенциального инвестора, поскольку его реальная норма доходности превышает таковую для любого иного способа вложения капитала.

В связи с тем, что принимать решение приходится безотлагательно, все показатели деятельности инвестиционного проекта должны быть скорректированы с учетом снижения ценности (значимости) денежных ресурсов по мере отдаления операций, связанных с их расходом или получением. Корректировка заключается в приведении всех величин, характеризующих финансовую сторону осуществления проекта, к масштабу цен, сопоставимому с имеющимся в данный момент. Такой пересчет называется *дисконтированием*. Расчет коэффициентов приведения производится на основании так называемой *ставки сравнения* — показателя, характеризующего темпы снижения ценности денежных ресурсов в течение определенного времени. Соответственно значения коэффициентов пересчета всегда должны быть меньше единицы. Величина ставки сравнения (RD) складывается из трех составляющих:

$$RD = V + MP + R,$$

где V — темп инфляции;
 MP — минимальная реальная норма прибыли;
 R — коэффициент, учитывающий степень риска.

Под минимальной нормой прибыли, на которую может согласиться предприниматель, понимается наименьший гарантированный уровень доходности, сложившийся на рынке капиталов. В качестве приближенного значения ставки сравнения могут быть использованы существующие усредненные процентные ставки по долгосрочным банковским кредитам. Для действующих предприятий, осуществляющих инвестиции, в качестве коэффициента дисконтирования рекомендуется использовать средневзвешенную стоимость постоянного (акционерного и долгосрочного заемного) капитала, определяемую на основании величины дивидендных и процентных выплат.

В практике экономической оценки инвестиционных проектов наибольшее распространение получили расчеты показателей: *чистой текущей стоимости* (ЧТС), *внутренней нормы прибыли* (ВНП), *индекса доходности* (Рн) и *срока окупаемости*, определяемого с учетом времени получения доходов ОКИ. Все они строятся на основе дисконтирования потока валовых доходов и инвестиционных расходов. Расчет указанных показателей требует представления долгосрочного инвестиционного проекта как временной модели, которую характеризуют три момента:

- процесс реализации проекта разбивается на этапы (как правило, это строительство, освоение, период нормальной эксплуатации; хотя допустимо и более дробное членение, например, строительству предшествуют изыскание, проектирование и пр.), ряд которых однозначно сопровождается вложением средств, в то время

как на других этапах происходит процесс отдачи. Оба процесса последовательны, несмотря на то что в некоторой части (этап освоения) они могут совмещаться во времени;

- каждый этап (интервал планирования) отличается определенным уровнем расходов и доходов как результатов воздействия прогнозируемых специалистом-разработчиком условий и факторов. При всей неравномерности и неупорядоченности инвестиционных расходов, а также поступающих доходов именно их распределение во времени играет решающую роль;
- экономическая оценка модели определяется соотношением суммарного чистого дохода проекта и полных инвестиционных расходов.

Суммарный чистый доход проекта (ЧД) является непосредственным объектом анализа в определении экономической эффективности инвестиций. Он формируется за счет прибыли (П) и амортизационных отчислений (А) минус инвестиционные затраты (ИЗ) и налоговые выплаты (Н):

$$\text{ЧД} = \text{П} + \text{А} - \text{ИЗ} - \text{Н} = \text{ВД} - \text{К},$$

- где
- ВД — валовой доход как финансовый результат хозяйственной деятельности, включающий в себя также средства, предназначенные для возмещения первоначальных инвестиций в постоянные активы (П+А);
 - К — инвестиционные расходы, включающие в себя налоговые платежи, необходимость уплаты которых увеличивает требования к возмещению (ИЗ+Н).

Пересчет распределенного во времени чистого дохода на момент времени, каковым принято считать момент начала инвестиций, осуществляется с помощью коэффициента приведения V . Его значения V^t рассчитываются для каждого интервала планирования при заданной ставке сравнения (RD) с использованием формулы сложных процентов:

$$V^t = \frac{1}{(1 + RD)^t},$$

- где t — порядковый номер интервала планирования (при условии, что за нулевой принят интервал начала инвестиционного проекта).

После того как значение чистого дохода за каждый интервал планирования будет умножено на соответствующие коэффициенты приведения, подсчитывается их сумма. Полученная величина является показателем чистой текущей стоимости проекта (ЧТС):

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=1}^n TC_t \times V^t,$$

где TC_t — чистый доход проекта в интервале планирования t ;
 n — срок жизни инвестиционного проекта, равный числу интервалов планирования.

Проиллюстрируем вышеизложенное на конкретном примере.

Предприятие осуществляет инвестирование потому, что новый капитал позволяет ему увеличить прибыль. При инвестировании предприятие должно определить: будет ли увеличение прибыли от вкладываемых инвестиций за определенное время больше издержек производства. Альтернативной стоимостью инвестирования является рыночный процент суммы средств, необходимых для приобретения нового капитала.

Допустим, предпринимателю принадлежит завод шарикоподшипников стоимостью 8 млрд руб. На предприятии используются 40 тыс. человеко-часов труда и 1200 т высоколегированной стали для производства 100 000 шт. подшипников в месяц. Тарифная ставка рабочего составляет 300 руб. в час, цена стали — 200 руб. за килограмм. Таким образом, переменные издержки для производства вышеуказанного количества подшипников за месяц составляют: $(300 \times 40) + (200 \times 1200) = 252$ млн руб.

Переменные издержки на единицу продукции (текущие затраты) равны: $252 \text{ млн руб.} : 100 = 2520 \text{ руб.}$

Если предприятие будет продавать подшипники по 3120 руб. за шт., то средняя прибыль составит: $3120 \text{ руб.} - 2520 \text{ руб.} = 600 \text{ руб.}$ за единицу, а за месяц: $600 \times 100\,000 = 60$ млн руб.

Итак, для производства и продажи такого количества подшипников необходим завод (основной капитал) стоимостью 8 млрд руб., обеспечивающий ежемесячную прибыль в размере 60 млн руб.

Нужно определить, достаточна ли эта прибыль для покрытия издержек на строительство завода стоимостью 8 млрд руб., который будет функционировать 20 лет. Для этого оцениваем стоимость сегодняшних 60 млн руб. в месяц через 20 лет: $60 \text{ млн р.} \times 10 \text{ лет} \times 12 \text{ мес.} = 14,4 \text{ млрд руб.}$

Так как данная стоимость превышает 8 млрд руб., то капитальные вложения являются прибыльными, т.е. вложение капитала (строительство завода) является целесообразным.

Вместе с тем возникает и другой вопрос: будет ли прибыль, получаемая сегодня в размере 60 млн руб. в месяц, через 20 лет соответствовать реальной сумме? Не будет! Дело в том, что деньги могут быть вложены предпринимателем в ценные бумаги, облигации или банковский депозит, и в будущем он может получить дохода больше, чем прибыли от строительства завода, т.е. через 20 лет реальная стоимость 14,4 млрд руб. будет меньше, чем сегодня. Так удачны ли капиталовложения предпринимателя в завод? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо определить, какую сумму следует вложить в строительство завода сегодня, чтобы через определенный период времени его эксплуатации получить доход в будущем. В мировой практике такие расчеты, как было сказано, называют дисконтированием будущего дохода, а первоначальную сумму, которую необходимо вложить в строительство завода, чтобы через определенный период его эксплуатации иметь доход, называют дисконтированной или текущей стоимостью.

Какую же сумму предпринимателю необходимо положить в банк, чтобы получить необходимые 8 млрд руб.? Зная процентную ставку, предприниматель должен внести в банк a руб., тогда через год с учетом, к примеру, 5% годовых он получит: $a(1 + 0,05) = 8$ млрд руб.

Сумма первоначального вклада составит: $a = \frac{8}{1 + 0,05} = 7,62$ млрд руб.

Эта сумма есть дисконтированная величина 8 млрд руб.

Чтобы получить 8 млрд руб. через два года при той же процентной ставке, предприниматель должен внести в банк следующую сумму:

$$K = \frac{8}{(1 + 0,05)(1 + 0,05)} = \frac{8}{(1 + 0,05)^2} = 7,256 \text{ млрд руб.}$$

Следовательно, дисконтированная стоимость (ДС) любой суммы a через определенный период времени при процентной ставке (Cm) будет равна:

$$ДС = \frac{a}{(1 + Cm)^t}.$$

Из данной формулы следует, что дисконтированная стоимость какой-либо суммы будет тем ниже, чем больше временной интервал, через который инвестор намерен получить сумму a , и чем выше процентная ставка.

Большинство инвестиций, осуществляемых предприятиями, являются долгосрочными. Поэтому инвестиции в капитал различаются по их вре-

мени. Полезный период службы основного капитала равен числу лет, в течение которых они будут приносить предприятию доход или уменьшать издержки. Для расчета прибыли от долгосрочных инвестиций предприятие определяет полезный период службы основного капитала и добавку к доходам, получаемую от его использования в каждом году.

Общеизвестно, что для получения прибыли предприятия в течение многих лет вкладывают значительные средства в строительство и перевооружение, зачастую не представляя, какие будут получены доходы. С учетом того, что предприятие практически невозможно демонтировать и распродать, вложенные инвестиции могут стать невозвратными издержками. Следовательно, предприятие должно принимать решение о рентабельности вложенных средств. С этой целью подсчитывается дисконтированная стоимость доходов, ожидаемых от инвестиций, которые затем сравниваются с величиной инвестиций. Это является критерием чистой дисконтированной стоимости.

Допустим, инвестиции объема A должны принести прибыль в следующие 20 лет в сумме: $a_1; a_2; \dots a_{20}$. Определим чистую дисконтированную стоимость:

$$\text{ЧДС} = -A + \frac{a_1}{1 + Cm} + \frac{a_2}{(1 + Cm)^2} + \frac{a_3}{(1 + Cm)^3} + \dots + \frac{a_{20}}{(1 + Cm)^{20}},$$

где Cm — норматив приведения затрат к единому моменту времени, в качестве которого может быть принята процентная ставка банка. Этот норматив называется нормой дисконта.

Вышеприведенное уравнение характеризует чистую прибыль предприятия от вложенных в инвестиции средств. Предприятию целесообразно вкладывать капиталовложения при условии, если $\text{ЧДС} > 0$, т.е. ожидаемые доходы больше, чем издержки на инвестиции.

Норма дисконта зависит от альтернативных способов использования денег (предприятие может вложить деньги в другой объект, купить облигации, приносящие иной доход, и т.д.). Следовательно, Cm можно рассматривать как явные издержки на основной капитал. Таким образом, Cm является нормой прибыли, которую предприятие могло бы получить от альтернативного вложения капитала. Любые капиталовложения связаны с риском. Чем рискованнее капиталовложения, тем большей может быть ожидаемая прибыль. Следовательно, явные издержки на капиталовложения в данный объект равны доходу, который можно получить от вложений в другой объект с аналогичным риском.

Допустим, вложение капитала в объект не связано с риском. Тогда предприятие будет уверено, что получит доходы в размере: a_1 ; a_2 и т.д. В этом случае явные издержки на капиталовложения будут равны свободной от риска прибыли (например, прибыли, получаемой от государственных облигаций). Если чистая дисконтированная стоимость равна 0, то прибыль соответствует явным издержкам и предприятию безразлично, вкладывать ему капитал или нет. Если ЧДС больше 0, то доход превышает явные издержки и капиталовложения будут прибыльными.

Перейдем к нашему примеру: рациональны ли капиталовложения в сумме 8 млрд руб. в строительство завода по производству шарикоподшипников? Условимся, что завод шарикоподшипников через 20 лет устареет и может быть продан на слом за 1,2 млрд руб. Будут ли в этом случае капиталовложения в строительство завода удачными?

Для этого рассчитаем дисконтированную стоимость (предприятие будет пользоваться свободной от риска ставкой процента при дисконтировании будущих прибылей) и построим кривую зависимости ЧДС от ставки процента:

$$\text{ЧДС} = -8 + \frac{0,72}{1 + Cm} + \frac{0,72}{(1 + Cm)^2} + \frac{0,72}{(1 + Cm)^3} + \dots + \frac{0,72}{(1 + Cm)^{20}} + \frac{1,2}{(1 + Cm)^{20}}.$$

На рисунке 8.1 показана ЧДС как функция коэффициента приведения затрат к единому моменту времени. При процентной ставке $Cm = 6,5\%$ ЧДС положительна, предприятие может вкладывать деньги в строительство завода. При $Cm > 6,5\%$ ЧДС отрицательная, деньги в строительство вкладывать нецелесообразно.

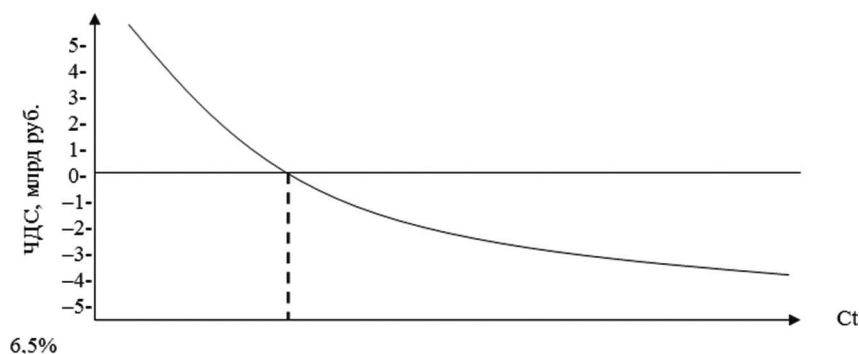


Рис. 8.1. Зависимость дисконтированной стоимости от ставки процента

Допустим, что норматив приведения равен 10%. Означает ли это, что ЧДС отрицательна и предприятию не следует осуществлять капиталовложения? Для ответа на данный вопрос необходимо различать реальный и номинальный коэффициенты приведения, а также реальный и номинальный доходы. Известно, что действительная цена есть цена за вычетом величины инфляции. Номинальная цена включает размер инфляции. В нашем примере будущие доходы определены, поэтому коэффициент приведения *Ст* не отражает размеров риска. Подшипники будут продаваться по цене 3120 руб. в течение последующих 20 лет без учета инфляции. Допустим, что цена и издержки производства подшипников являются реальными. Если ежегодные темпы инфляции ожидаются в размере 5%, номинальная цена подшипников увеличится за первый год с 3120 до 3276 руб., за второй год — до 3439,8 руб., за третий — до 3611,8 руб. Поэтому прибыль в размере 0,72 млрд руб. тоже является реальной.

Необходимо отметить, что если доход определен в реальном исчислении, то норматив приведения должен быть выражен в таком же исчислении. Норматив приведения характеризуется явными издержками инвестирования. Если при определении дохода учитывается уровень инфляции, то его не следует включать в явные издержки. Поэтому коэффициент приведения в нашем примере должен быть реальной ставкой процента. Например, по государственным облигациям номинальная ставка процента равна 10%, и она отражает уровень инфляции. Следовательно, действительная ставка процента — это номинальная ставка за вычетом ожидаемых темпов инфляции.

В нашем примере действительная ставка процента составит: $10 - 5 = 5\%$. Это и есть коэффициент приведения, который необходимо применять при расчете ЧДС капиталовложений в строительство завода подшипников. При данной ставке ЧДС является положительной, и капиталовложения будут рентабельными. Расчет ЧДС должен осуществляться в реальных или номинальных условиях. Однако данные должны быть сопоставимы. Если доход исчислен в реальных условиях, то и коэффициент приведения должен соответствовать этим условиям. Если расчет осуществляется в номинальных условиях, то при определении дохода инфляция не учитывается.

Резюме

1. *Инновационная деятельность* — это процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и работ либо иных научно-технических достижений в новом или усовер-

шенствованном продукте, реализуемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Промышленное предприятие является той локальной экономической системой, в рамках которой осуществляются научно-технические преобразования как проекты внедрения различных новшеств. Процесс, в ходе которого научная идея или техническое изобретение доводится до стадии практического использования и начинает давать экономический эффект, называется *нововведением*.

2. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества до его утилизации принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ *жизненный цикл* рассматривается как инновационный процесс, который в соответствии с международным стандартом ИСО 9004 включает ряд этапов от маркетинговых исследований, проектирования и производства до утилизации продукции.

3. В управлении нововведениями объектом выступает *инновационный процесс*, основное место в котором занимает научная, научно-техническая и инновационная деятельность.

Научная (научно-исследовательская) деятельность направлена на получение и применение новых знаний и включает фундаментальные и прикладные научные исследования.

Научно-техническая деятельность имеет целью получение и применение новых знаний, обеспечивающих новое качество функционирования науки, техники и производства как единой системы. В отличие от чисто научных исследований такая деятельность имеет практическую направленность (создание новых материалов, продуктов, процессов, устройств, методов).

Инновационная деятельность предполагает практическое использование научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта либо способа его производства и удовлетворения потребности общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

4. На развитие инновационных процессов влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, организационно-управленческие, социально-психологические, культурные. Одни факторы способствуют инновационной деятельности, другие препятствуют. Например, в группе экономических и технологических факторов положительное влияние на инновационную деятельность предприятия оказывает наличие необходимых финансовых ресурсов, мате-

риально-технических средств, прогрессивной технологии, хозяйственной и научно-технической инфраструктуры. В этой же группе факторов инновационной деятельности препятствуют отсутствие или недостаток средств для инвестиций, слабость материальной и научно-технической базы, преобладание интересов текущего производства.

5. Рынок новшеств формируют научные организации (научно-исследовательские, опытно-конструкторские, проектно-конструкторские, специализированные подразделения, осуществляющие научную деятельность, объединения научных работников и научно-исследовательские подразделения в составе крупных предприятий, новаторы (частные лица-изобретатели). Создаваемые этими организациями новшества принято подразделять *на новации, инициируемые нуждами потребителей* (70—75% общего объема обращающихся на рынке новшеств), и *инновации, являющиеся следствием научно-технических результатов*, полученных при проведении НИОКР. Значительную долю рынка новшеств занимает рынок *лицензий и патентов*.

6. К основным формам государственной поддержки инновационной деятельности относят: прямое бюджетное финансирование организаций; предоставление индивидуальным изобретателям и малым внедренческим предприятиям льготных или даже беспроцентных банковских ссуд; создание венчурных инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами; снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей; отсрочку уплаты патентных пошлин на ресурсосберегающие изобретения; право на ускоренную амортизацию оборудования; создание сети технополисов, технопарков.

7. Формирование финансовых источников — одна из самых сложных задач управления предприятием. Вместе с тем существуют общие принципы принятия инвестиционных решений, которые следует применять в каждом конкретном случае. Инвестиционная деятельность предполагает отвлечение значительной части доходов от текущего и личного потребления, направляемого на цели сбережения с последующим вложением в активы, которые в соответствии со своей котировкой (доходностью) определяют направления перспективных интересов инвесторов и формируют их поведение на рынке.

8. Все многообразие источников инвестиционных вложений можно классифицировать по группам: собственные финансовые средства и внутрихозяйственные резервы хозяйствующих субъектов; привлеченные финансовые средства; ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов, предоставляемые на безвозмездной основе; заемные финансовые средства; государственные кредиты на возвратной

основе, включая инвестиционный налоговый кредит; средства иностранных инвесторов, предоставляемые в форме участия в уставном капитале совместных предприятий, кредитов и займов, прямых вложений международных организаций, государств, фирм и частных лиц.

При определении потребности предприятия в финансовых ресурсах, необходимых для инвестиционных вложений, в первую очередь обращают внимание на собственные источники — *нераспределенную прибыль, накопления и амортизационные отчисления*.

9. Под инвестиционными следует понимать такие решения, которые осуществляются руководством предприятия в процессе выбора одного или нескольких вариантов долгосрочных вложений собственного или заемного капитала. При этом выбор практически всегда основывается на оценке и сопоставлении ожидаемых результатов, а точкой отсчета является поставленная цель. Таким образом, для принятия *инвестиционных решений* необходимы: сформулированная цель инвестирования; перечень вариантов, владение правилами выбора вариантов; знание факторов, способных повлиять на результат инвестирования в случае того или иного выбора.

10. Для разработки и оценки инвестиционного проекта используют «Методические указания по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные ведущими федеральными и отраслевыми ведомствами. *Финансовая и экономическая оценки* проекта (вместе с адекватной интерпретацией их значений) являются ключевыми результатами, которые принимаются во внимание инвестором, делающим выбор между участием или неучастием в проекте.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под инновациями и инновационной деятельностью? Охарактеризуйте жизненный цикл инновации.
2. Как инновационная деятельность предприятия связана с научно-исследовательской деятельностью и научно-технической деятельностью предприятия?
3. Что понимается под инновационной политикой предприятия? Какие факторы определяют ее успешность?
4. Назовите основные формы государственной поддержки инновационной деятельности предприятий. Раскройте сущность инновационного венчурного бизнеса.
5. Назовите крупные инвестиционные проекты, реализуемые в настоящее время в Свердловской области.

6. Раскройте формы финансовой отчетности по инвестиционным проектам.
7. Дайте характеристику современной модели экономической оценки инвестиционных проектов с использованием показателей: чистой текущей стоимости (ЧТС), внутренней нормы прибыли (ВНП), индекса доходности (P_n) и срока окупаемости с учетом времени получения доходов (ОКИ).

Тесты

1. К одной из форм государственной поддержки относят создание:
 - а) особых промышленных зон;
 - б) акционерных обществ закрытого типа;
 - в) маркетинговых ассоциаций;
 - г) технополисов и технопарков.
2. Конкретными товарами на рынке инноваций являются научно-исследовательские и экспертные разработки, новые решения сложных технологических и инженерных задач, а также новые технологии и продукты, защищенные:
 - а) патентами на изобретения;
 - б) новыми методиками;
 - в) ГОСТами;
 - г) опциями.
3. Если предприятие планирует использовать в своей производственно-хозяйственной деятельности научный и (или) научно-технический результат, защищенный патентом, то оно обязано заключить с патентообладателем:
 - а) трудовой договор;
 - б) гражданско-правовой договор;
 - в) научно-исследовательский контракт;
 - г) лицензионный договор.
4. Финансовая оценка инвестиционного проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих его:
 - а) рентабельность;
 - б) платежеспособность;
 - в) масштабность;
 - г) ликвидность.

5. Притоки денежных средств от инвестиционных проектов — это:

- а) прибыль;
- б) доходы от реализации продукции, внереализационные доходы, увеличение акционерного капитала за счет дополнительных эмиссий, привлечение кредитов и займов;
- в) акции, облигации, опционы от научно-технической деятельности;
- г) вторичные производные рынка ценных бумаг, фьючерсы и кредиты.

6. Оттоки денежных средств от инвестиционных проектов:

- а) отчисления от прибыли, пополнение резервных фондов, страховые платежи и др.;
- б) платежи в бюджет;
- в) дивиденды, проценты по кредитам, погашение займов;
- г) затраты на формирование оборотных средств, другие текущие затраты, налоги и отчисления в бюджет, проценты по кредитам, дивидендные выплаты.

7. Собственные источники инвестирования:

- а) акции, паи, взносы юридических и физических лиц;
- б) нераспределенная прибыль, накопленные амортизационные отчисления, резервы;
- в) средства местных бюджетов;
- г) страховые платежи, средства пенсионных фондов, прибыль.

8. Целевые инвестиционные вложения:

- а) долгосрочные кредиты банков, облигационные займы, инвестиционный налоговый кредит;
- б) средства НИОКР;
- в) экспортно-импортные пошлины на инвестиционные продукты;
- г) средства ВТО.

9. Инвестиционное предложение или инвестиционный проект выполняет:

- а) директор;
- б) реципиент;
- в) девелопер;
- г) банк.

10. Инвестиционная деятельность связана преимущественно с:

- а) денежным капиталом и рабочей силой;
- б) органами власти;
- в) строительством и торговлей;
- г) рынком инвестиционных ресурсов и капиталов.

11. Инвестирование — это вложение определенной совокупности денежных и материальных средств в:

- а) пассивы;
- б) человеческие ресурсы;
- в) активы;
- г) девелопмент.

12. Финансовые обязательства, полученные инвестором, существуют в двух формах:

- а) паевого взноса в уставный капитал; ценных бумаг (финансовых активов);
- б) фиктивного и реального опциона;
- в) фьючерсов и облигаций;
- г) долговых обязательств и портфельных инвестиций.

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

«Горючее двигателя нашей промышленности — это добрая старая конкуренция... Если мы не можем конкурировать по ценам, мы будем конкурировать по качеству».

Акио Морита, основатель корпорации Sony

9.1. Основные термины, определения, показатели

Требования современного рынка к качеству продукции — одна из основных проблем, стоящих сегодня перед российскими предприятиями. Решение этой проблемы — необходимое условие для их выживания и дальнейшего развития. Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повышение качества продукции и уровень цен на нее в значительной степени определяет конкурентоспособность предприятия. Причем в сознании потребителя качество постепенно занимает доминирующие позиции.

Качество — это степень соответствия характеристик продукции потребностям или ожиданиям потребителя. Качество — понятие комплексное, всесторонне характеризующее эффективность деятельности предприятия. Качество может быть только относительным, оно фиксируется на конкретный период времени и изменяется при появлении более прогрессивной технологии. *Показатели качества продукции* — это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, в совокупности составляющих ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или по-

требления. Уровень качества продукции вычисляется на основе системы показателей ее качества. Численное значение каждого показателя сравнивается с аналогичным показателем продукции, принятой в качестве эталона для сравнения.

Оценка качества — это систематическая проверка способности объекта выполнять установленные требования. Основные этапы оценки качества продукции представлены на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Алгоритм оценки качества продукции

Под определением показателя качества продукции подразумевается нахождение его численного значения.

Выделяется шесть основных групп показателей качества:

- по отношению к свойствам продукции;
- количеству отражаемых свойств;
- методу определения;
- стадиям определения;
- размерности отражаемых величин;
- значимости при оценке.

Первая группа показателей качества по отношению к свойствам продукции выделяет 10 основных типов показателей.

Назначения — показатели данной группы характеризуют основную функциональную величину полезного эффекта от использования продукции. Для продукции производственно-технического назначения таким показателем может служить ее производительность.

Надежности — характеризуют свойства продукта сохранять с течением времени в установленных пределах значения всех параметров и требуемых функций.

Технологичности — отражают эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте изделий. Именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное

распределение затрат материалов, средств, труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации изделий.

Стандартизации и унификации — характеризуют насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Чем больше стандартных и унифицированных деталей в изделии, тем лучше и для производителя, и для потребителя.

Эргономичности — отражают удобство эксплуатации изделия человеком. Взаимодействие человека с изделием выражается через комплекс гигиенических, физиологических и психологических свойств человека.

Эстетичности — характеризуют композиционное совершенство изделия. Это рациональность формы, сочетание цветов, стабильность товарного вида изделия, стиль.

Транспортабельности — выражают приспособленность изделия для транспортировки различным транспортом без нарушения его свойств.

Экологичности — отражают степень влияния вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при хранении, эксплуатации и потреблении продукции, например, содержание вредных примесей, вероятность выбросов вредных частиц, газов, излучений.

Безопасности — определяют степень безопасности эксплуатации и хранения изделий, т.е. обеспечивают безопасность при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировке, потреблении продукции.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности.

Вторая группа — показатели качества по количеству отражаемых свойств, бывают единичные (относящиеся к одному свойству) и комплексные (относящиеся к нескольким свойствам одновременно).

Третья группа — показатели по способу определения. На практике в зависимости от специфики продукции применяются следующие методы:

- инструментальный (замеры инструментов, приборов);
- статистический (подсчет числа событий или предметов);
- расчетный (применение специальных математических моделей);
- органолептический (анализ восприятия человеческих органов чувств);
- социологический (анализ мнений потребителей, в том числе возможных);
- экспертный метод (мнение группы специалистов).

Четвертая группа — показатели по стадии определения. Среди них выделяют проектные, производственные, эксплуатационные и прогнозируемые.

Пятая группа показателей по размерности отражаемых величин насчитывает три типа показателей — абсолютные, приведенные, безразмерные.

Шестую группу составляют показатели по значимости при оценке качества, данные показатели бывают основными и дополнительными.

9.2. Опыт управления качеством

Советский (российский) опыт управления качеством

Теория и практика управления качеством в нашей стране имеет многолетнюю историю, где управление качеством прошло путь развития от простых технологических операций контроля параметров продукции до повышения эффективности производственных процессов. Все системы обладали рядом конструктивных новаций и достоинств, которые положительно воздействовали на качество труда, выпускаемой продукции и услуг. Среди них можно выделить следующие особенности:

- каждая система представляла собой комплекс взаимосвязанных мер организационного, технического, экономического, социального и правового характера, направленных на обеспечение и повышение качества труда, продукции, услуг;
- введение в практику руководства периодически проводимых «дней качества», которые оказались действенной формой контроля и оперативным методом управления качеством;
- проведение количественной оценки качества труда каждого работника и (или) подразделений на основе конкретных показателей;
- внедрение высокоразвитого самоконтроля результатов труда непосредственно исполнителями и повышение их ответственности за качество;
- выполнение работ по совершенствованию изделий и повышению уровня их эксплуатации с участием разработчиков, изготовителей и эксплуатационников на основе научной организации труда.

В Приложении 1 рассмотрены наиболее известные методы повышения и обеспечения качества продукции в нашей стране.

Разработки в области управления качеством активно велись в период СССР. Завершающим этапом в теории развития комплексного управления качеством явилось создание комплексной автоматизированной системы управления качеством (КАСУК).

Самые эффективные системы управления качеством создавались и использовались преимущественно в военно-промышленном комплексе (ВПК).

Основные достижения в области управления качеством в военно-промышленном комплексе представляли собой методы технологического обеспечения качества на стадии исследований и разработок по созданию новой продукции, статистическое регулирование качества с использованием контрольных карт, в том числе автоматизированное, а также специализированные государственные и отраслевые стандарты. В ВПК не жалели денег на оборудование и платили высокую зарплату, что позволило создавать конкурентоспособную военную технику. К середине 80-х гг. советская страна впала в глубокий социально-экономический кризис. По основным показателям качества и уровня жизни СССР оказался далеко позади не только развитых, но и развивающихся стран. Производительность труда в промышленности была в 2 раза ниже, чем в США. Одну пятую валового национального продукта составляли военные расходы, СССР содержал самую большую армию в мире — 4,5 млн человек (США — 2,5 млн, Китай — 3,5 млн)¹.

В обеспечении конкурентоспособности уже в конце 80-х гг. требования к качеству стали определяющими. Более 80% покупателей, приобретая продукцию на мировом рынке, предпочитают цене качество.

Организационно-методологическая стандартизация была направлена на упорядочение производственной или управленческой деятельности в разных областях. Внедрение организационно-методологических стандартов не только повышало эффективность деятельности в определенной области, но и способствовало повышению качества результатов деятельности, например, качества выполнения проектов. В целом весь комплекс проведенных работ по массовому созданию и внедрению систем управления качеством на уровне предприятий можно оценить положительно. Это был существенный шаг в развитии теории и практического применения системного подхода в управлении качеством. Нельзя не отметить положительную роль комплексной системы управления качеством продукции (КСУКП) в документальном оформлении систем качества, что впоследствии значительно облегчило работу по доведению существовавших систем до требований международных стандартов ИСО серии 9000 по управлению качеством. Однако как действующий порядок создания систем, так и сами системы в процессе их проектирования, внедрения и функционирования имели некоторые недостатки:

¹ Цой Г.А. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Г.А. Цой. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2007. С. 15.

- слабое методическое руководство по управлению качеством;
- пассивность руководителей в вопросах систем управления качеством;
- отсутствие глубокого анализа состояния дел в области качества;
- недостаточный охват подразделений предприятий в работе по качеству;
- отсутствие учета человеческого фактора и др.

Малая эффективность систем управления качеством не только обусловлена указанными недостатками, но и в значительной мере связана с низким уровнем материально-технического, технологического обеспечения производства. Главной причиной всех недостатков является то, что весь механизм управления качеством еще не был ориентирован так, как должен бы быть, т.е. на потребителя, и не направлен на выпуск конкурентоспособной продукции и оказания услуг высокого уровня качества со стабильными показателями. Вместе с тем опыт функционирования систем управления качеством объективно показывает, что именно подобного рода системы являются тем инструментом, с помощью которого можно создать, при широком использовании в управлении экономических методов, эффективный механизм управления качеством. Очевидно, что организация эффективно действующих систем управления качеством в условиях плановой экономики, централизованного распределения продукции и отсутствия конкуренции на большинстве предприятий практически была не реальна. Задачи в области создания систем управления качеством в советский период были выполнены. Назревала потребность в реформировании экономической и политической систем. В 1985 году была принята концепция социально-экономического роста, а в 1987 г. взят «курс на перестройку». В 1991 году распался СССР, старые связи разрушились, обострилась неопределенность социально-экономической ситуации. Страна вступила в новый период, связанный со становлением рыночной экономики, потребовались новые подходы к решению задач качества производства и управления.

Японский опыт управления качеством

Из числа развитых стран с рыночной экономикой осознание всей важности проблемы качества на современном уровне произошло сначала в Японии. Один из основателей движения за качество в Японии, профессор Каору Исикава указывал, что нельзя экономить на качестве, поскольку «качество само является экономией». В Японии решение проблемы качества было весьма успешным. Управление качеством изначально возвели в ранг государственной политики. Позже качество ста-

ло рассматриваться как национальная проблема. Опыт Японии убедительно показывает, что повышение качества — работа, которая никогда не кончается. Качеством занимаются на всех уровнях: государства — компаний — рабочих — потребителей. В этой стране сумели сделать доступными для рабочих сложные статистические методы и, самое главное, убедить работников, что проблема качества — это проблема каждого японца. В таблице 9.1 рассмотрена эволюция управления качеством в Японии.

Таблица 9.1

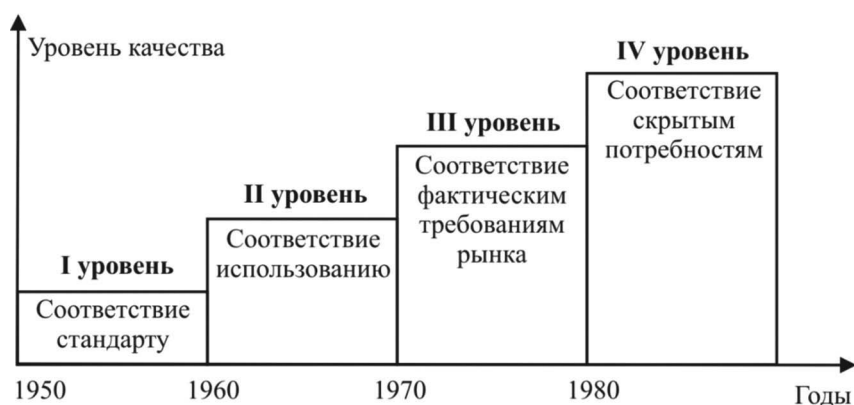
История зарождения управления качеством в Японии

| Год | Уровень развития управления качеством |
|---------------------------|---|
| 1945 | Вследствие Второй мировой войны промышленность Японии полностью разрушена. Значительное отличие японской техники от американской |
| Конец 40- начало 50-х гг. | Обучение японских специалистов у авторитетных американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана, внедрение цикла Деминга PDCA на всех этапах ЖЦП. Для управления технологическим процессом активно использовались контрольные карты. Обучение под руководством К. Исикавы методам статистического контроля качества |
| Конец 50-х гг. | Внедрение в промышленности всестороннего внутрифирменного контроля качества (контроля со стороны всех сотрудников фирмы: от рабочих, мастеров до руководства). Начало систематического обучения всех работников методам контроля качества. Зарождение непрерывной системы воспитания у трудящихся уважительного отношения к потребителю и стремление к качественным результатам своего труда. |
| Начало 60-х гг. | Льготные условия для внешней торговли. Необходимость и возможность повышения качества продукции до мирового уровня. Многие фирмы значительно усилили работу в области качества управления и добились больших результатов. |

В настоящее время Япония является признанным лидером в области качества продукции. В 50—80-х годах прошлого века сформировались четыре уровня концепции управления качеством (соответствие стандарту, соответствие использованию, соответствие фактическим требованиям рынка, соответствие скрытым потребностям потребителя), развитие которых по годам представлено на рис. 9.2.

Первый уровень оценивается как соответствие или несоответствие требованиям стандарта. Инструментами служат статистический контроль качества и организационная структура производства.

Второй уровень — продукция должна не только соответствовать стандарту, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям, в этом случае она будет пользоваться спросом на рынке. Все подразделения предприятия должны работать как единое целое, о качестве должны заботиться не только производственные отделы, но и службы маркетинга, разработок, сервиса, контроля качества.

**Рис. 9.2.** Изменение уровней качества

Третий уровень — высокое качество при низкой цене. Для того чтобы добиться таких результатов, следует изменить всю систему работы. Единственный путь достижения низкой стоимости при высоком качестве — это бездефектное производство. Создание такого производства зависит от сознательности рабочих и их усилий по обеспечению качества. Рабочие должны постоянно выявлять дефекты и ошибки и сами их исправлять. Качество создается не проверкой или высокоточным оборудованием, а постоянным стремлением рабочих к повышению качества. Если стремление к улучшению качества организовано на каждой ступени производства, то дефекты, переделки, отходы сводятся к минимуму. Это и есть «контроль процесса» персоналом фирмы.

Четвертый уровень — соответствие скрытым потребностям. В развитых странах рынок наводнен продукцией, которая мало различается по уровню качества и удовлетворяет все явные, очевидные требования потребителя. Поэтому преимущество при сбыте получает продукция, учитывающая скрытые потребности. Потребитель не подозревает, что ему хочется. И только тогда, когда ему предложили купить что-то оригинальное, неожиданное, он поймет, что именно это ему нравится и подходит. Процветающие фирмы во всем мире находятся сейчас на полпути к достижению этого уровня. Таким образом, на сегодняшний день основными особенностями японского подхода к управлению качеством являются:

- реальное выполнение принципов комплексного управления качеством, ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях;

- ориентация на контроль качества процессов, на предотвращение возможности допущения дефектов, создание и реализация глубоко проработанных комплексных программ по контролю качества и оптимальных планов по их выполнению;
- участие всех подразделений и рабочих в обеспечении качества;
- анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока;
- воспитание у каждого изготовителя исключительно уважительного отношения к заказчикам и потребителям, культивирование принципа: «Твой потребитель — исполнитель следующей производственной операции»;
- полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем, использование развитой системы инспектирования всей деятельности по обеспечению и управлению качеством;
- активное использование человеческого фактора, подготовка и обучение персонала, развитие творческого потенциала;
- функционирование широкой сети кружков качества на всех стадиях жизненного цикла продукции и сферы услуг. Кружки стали практической формой, в которой реализовывались управленческие подходы и концепции повышения эффективности;
- наличие исключительно развитой системы пропаганды значения высококачественной продукции и добросовестного труда;
- сильное влияние со стороны государства на принципиальные направления повышения уровня качества и обеспечения конкурентоспособности продукции.

Соблюдение перечисленных принципов обеспечивает японскому производству качественное управление. Основная концепция «японского чуда» — совершенная технология, будь то технология производства, управление или обслуживания.

Начало фазы управления качеством принято отсчитывать с 1950 г. Поворотным событием стало выступление перед ведущими промышленниками Японии американца, доктора Э. Деминга. Благодаря ему была разработана программа, ее основная идея: «Основа качества продукции — качество труда и качественное управление на всех уровнях, т.е. такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы»¹.

Четырнадцать принципов Эдварда Деминга до сих пор являются основой для управления качеством во всем мире: стремление к совершенствованию, новая философия, прекращение массовых проверок, осторожность при дешевых закупках, постоянное совершенствование систем, система подготовки кадров, эффективное руководство, устранение атмосферы страха, устранение барьеров, отказ от лозунгов, отказ от произвольно установленных норм (квот) на производстве, возможность гордиться своей работой, поощрение обучения, преобразования — дело каждого. В приведенной ниже таблице представлены основные положения теории Э. Деминга (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Суть теории Э. Деминга

| Показатели | Основные положения |
|--------------|---|
| Суть подхода | Отражена в 14 принципах совершенствования системы в целом. Непосредственное участие высшего руководства компании в проблемах качества, обучение всех сотрудников, мотивация к высококачественному труду |
| Цель | Достижение конкурентоспособности, высокого качества, низкой цены |
| Идея | В наличии отклонений в качестве продукции в 94% случаев виновна система управления и только в 6% — исполнитель |
| Средство | Управление качеством производственных процессов по критерию производительности |
| Метод | Статистическая методология системного причинного анализа измеряемых отклонений производительности в динамике и статистике |

Япония, более чем бедная природными ресурсами и разоренная войной, стала одной из богатейших стран мира благодаря последовательному осуществлению идей Э. Деминга и его последователей (Джурана, Фейгенбаума, Исикавы и др.)

В последние годы характерной особенностью разработки системы управления качеством является то, что в ее состав включают систему связи с потребителями и поставщиками. Пути решения проблемы дальнейшего повышения качества руководители фирм видят только в сотрудничестве, взаимном доверии поставщиков, производителей и потребителей. Главное они видят в обязательном установлении причин ненадлежащего качества, независимо от того, где они будут обнаружены — у поставщика или потребителя, и реализации совместных мероприятий по устранению выявленных причин в максимально короткие сроки. Особенности японской системы качества изучаются во всех странах. Необходимо добавить, что в Японии персонал многих предприятий имеет очень высокую квалификацию, рабочие знают основы высшей математики, ряд других дисциплин, которые во многих странах изучают

только в высшей школе. В центре внимания японских систем управления человеческий фактор. Такой уровень компетенции в сочетании с высочайшей технологической дисциплиной обеспечивает наивысший уровень качества как управления, так и продукции и услуг.

Опыт управления качеством в США

Промышленная революция в США положила конец ремесленничеству. В XIX веке в результате перехода к серийному производству возникла необходимость в новом типе рабочего, от которого не требовалось высокого уровня подготовки и профессиональных навыков. Цель — производить больше товаров при меньших расходах. Этапы развития управления качеством в США представлены в табл. 9.3.

Анализируя американский опыт в области качества, можно отметить следующие характерные особенности: жесткий контроль качества методами математической статистики; внимание к процессу планирования производства, контроль исполнения; совершенствование управления фирмой в целом. Принимаемые в США меры, направленные на постоянное повышение качества продукции, не замедлили сказаться на ликвидации разрыва в уровне качества между Японией и США, что усилило конкурентную борьбу на мировом рынке, превращающемся в единый, глобальный рынок. Характерной особенностью американских фирм в настоящее время является наличие структурно оформленных систем управления качеством с распределением компетенций. Эти системы предусматривают выполнение хорошо отлаженных программ по внедрению комплекса мероприятий по схеме «человек — машина — информация», обеспечивающих требуемое качество и снижение расходов на него.

Таблица 9.3

Развитие управления качеством в США во второй половине XX в.

| Период | Уровень развития управления качеством |
|----------------|--|
| 40—50-е гг. | Низкое качество товаров. Главная цель — повышение объемов производства |
| 60—70-е гг. | Решение проблемы качества пытались найти в тарифах, квотах, пошлинах, защищающих американскую продукцию от конкурентов. Вопросы повышения качества отодвигались на второй план. Качество рассматривалось как средство уменьшения издержек производства, а не способ удовлетворения нужд потребителей |
| Конец 70-х гг. | Управление качеством сводилось к планированию качества. При этом недостаточно внимания уделялось внутрипроизводственным потребителям — планы повышения качества делались без учета потребностей внутри фирмы. Процесс такого управления качеством создавал не планы, а проблемы |

Окончание

| Период | Уровень развития управления качеством |
|-------------------|--|
| Начало 80-х гг. | Распространение комплексных систем управления качеством привело к осознанию, что качество важнее цены. Американский бизнес столкнулся с жесточайшей конкуренцией со стороны японских и европейских фирм, предложивших на рынок высококачественные товары по низким ценам |
| Середина 80-х гг. | Результаты усилий американских корпораций, направленных на повышение качества своей работы, помогли восстановить веру потребителя в американскую продукцию. В США стали четче представлять проблему качества. Огромные капиталовложения в новую технологию и разработку новых видов продукции, а также новые отношения между рабочими и управляющими, строящиеся на общей заинтересованности в повышении качества продукции и работ, создают предпосылки для новой технической революции в США |

Обобщение советского и зарубежного опыта управления качеством представлено в табл. 9.4.

Таблица 9.4

**Сравнительная характеристика российской, японской
и американской школ управления качеством**

| Положение | Российская школа | Японская школа | Американская школа |
|--|--|---|--|
| Подход к качеству | Качество — государственная проблема | Качество — общенациональная проблема | Качество — проблема фирмы |
| Цель управления качеством | Достижение качества лучших мировых образцов | Улучшение качества жизни | Получение прибыли, сохранение и упрочнение конкурентной позиции |
| Объект управления качеством | Эволюция объекта управления: труд — проектирование — полный цикл воспроизводства продукции | Комплексное управление качеством: ориентация на качество процессов | Комплекс мероприятий по схеме: «человек — машина — информация» |
| Роль высшего руководства | Слабое методическое руководство, давление вышестоящих инстанций | Лидерство, активное участие | Организация и контроль за использованием |
| Роль работников | Отсутствие заинтересованности персонала в повышении качества | Постоянное совершенствование, само- и взаиморазвитие | Четкое следование инструкции: строгая регламентация процессов |
| Влияние на организационную культуру | Незначительное, имеющее фрагментарный характер, преобладание линейно-функциональной структуры управления | Значительное, требующее перестройки сознания. Создание целевых структур управления. | Незначительное, качество управления рассматривалось в отрыве от организационной культуры |
| Вклад в развитие теории управления качеством | Отечественный опыт комплексного управления качеством — фундамент освоения в России стандартов ИСО 9000 | Опыт развитой системы пропаганды значения качественной продукции и добросовестного труда изучают во всем мире | Сочетание жесткого контроля качества изготовления продукции с методами математической статистики |

Европейский опыт управления качеством

Движение к высокому качеству продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества в Европе особенно активно началось в 80-х гг. XX в. Необходимо отметить большую и целенаправленную деятельность стран по подготовке к созданию единого европейского рынка, выработке единых требований и процедур, способных обеспечить эффективный обмен товарами и рабочей силой между странами. Важное место в этой деятельности занимают специальные ассоциации или организации, осуществляющие координацию в масштабах региона. В процессе подготовки к открытому общеевропейскому рынку, провозглашенному с 1 января 1993 г., были выработаны единые стандарты и подходы к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на системы качества, созданные на основе стандартов ИСО серии 9000, введены в действие их европейские аналоги — ЕН серии 29 000. Качество стало фактором обеспечения конкурентоспособности европейских стран. Для реализации такой стратегии потребовались:

- единые законодательные требования (директивы);
- единые стандарты;
- единые процессы проверки.

Европейский рынок ставит серьезные задачи перед фирмами других стран, намеревающимися попасть на него. Для того чтобы выстоять в конкурентной борьбе, крупнейшие фирмы Европы объединяют усилия для выбора современных форм и методов управления качеством продукции.

В 1985 году образованы Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации и Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества. В состав комитета входят организации по сертификации таких стран, как Великобритания, Швейцария, ФРГ, Австрия, Франция, Испания, Финляндия, Италия и др. Главная задача проводимой работы — полностью удовлетворить запросы миллионов потребителей единого европейского рынка с наименьшими затратами.

В сентябре 1988 г. президенты 14 крупнейших фирм Западной Европы подписали соглашение о создании Европейского фонда управления качеством (ЕФУК).

ЕФУК совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил премию по качеству, которая начиная с 1992 г. присуждается лучшим фирмам¹.

¹ Цой Г.А. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Г.А. Цой. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2007. С. 15.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- законодательная основа работ по оценке и подтверждению качества;
- гармонизация требований стандартизации и сертификации;
- создание инфраструктуры и сети организаций по качеству.

Таким образом, качество занимает ключевую позицию в экономической и социальной стратегии ведущих стран, а уровень качества служит надежным индикатором общего состояния экономики. Постоянное повышение качества служит средством преодоления кризисных ситуаций. Выделяя и решая проблему качества как первоочередную, можно добиться стабилизации и подъема экономики.

9.3. Управление качеством продукции

Успешное функционирование предприятия зависит от систематического и прозрачного направления и управления. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Управление предприятием ставит менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента. Согласование работы предприятий различных отраслей, деятельность многочисленных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и других организаций на всех этапах разработки, проектирования, изготовления и эксплуатации продукции — одно из важнейших условий повышения качества продукции.

Необходимость системного подхода к данному вопросу привела к появлению нового понятия — *«управление качеством продукции»*, которое означает действия, осуществляемые при создании и эксплуатации продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

Необходимый уровень качества устанавливается *на стадии исследования и проектирования* на базе лучших научно-технических достижений в соответствующей области с целью удовлетворения нужд потребителя с наименьшими затратами. Управление качеством на этой стадии имеет особое значение, так как именно здесь формируются и рассчитываются основные технико-экономические и эксплуатационные показатели будущей продукции, которые закладываются в конструкторско-технологическую документацию. После создаются условия для достижения намеченного уровня качества: разрабатываются новые технологии, готовится оборудование, приобретаются необходимые материалы, обучается персонал, организуется технический контроль и т.д.

На стадии изготовления качество продукции обеспечивается нормативно-методической документацией соответствующего уровня (на изготавливаемую продукцию, на используемое оборудование, оснастку и инструмент, сырье, материалы и комплектующие изделия). Критерием оценки качества продукции на данной стадии служит степень соответствия фактических технико-экономических параметров изготовленного изделия его аналогичным параметрам, заложенным в проектной документации.

На стадиях реализации и эксплуатации происходит поддержание качества изготовленной продукции. Качество на *стадии реализации* складывается из качества ее хранения и транспортирования; при этом важно сохранить уровень качества, который был обеспечен в производстве. На стадии эксплуатации осуществляется окончательная и наиболее полная оценка фактического уровня качества продукции. Лишь в ходе эксплуатации потребитель может объективно и по достоинству оценить все преимущества и недостатки готового изделия.

Критерием оценки качества на *стадии эксплуатации* служит соответствие показателей качества изделия показателям, зафиксированным в технической документации, сопровождающей изделие, т.е. тем реальным потребностям, для удовлетворения которых продукция создавалась.

Поддержание качества продукции в процессе эксплуатации зависит от качества эксплуатационной и ремонтной документации, оборудования, запасных частей и качества труда эксплуатационного и ремонтного персонала. Таким образом, качество промышленной продукции закладывается при научных исследованиях, конструкторских, технологических разработках, создается при изготовлении, а выражается или реализуется только в период эксплуатации.

Управление качеством продукции на предприятии в современных условиях во многом основывается на стандартизации. *Стандартизация* — это деятельность по установлению и применению правил с целью достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности. Стандартизация представляет собой способ управления путем установления норм и правил, оформленных в виде нормативного документа и имеющих юридическую силу.

Стандартизация базируется на следующих принципах:

целенаправленности и технико-экономической рациональности, т.е. разработка каждого стандарта должна быть аргументирована (потребностями предприятия, потребителя, ожидаемым технико-экономическим результатом и др.) и ориентирована на решение определенных вопросов на соответствующих уровнях производства и управления;

научного подхода и применения передового опыта, т.е. разработка всех типов и категорий стандартов должна проходить с учетом и применением научных достижений в соответствующих отраслях экономики;

прогрессивности и оптимальности — новые стандарты на продукцию должны не только соответствовать современным требованиям, но и учитывать направления формирования и развития отрасли;

необходимости взаимной увязки стандартов — показатели, нормы, признаки, запросы, определяемые в стандартах, должны также отвечать международным стандартам и учитывать назначения международных организаций;

комплексности стандартизации — практика стандартизации привела к двум тенденциям ее развития: от частного к целому (от сырья к готовой продукции) и от целого к частному (от стандартизации главных параметров сложных объектов производства (конструкций, приборов, машин) к стандартизации их составляющих (агрегатов, узлов, деталей);

функциональной взаимозаменяемости стандартных изделий — это особенность независимо производимых изделий занимать свое место в продукции без дополнительной обработки;

предпочтительности — применяется при проведении унификации, типизации и разработке стандартов на продукцию широкого пользования.

Государственная система нормативных документов по стандартизации основывается на:

- государственных стандартах РФ (ГОСТ Р);
- международных и региональных стандартах, применяемых в соответствии с правовыми нормами, а также правилах, нормах и рекомендациях по стандартизации;
- общероссийских классификаторах технико-экономической информации;
- стандартах отраслей;
- стандартах предприятий;
- стандартах общественных объединений.

Стандарт (от англ. *standard* — норма, образец, мерило) — нормативно-технический документ, утвержденный компетентным органом, содержащий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации. Также к нормативной документации по стандартизации относятся технические условия, правила по стандартизации, рекомендации по стандартизации. *Технические условия* — это нормативный документ, в котором указывается комплекс технических требований к качественным характеристикам продукции.

Требования, предусмотренные техническими условиями, не могут быть ниже, чем в государственных стандартах. Стандартизация выступает средством защиты интересов общества и конкретных потребителей и распространяется на все уровни управления.

В современных условиях глобализации все большее значение приобретает международная стандартизация. Экспорт продукции во многом зависит от уровня стандартизации изделий. Производители товаров, стремясь к обеспечению высокой конкурентоспособности продукции, используют в своей деятельности стандарты международных организаций, что в немалой степени способствует повышению качества продукции. Значение международной стандартизации трудно переоценить.

Для управления качеством продукции на предприятии в настоящее время принята система, установленная в международных стандартах ИСО серии 9000, которая представляет собой совокупность организационной структуры предприятия, методов, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Стандарты ИСО серии 9000 гарантируют потребителю право более активно воздействовать на качество продукции, обеспечивают законодательную базу, предусматривающую активную роль потребителя в процессе изготовления качественной продукции.

Стандарты ИСО 9000 используются для определения различий и взаимосвязей между основными понятиями в области качества и как представление руководящих положений по выбору и применению стандартов ИСО на системы качества, которые служат для внутреннего пользования на предприятии при решении задач управления качеством (ИСО 9004).

Международные стандарты ИСО 9000 по системам качества включают в себя пять наименований:

- ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению»;
- ИСО 9001 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;
- ИСО 9002 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;
- ИСО 9003 «Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;
- ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания».

Стандарты ИСО серии 9000, получившие широкое распространение, отражают международный опыт управления качеством продукции

на предприятии. Они постоянно дорабатываются и совершенствуются. Основу для стандартов системы менеджмента качества, входящих в семейство ИСО 9000, образуют восемь принципов менеджмента качества:

ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации;

вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации и полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности;

процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;

системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей;

постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель;

принятие решений, основанных на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации;

взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Новые версии стандартов ИСО 9000 с нормативной моделью (рис. 9.3) ориентированы на потребителя, включают менеджмент ресурсов и процессный подход, предполагают лидерство руководства предприятия и активное вовлечение персонала во все аспекты его деятельности. Механизм достижения этих достоинств разработан в стандартах ИСО 9000 и широко осваивается в России, где остро ощущается необходимость в создании конкурентоспособной продукции и повышения эффективности работы предприятий.

Возможности и перспективы товара на рынке определяет концепция жизненного цикла, разработка которой предшествует процессам создания продукта и выхода с ним на рынок.

В соответствии со стандартами ИСО жизненный цикл продукции включает 11 основных этапов (рис. 9.4):

- маркетинг, поиск и изучение рынка;



Рис. 9.3. Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе

- проектирование и разработка технических требований, разработка продукции;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение продукции;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание;
- утилизация после использования.

В практической деятельности в целях планирования, контроля, анализа и пр. данные этапы могут разбиваться на составляющие. Более важным здесь является обеспечение целостности процессов управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукции. Перечисленные

этапы представляются в литературе по менеджменту в виде «петли качества». Таким образом, *обеспечение качества продукции* — это совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа петли качества, чтобы продукция удовлетворяла требованиям к качеству. Управление качеством включает принятие решений, чему предшествует контроль, учет, анализ. *Улучшение качества* — постоянная деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества. С помощью петли качества осуществляется взаимосвязь изготовителя продукции с потребителем и со всеми объектами, обеспечивающими решение задач управления качеством продукции.



Рис. 9.4. Структура процессов жизненного цикла

Нужно отметить широко известный цикл доктора Деминга — PDCA, иначе — круг Деминга, который предусматривает выполнение 4 этапов работ (рис. 9.5):

- планирование (Plan — P);
- выполнение работ — действие (Do — D);

- контроль результатов (Chek — C);
- корректирующее воздействие (Action — A).

Завершающим этапом цикла Деминга является корректирующее воздействие. Работа по циклу может проводиться до достижения запланированного результата.

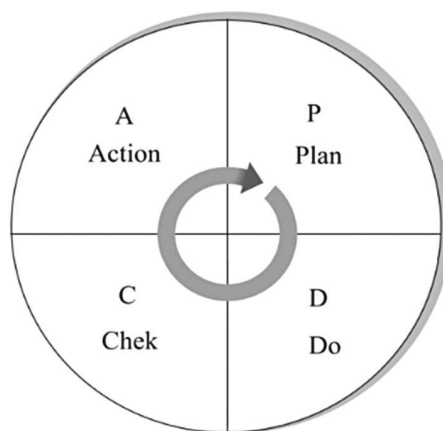


Рис. 9.5. Цикл PDCA — круг Деминга

Таким образом, управление качеством — это процесс воздействия на производство и деятельность вообще с целью обеспечения качества.

Управление качеством отличается от контроля, который в основном сводится к отделению «хороших» изделий от «плохих». После завершения процесса производства качество продукта не может быть изменено в результате контроля. Управление качеством имеет дело со всей системой разработки, производства, эксплуатации (потребления) и утилизации товара. Задача управления качеством — установление причин брака, а затем устранение этих причин и обеспечение производства продукции лучшего качества. Для любого предприятия важно соблюдать установленные стандарты и поддерживать на соответствующем уровне систему качества.

9.4. Статистические методы контроля качества

Для того чтобы показатели качества продукции обеспечивали высокий уровень выпускаемой продукции, необходимо постоянно, в течение всего процесса ее создания и эксплуатации осуществлять их контроль

и анализ, корректируя условия производства. Контроль качества изделий в общей системе управления качеством продукции предприятия играет самостоятельную и немаловажную роль.

Контроль качества — это деятельность, включающая проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки параметров объекта и сравнение полученных величин с установленными требованиями к этим параметрам (показателями качества). Современные инструменты контроля качества — это методы, которые используются для решения задачи количественной оценки параметров качества. Такая оценка необходима для объективного выбора и принятия управленческих решений при стандартизации и сертификации продукции, планировании повышения ее качества и т.д.

Современные подходы к управлению качеством предполагают внедрение системы контроля показателей качества продукта на всех этапах его жизненного цикла, начиная от проектирования и заканчивая послепродажным обслуживанием. Основная задача контроля качества — не допустить появления брака. Поэтому в ходе контроля проводится постоянный анализ заданных отклонений параметров продукции от установленных требований. В том случае, если параметры продукции не соответствуют заданным показателям качества, система контроля качества поможет оперативно выявить наиболее вероятные причины несоответствия и устранить их.

Существуют различные методы контроля качества продукции, среди которых особое место занимают статистические методы. Многие из современных методов математической статистики довольно сложны для восприятия, а тем более для широкого применения всеми участниками процесса управления качеством. Поэтому японские ученые отобрали из всего множества семь методов, которые наиболее применимы в процессах контроля качества. Заслуга японцев состоит в том, что они обеспечили простоту, наглядность, визуализацию этих методов, превратив их в инструменты контроля качества, которые можно понять и эффективно использовать без специальной математической подготовки.

В то же время при всей своей простоте эти методы позволяют сохранить связь со статистикой и дают возможность профессионалам при необходимости совершенствовать их. К семи основным методам или инструментам контроля качества относятся следующие статистические методы: контрольный листок, гистограмма, диаграмма разброса, диаграмма Парето, стратификация (расслоение), диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма), контрольная карта (рис. 9.6).

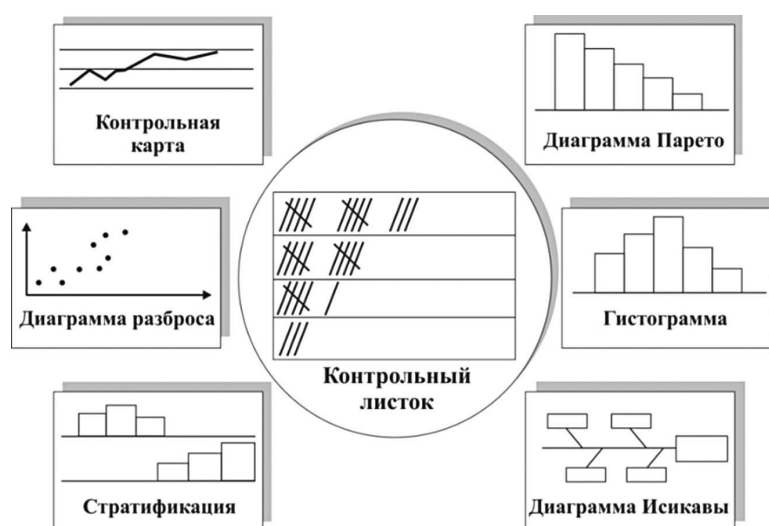


Рис. 9.6. Инструменты контроля качества¹

Перечисленные инструменты контроля качества можно рассматривать и как отдельные методы, и как систему методов, обеспечивающую комплексный контроль показателей качества. Они наиболее важная составляющая комплексной системы контроля TQM (Total Quality Management). Основное назначение статистических методов контроля качества — контроль протекающего процесса и предоставление участнику процесса фактов для корректировки и улучшения процесса. Знание и применение на практике семи инструментов контроля качества лежат в основе одного из важнейших требований TQM — постоянного самоконтроля.

Статистические методы контроля качества в настоящее время применяются не только в производстве, но и в планировании, проектировании, маркетинге, материально-техническом снабжении и т.д. Последовательность применения семи методов может быть различной в зависимости от цели, которая поставлена перед системой. Точно так же применяемая система контроля качества не обязательно должна включать все семь методов. Их может быть меньше, а может быть и больше, так как существуют и другие статистические методы. Однако можно с полной уверенностью сказать, что семь инструментов контроля качества являются необходимыми и достаточными статистическими

¹ Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 543. (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова).

методами, применение которых помогает решить 95% всех проблем, возникающих на производстве. Какая бы задача ни стояла перед системой, объединяющей последовательность применения статистических методов, всегда начинают со сбора исходных данных, на базе которых затем применяют тот или иной инструмент.

Контрольный листок (или лист) — это инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации. Обычно контрольный листок представляет собой бумажный бланк с заранее напечатанными контролируемыми параметрами, согласно которым можно заносить в листок данные с помощью пометок или простых символов. Он позволяет автоматически упорядочить данные без их последующего переписывания. Таким образом, контрольный листок — хорошее средство регистрации данных. При составлении контрольных листков следует обратить внимание на то, чтобы было указано, кто, на каком этапе процесса и в течение какого времени собирал данные, а также чтобы форма листка была простой и понятной без дополнительных пояснений. Важно и то, чтобы все данные добросовестно фиксировались, и собранная в контрольном листке информация могла быть использована для анализа процесса.

Для наглядного представления тенденции изменения наблюдаемых значений применяют графическое изображение статистического материала. Наиболее распространенным графиком, к которому прибегают при анализе распределения случайной величины при проведении контроля качества, является гистограмма.

Гистограмма — это инструмент, позволяющий зрительно оценить закон распределения статистических данных. Пример построения гистограммы приведен на рис. 9.7.

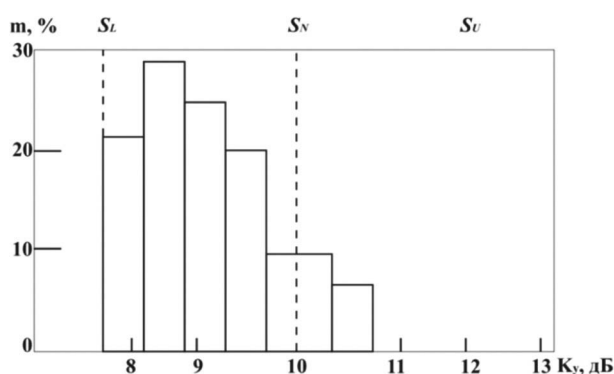


Рис. 9.7. Пример построения гистограммы

Диаграмма разброса — инструмент, позволяющий определить вид и тесноту связи между парами соответствующих переменных (рис. 9.8). Эти две переменные могут относиться:

- к характеристике качества и влияющему на нее фактору;
- двум различным характеристикам качества;
- двум факторам, влияющим на одну характеристику качества.

Для выявления связи между ними и служит диаграмма разброса, которую также называют полем корреляции. Использование диаграммы разброса в процессе контроля качества не ограничивается только выявлением вида и тесноты связи между парами переменных. Диаграмма разброса используется также для выявления причинно-следственных связей показателей качества и влияющих факторов.

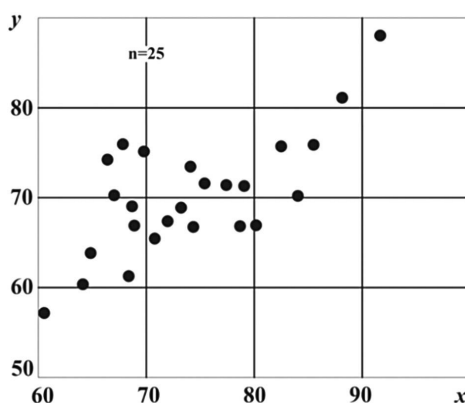


Рис. 9.8. Пример построения диаграммы разброса¹

Диаграмма разброса позволяет наглядно показать характер изменения параметра качества во времени. Для этого необходимо провести из начала координат биссектрису (рис. 9.9). Если все точки лягут на биссектрису, значит, данный параметр не изменился и рассматриваемый фактор (или факторы) не влияет на параметр качества. Основная масса точек под биссектрисой — значения параметров качества уменьшились. Точки выше биссектрисы — значения параметров возросли. Проведя лучи из начала координат, соответствующие уменьшению (увеличению) параметра на 10, 20, 30, 50%, можно путем подсчета точек между лучами выяснить частоту значений параметра в интервалах.

¹ <http://www.dist-cons.ru/> — Портал дистанционного консультирования предпринимателей.

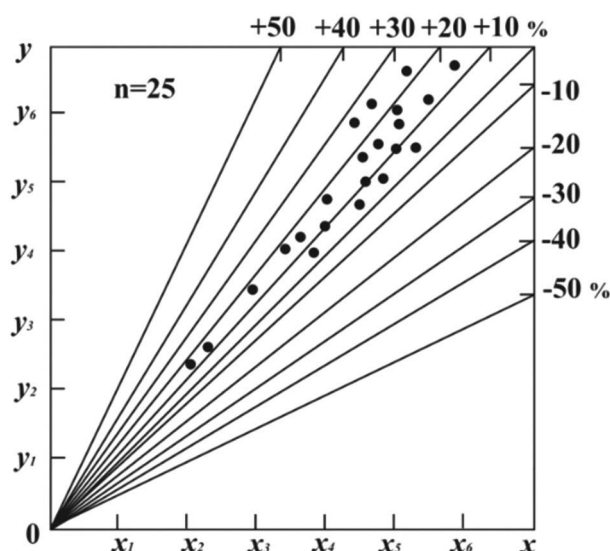
Рис. 9.9. Пример анализа диаграммы разброса¹

Диаграмма Парето — инструмент, позволяющий распределить усилия для разрешения возникающих проблем и выявить основные причины, с которых нужно начинать действовать (рис. 9.10). В повседневной деятельности по контролю и управлению качеством постоянно возникают всевозможные проблемы, связанные, например, с появлением брака, неполадками оборудования, увеличением времени от выпуска партии изделий до ее сбыта, наличием на складе нереализованной продукции, поступлением рекламаций. Диаграмма Парето позволяет распределить усилия для разрешения возникающих проблем и установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать с целью преодоления возникающих проблем. Различают два вида диаграмм Парето.

Диаграмма Парето по результатам деятельности. Эта диаграмма предназначена для выявления главной проблемы и отражает следующие нежелательные результаты деятельности:

- качество (дефекты, поломки, ошибки, отказы, рекламации, ремонты, возвраты продукции),
- себестоимость (объем потерь, затраты),

¹ <http://www.dist-cons.ru/> — Портал дистанционного консультирования предпринимателей.

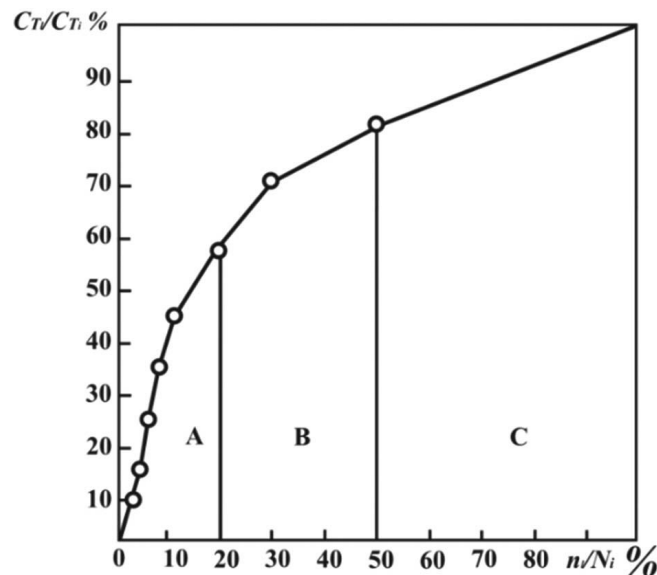


Рис. 9.10. Пример построения диаграммы Парето¹

- сроки поставок (нехватка запасов, ошибки в составлении счетов, срыв сроков поставок),
- безопасность (несчастные случаи, трагические ошибки, аварии).

Диаграмма Парето по причинам. Эта диаграмма отражает причины проблем, возникающих в ходе производства, и используется для выявления главной из них:

- исполнитель работы (смена, бригада, возраст, опыт работы, квалификация, индивидуальные характеристики),
- оборудование (станки, агрегаты, инструменты, оснастка, организация использования, модели, штампы),
- сырье (изготовитель, вид сырья, завод-поставщик, партия),
- метод работы (условия производства, заказы-наряды, приемы работы, последовательность операций),
- измерения (точность, верность и повторяемость, стабильность, совместная точность, тип измерительного прибора).

Одним из наиболее эффективных статистических методов, широко используемых в системе управления качеством, является метод стратификации или расслаивания. В соответствии с этим методом проводят

¹ <http://www.dist-cons.ru/> — Портал дистанционного консультирования предпринимателей.

расслаивание статистических данных, т.е. группируют данные в зависимости от условий их получения и производят обработку каждой группы данных в отдельности. Данные, разделенные на группы в соответствии с их особенностями, называют слоями (стратами), а сам процесс разделения на слои (страты) — расслаиванием (стратификацией). Метод расслаивания исследуемых статистических данных — это инструмент, позволяющий произвести селекцию данных, отражающую требуемую информацию о процессе. Существуют различные методы расслаивания, применение которых зависит от конкретных задач. Например, данные, относящиеся к изделию, производимому в цехе на рабочем месте, могут в какой-то мере различаться в зависимости от исполнителя, используемого оборудования, методов проведения рабочих операций, температурных условий и т.д. Все эти различия могут быть факторами расслаивания. В производственных процессах часто используется метод 5М, учитывающий факторы, зависящие от человека (*man*), машины (*machine*), материала (*material*), метода (*method*), измерения (*measurement*)¹. Расслаивание может осуществляться по следующим критериям:

- по исполнителям — по квалификации, полу, стажу работы и т.д.;
- машинам и оборудованию — по новизне, изготовителю, марке и т.д.;
- материалу — по месту производства, производителю, партии, качеству сырья и т.д.;
- способу производства — по температуре, технологическому приему, месту производства и т.д.;
- измерению — по методу измерения, типу измерительных средств или их точности и т.д.

Однако пользоваться этим методом не так просто. Иногда расслаивание по, казалось бы, очевидному параметру не дает ожидаемого результата. В этом случае нужно продолжить анализ данных по другим возможным параметрам в поисках решения возникшей проблемы.

Результат процесса зависит от многочисленных факторов, между которыми существуют отношения типа причина — следствие (результат). Диаграмма причин и следствий, или диаграмма Исикавы, — средство, позволяющее выразить эти отношения в простой и доступной форме (рис. 9.11). Причинно-следственная диаграмма — инструмент, позволяющий выявить наиболее существенные факторы (причины), влияющие на конечный результат (следствие).

¹ Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 543. (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова).

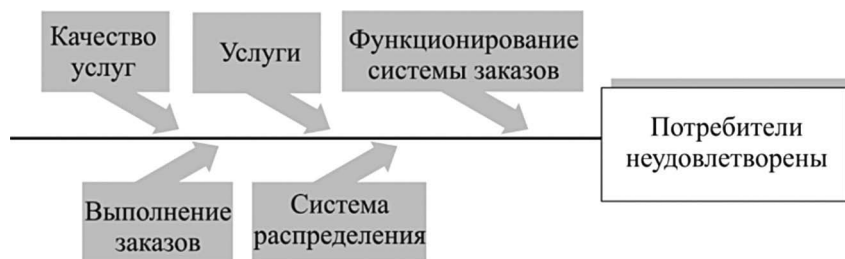


Рис. 9.11. Диаграмма Исикавы¹

Все вышеописанные статистические методы дают возможность зафиксировать состояние процесса в определенный момент времени. В отличие от них метод контрольных карт позволяет отслеживать состояние процесса во времени и, более того, воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля. *Контрольные карты* — инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявляемых к процессу требований. Типичный пример контрольной карты приведен на рис. 9.12.

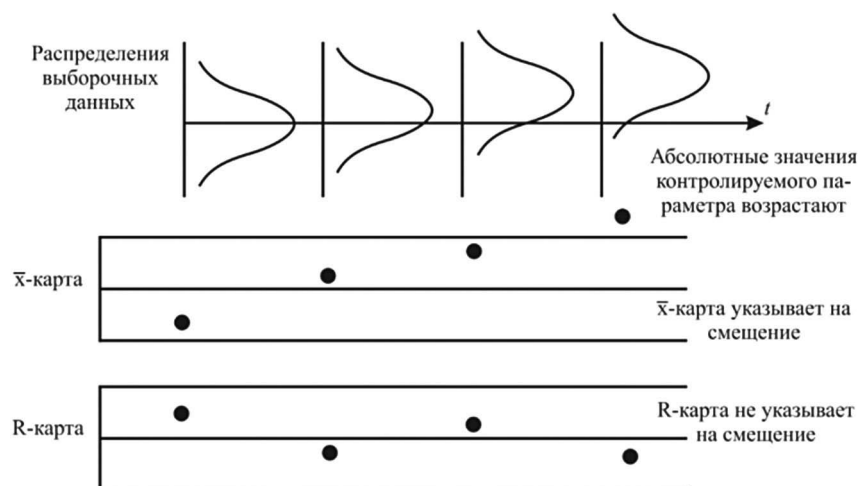


Рис. 9.12. Контрольная карта²

¹ <http://www.dist-cons.ru/> — Портал дистанционного консультирования предпринимателей.

² Там же.

Использование контрольных карт преследует следующие цели:

- держать под контролем значение определенной характеристики;
- проверять стабильность процессов;
- немедленно принимать корректировочные меры;
- проверять эффективность принятых мер.

Однако следует отметить, что перечисленные цели являются характерными для действующего процесса. В период же запуска процесса контрольные карты используют для проверки возможностей процесса, т.е. его возможностей стабильно выдерживать установленные допуски.

Применение статистических методов анализа качества должно в обязательном порядке предшествовать внедрению статистических методов приемочного контроля и регулирования технологических процессов. Статистические методы оценки качества — методы прикладной статистики, применяемые при определении значений показателей качества продукции и процессов, влияющих на ее качество; планировании качества; разработке нормативов, закладываемых в технические требования, оценки поставщика и др.

Резюме

1. Качество — это степень соответствия характеристик продукции потребностям или ожиданиям потребителя. Оценка качества — это систематическая проверка способности объекта выполнять установленные требования (показатели). Выделяется шесть основных групп показателей качества: по отношению к свойствам продукции, количеству отражаемых свойств, методу определения, стадиям определения, размерности отражаемых величин, значимости при оценке.

2. Качество занимает ключевую позицию в экономической и социальной стратегии ведущих стран, а уровень качества служит индикатором общего состояния экономики. Постоянное повышение качества является средством преодоления кризисных ситуаций. Выделяя и решая проблему качества как первоочередную, можно добиться стабилизации и подъема экономики.

3. Управление качеством продукции на предприятии в современных условиях во многом основывается на стандартизации. Стандартизация выступает средством защиты интересов общества и конкретных потребителей и распространяется на все уровни управления. Для управления качеством продукции на предприятии в настоящее время принята система, установленная в международных стандартах ИСО

серии 9000, которые гарантируют потребителю право активно воздействовать на качество товара и обеспечивают для этого законодательную базу.

4. Обеспечение высокого уровня выпускаемой продукции достигается путем постоянного контроля, анализа, корректировки условий производства. Для решения задачи количественной оценки параметров качества используют инструменты контроля качества, к ним относятся следующие статистические методы: контрольный листок, гистограмма, диаграмма разброса, диаграмма Парето, стратификация (расслоение), диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма), контрольная карта.

Данные семь инструментов контроля качества являются необходимыми и достаточными статистическими методами, применение которых помогает решить 95% всех проблем, возникающих на производстве.

Контрольные вопросы и задания

1. Как увязать показатели потребительского и производственного качества?
2. Перечислите функции и требования системы управления качеством.
3. Назовите пять основных этапов управления качеством.
4. Перечислите основные статистические методы контроля качества.
5. Для каких целей используются контрольные карты Шухарта?
6. Для каких целей применяются диаграммы причин и результатов?
7. Перечислите этапы построения диаграмм Парето.
8. Назовите цели политики в области качества.
9. Какова роль стандартизации в управлении качеством?
10. Перечислите стандарты Государственной системы стандартизации РФ.

Тесты

1. **Материализованный результат процесса трудовой деятельности, обладающий полезными свойствами и предназначенный для использования потребителями в целях удовлетворения их потребностей, — это:**
 - а) качество;
 - б) продукт;
 - в) уровень качества продукции;
 - г) свойство продукции.

2. Причина, конкретная движущая сила процесса создания продукции, способная улучшить один или несколько показателей качества продукции, — это:

- а) фактор повышения качества продукции;
- б) система управления качеством продукции;
- в) условие повышения качества продукции;
- г) мероприятия по повышению качества продукции.

3. Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления, — это:

- а) качество;
- б) номенклатура показателей качества продукции;
- в) уровень качества продукции;
- г) показатель качества продукции.

4. Показатели, характеризующие свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливающие область ее применения, называют:

- а) экологическими показателями;
- б) показателями безопасности;
- в) показателями надежности;
- г) показателями назначения.

5. К группе показателей по способу определения относят:

- а) традиционный;
- б) статистический;
- в) социологический;
- г) органолептический.

6. Деятельность по установлению правил, характеристик, рассчитанных для многократного использования на добровольной основе, направленная на достижение упорядоченности и повышение конкурентоспособности в области производства продукции, выполнения работ и оказания услуг, — это:

- а) оценка уровня качества продукции;
- б) система сертификации;
- в) стандартизация;
- г) сертификация.

7. Деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям — это:

- а) оценка уровня качества продукции;
- б) система сертификации;
- в) стандартизация;
- г) сертификация.

8. Поддержание качества изготовленной продукции производится на стадиях:

- а) исследования и проектирования;
- б) изготовления;
- в) обращения и реализации;
- г) эксплуатации и потребления;

9. Вид изготавливаемой продукции и серийность ее производства, качество средств измерений и контроля относятся к:

- а) техническим факторам, влияющим на качество продукции;
- б) организационным факторам, влияющим на качество продукции;
- в) экономическим факторам, влияющим на качество продукции;
- г) социальным факторам, влияющим на качество продукции.

10. Показателем оценки работы предприятия (цеха) по повышению качества является:

- а) количественный;
- б) удельный вес потерь от брака в фактической себестоимости реализуемой продукции;
- в) качественный;
- г) повышение гарантийных сроков службы изделий и их надежности.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА НА РЫНКЕ

*«Вникнув в суть своего реального
финансового отчета, вы откроете
для себя мир реальных финансовых
возможностей».*

Роберт Тору Кийосаки,
американский предприниматель, инвестор

10.1. Понятие и сущность финансовых ресурсов предприятия

Основой организации финансов предприятий всех форм собственности является обеспечение предприятия финансовыми ресурсами в размерах, необходимых для осуществления деятельности компании. В настоящее время нет устоявшейся трактовки понятия «финансовые ресурсы». Основные трудности в определении сущности финансовых ресурсов обусловлены их специфическими особенностями: способностью обеспечивать функционирование других видов ресурсов путем их финансирования и частым отождествлением финансовых ресурсов, денежных средств и финансов. Финансовые ресурсы предприятия тесно связаны с экономической категорией «финансы».

Финансы предприятия — это система денежных отношений, возникающих в процессе функционирования предприятия и включающих ряд элементов:

- отношения с поставщиками сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.;
- отношения с потребителями по реализации товаров в соответствии с заключенными договорами;
- отношения с контрагентами фирмы по взысканию и уплате штрафов за нарушение договорных обязательств;
- отношения с банковской системой по получению и погашению кредитов, уплате процентов по ним, по расчетам за банковские услуги по открытию и ведению счетов, факторинговые, авальные и другие операции банков;
- отношения со страховыми организациями по страхованию коммерческих и финансовых рисков;
- отношения с инвестиционными фондами по осуществлению финансовых инвестиций;
- отношения с персоналом фирмы по выплате заработной платы;
- отношения с акционерами по выплате дивидендов;
- отношения с учредителями по формированию уставного капитала и распределению дохода;
- отношения с государством по уплате налогов и платежей в бюджет и распределению дохода;
- отношения с филиалами и представительствами, дочерними и зависимыми обществами;
- отношения с аудиторскими, юридическими и консалтинговыми фирмами.

Отличительной чертой перечисленных отношений является то, что они представляют собой совокупность денежных поступлений и выплат. Финансы предприятия выполняют следующие основные функции:

- распределительную;
- контрольную;
- стимулирующую.

Финансы — это совокупность экономических отношений, осуществляемых через реальный оборот денежных средств. Результатом же функционирования финансов является образование *финансовых ресурсов*.

Финансовые ресурсы предприятия — это совокупность денежных доходов и привлеченных извне средств, предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования затрат, связанных с текущими задачами и затрат, связанных с расширением

производства. Следовательно, финансы и финансовые ресурсы — не тождественные понятия. Финансы предприятий изучают не ресурсы, а экономические отношения, возникающие на основе образования, распределения и использования ресурсов.

Далее разграничим понятия, связанные с формированием и функционированием денежных средств и финансовых ресурсов предприятий.

Денежные средства — совокупность средств предприятия, представленная денежным (наличным или безналичным) оборотом. Наличный оборот может быть представлен кассой предприятия, а безналичная форма — счетами в банках, платежными поручениями, аккредитивами, векселями и т.д. Финансовые ресурсы — более емкое понятие, включающее наряду с денежными средствами (для обеспечения текущей деятельности) и потенциально возможные, которые могут быть получены при необходимости (либо в перспективе, либо с некоторым дисконтом от реализации активов предприятия). Данное положение исходит из того, что деятельность предприятия не ограничивается текущим моментом и может быть спрогнозирована на перспективу. Основным назначением финансовых ресурсов является: обеспечение расширенного воспроизводства и удовлетворение общественных потребностей.

Финансовые ресурсы имеют место на всех стадиях воспроизводственного процесса: производство, распределение, обмен, потребление.

На *первой стадии* производства финансовые ресурсы формируются лишь потенциально, поскольку здесь отсутствует их важный признак — движение денежных средств. Потенциально это значит, что здесь посредством умелого объединения факторов производства (земля, труд, капитал, предпринимательские способности) создается новая прибавочная стоимость, приобретающая в последующем форму национального дохода.

Национальный доход — часть стоимости совокупного общественного продукта, остающаяся после возмещения потребленных в производстве средств.

Совокупный общественный продукт (СОП) — стоимость материальных благ, созданных в обществе за определенный период времени (чаще год). Здесь необходимо отметить, что СОП создается только отраслями материального производства, в то время как непроизводственная сфера перераспределяет или непроизводительно потребляет его. Таким образом, источником формирования финансовых ресурсов выступают предприятия сферы материального производства, и именно поэтому они являются базисом последующих распределительных отношений.

Вторая стадия воспроизводственного процесса — распределение. Именно эта стадия является сферой функционирования финансовых от-

ношений, а значит, и образования финансовых ресурсов. Здесь происходит распределение и отчуждение стоимости общественного продукта в денежной форме и формирование доходов субъектов производства в соответствии с их вкладом или формированием целевых отдельных частей стоимости у одного владельца. Эта стадия характеризуется обособленным (от движения товаров), односторонним движением стоимости.

На *третьей стадии* обмена движение денежных средств продолжается, хотя приобретает качественно иные характеристики. Так, стоимость уже не отчуждается, а лишь меняет свою форму с денежной на товарную — происходят акты купли и продажи товаров. Движение денежной формы стоимости сопровождается встречным (т.е. двусторонним) движением стоимости в товарной форме. Отсутствие же распределительных отношений на этой стадии не позволяет считать ее сферой функционирования финансовых отношений. Вместе с тем именно на этой стадии финансовые ресурсы могут продолжать свое движение, но уже в качестве товара. Например, ссуды.

На *четвертой стадии* воспроизводственного процесса — потреблении — так же, как и на первой, отсутствует движение денежных средств, т.е. финансовые отношения отсутствуют.

Таким образом, финансовые ресурсы возникают и функционируют на второй стадии воспроизводственного процесса — стадии распределения.

Финансовые ресурсы являются материальными носителями финансовых отношений, которые оказывают существенное влияние на все стадии воспроизводственного процесса, приспособляя пропорции производства к общественным потребностям. Значимость финансовых ресурсов обусловлена еще и тем, что преобладающая их часть создается предприятиями сферы материального производства, а затем перераспределяется в другие звенья национальной экономики. В связи с этим становится очевидной роль государства, которое в современных экономических условиях помимо общеизвестных, классических функций (обороны, управления и т.д.) должно обеспечить и условия наиболее эффективного использования имеющихся в его распоряжении ресурсов предприятий с целью стимулирования экономического роста, являющегося необходимым условием стабильного, независимого и экономически состоятельного общества.

Сущность финансовых ресурсов отражается в выполняемых ими функциях. Финансовые ресурсы выступают средством обеспечения производственной деятельности предприятия, фактором его производства или источником воспроизводственного процесса. Данное положение

основано на том, что основная цель предприятия — производство материальных благ для удовлетворения общественных потребностей. Поэтому *основной функцией* финансовых ресурсов, реализующей их назначение на предприятии, *является производственная*. Целесообразным является оптимальное обеспечение финансовыми ресурсами всех стадий воспроизводственного процесса, и здесь речь идет о всевозможных финансовых ресурсах. Именно за счет финансовых ресурсов на предприятии образуется имущество, обновляются основные фонды, пополняются оборотные средства. Приоритетность данной функции обусловлена тем, что от эффективности и непрерывности производственной деятельности предприятия во многом зависит поступление собственных финансовых ресурсов, являющихся основой его деятельности, а значит, темпы экономического развития хозяйствующего субъекта и социальное благополучие работающих.

Финансовые ресурсы обслуживают производственную сферу предприятия, однако у предприятия возникают определенные обязательства перед финансово-кредитной системой, работниками, поэтому часть ресурсов отвлекается в непроизводственную сферу предприятия и выполняет *непроизводственную функцию*: резервный капитал, фонд накопления, потребления и т.д. Возникновение этой функции обусловлено обязательствами предприятия, необходимостью расширения его деятельности. Роль этой функции не менее важна, так как от того, насколько своевременно и в полном объеме будут выполняться обязательства предприятия, зависит и его производственная деятельность.

В условиях рыночной экономики любой хозяйствующий субъект заинтересован в прибыльном использовании имеющихся ресурсов. Поэтому часть финансовых ресурсов, обслуживающих непроизводственную сферу предприятия направляют на расширенное воспроизводство, т.е. выполняют *инвестиционную функцию*, которая реализуется посредством прибыльных краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений. Данная функция не обязательно связана с созданием новой стоимости, а вполне может быть реализована на финансовых рынках посредством спекулятивных операций.

Часть финансовых ресурсов предприятия выполняет *потребительную функцию*. Эта функция в отличие от инвестиционной не создает прибавочную стоимость, так как находится в фондах и резервах, не приносящих доход.

Оптимальное соотношение ресурсов, находящихся в производственной и непроизводственной сферах, приносящих доход или потребляемых, позволяет, с одной стороны, обеспечить непрерывность процесса производства и выполнения производственной программы, а с дру-

гой — в полном объеме выполнять внешние и внутренние обязательства, не забывая о ликвидности и прибыльном использовании имеющихся ресурсов. Чем больше ресурсов участвует в прибыльном обороте, тем эффективнее вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия, а следовательно, реализуется механизм воспроизводства экономического роста.

Чтобы лучше понять сущность финансовых ресурсов, необходимо рассмотреть основные принципы их формирования и использования.

К принципам формирования финансовых ресурсов относятся:

- учет перспектив развития хозяйственной деятельности предприятия;
- обеспечение соответствия объема привлеченных финансовых ресурсов объему сформированных активов предприятия;
- обеспечение высокоэффективного использования финансовых ресурсов в процессе хозяйственной деятельности;
- обеспечение минимизации затрат относительно привлекаемых финансовых ресурсов;
- обеспечение оптимальности структуры источников финансирования.

Понятие финансовых ресурсов в отечественной практике было введено впервые при составлении первого пятилетнего плана страны, в состав которого входил баланс финансовых ресурсов. В теории и практике встречаются разные толкования этого термина. Наиболее полным является следующее.

Финансовые ресурсы предприятия — это совокупность собственных денежных доходов и поступлений извне, предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением капитала.

Финансовые ресурсы являются объективной основой финансово-хозяйственной деятельности предприятия, объектом денежного распределения. Следует выделить такое понятие, как *капитал* — часть финансовых ресурсов, вложенных в производство и приносящих доход по завершении оборота. Другими словами, капитал выступает как превращенная форма финансовых ресурсов.

10.2. Основные источники формирования финансовых ресурсов

Финансовые ресурсы организаций могут классифицироваться по критериям их происхождения, места возникновения и источникам формирования. Финансовые ресурсы организаций по своему происхождению подразделяются на собственные и приравненные к ним ресурсы, привлеченные и заемные ресурсы.

Собственные финансовые ресурсы организаций включают уставный, добавочный и резервный капитал. Они представляют собой значительную часть финансовых ресурсов организаций, авансируемую и инвестируемую в бизнес в целях получения прибыли. В процессе своего формирования и увеличения капитал обеспечивает интересы собственников и работников организации, а также государства. Именно это определяет его как объект финансового управления организации. К собственным финансовым ресурсам относится также прибыль.



Рис. 10.1. Классификация финансовых ресурсов организаций по их происхождению

Уставный (или складочный) капитал (рис. 10.1) образуется в момент создания организации и находится в ее распоряжении в течение ее срока деятельности. Он представляет собой вложения (инвестиции) в организацию в целях получения прибыли и прав на управления ею.

В зависимости от организационно-правовой формы организации ее уставный капитал может формироваться за счет выпуска и последующей продажи акций, вложений паев, долей и т.п. Минимальный размер уставного капитала определяется для каждой организационно-правовой формы собственности законодательством РФ. Уставный капитал образует не только финансовую базу организации при ее создании и дальнейшем функционировании, но и определяет долю каждого учредителя (участника) в распределении прибыли организации, служит своеобразным индикатором эффективности ее хозяйственной деятельности, гарантирует интересы кредиторов. В бухгалтерском балансе организации размер уставного капитала указывается в соответствии с учредительными документами в сумме, определенной решением учредителей на момент создания организации.

Добавочный капитал организации включает в себя сумму переоценки основных средств, объектов капитального строительства и других материальных объектов организации со сроками полезного использования в течение длительного срока, а также эмиссионный доход. Переоценка представляет собой изменение балансовой стоимости объектов основных средств предыдущего периода, рассчитанного в соответствии с рыночными ценами (приведение к справедливой стоимости). Под длительным сроком полезного использования объектов основных средств понимается период более одного года (12 месяцев) или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Сроком полезного использования является период, в течение которого использование объекта основных средств приносит экономическую выгоду. Эмиссионный доход образуется у акционерного общества за счет разницы между ценой размещения акций и их номинальной стоимостью. Добавочный капитал отражает финансовые аспекты движения уставного капитала, связанные с изменением номинальной стоимости акций и количества акций в обращении, а также стоимости объектов основных средств. Изменение стоимости объектов основных средств и превышение цены размещения ценных бумаг их номинальной стоимости изменяют стоимость доли каждого участника (учредителя) организации и являются дополнительным источником формирования материальной базы деятельности организации.

Резервный капитал образуется за счет отчислений прибыли, остающейся в распоряжении организации. Размер отчислений определяется законодательными актами, а также учредительными документами организации. Резервный капитал создается для покрытия убытков организации, погашения ее облигаций, выкупа собственных акций, выплаты дивидендов. Резервный капитал представляет собой источник средств,

предназначенных для покрытия будущих обязательств и потерь. Величина резервного капитала зависит от величины уставного капитала (как правило, 5% последнего) и величины чистой прибыли.

Прибыль — это конечный финансовый результат деятельности организации. Она представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг. На величину прибыли влияют цены и объемы реализованной продукции, работ и услуг, а также затраты на их изготовление и реализацию. В конечном итоге прибыль зависит от эффективности функционирования организации. После уплаты налогов на прибыль и других обязательных платежей в бюджет за счет прибыли образуется чистая прибыль. Она поступает в распоряжение организации и представляет собой собственный финансовый ресурс, используемый на накопление и потребление. Чистая прибыль оказывает стимулирующее воздействие на финансово-хозяйственную деятельность организации, так как является источником расширения ее деятельности, выплаты дивидендов участникам, финансирования социальных программ для персонала организации. Пропорции распределения чистой прибыли на потребление и накопление определяют перспективы развития организации.

Амортизация — это денежное выражение износа основных средств и нематериальных активов, переносимого на стоимость продукции, работ, услуг в процессе их производительного функционирования. Амортизация является результатом кругооборота средств, вложенных в организацию. Ее назначение — обеспечивать воспроизводство основных производственных средств и нематериальных активов. По своей природе амортизация хотя и не принимает форму чистых поступлений денежных средств, включается в состав собственных финансовых ресурсов организации. Это обусловлено тем, что накопленные амортизационные отчисления за срок службы оборудования и других объектов, на которые начисляется амортизация до момента их выбытия, являются временно свободными денежными средствами. Другими словами, амортизируемое имущество выступает как «производитель» той части финансовых ресурсов, которая относится к амортизационным отчислениям. Величина амортизационных отчислений зависит от балансовой стоимости амортизируемого имущества и срока его полезного использования.

К *целевому финансированию* относятся средства, поступающие от других организаций и лиц, бюджетные средства, предназначенные для осуществления мероприятий целевого назначения. Примером поступления целевых средств может служить финансирование социальных программ.

Кредиторская задолженность — денежные средства, временно привлеченные организацией и подлежащие возврату. Кредиторская задолженность возникает вследствие несовпадения сроков возникновения обязательств по оплате (пример, при получении сырья, материалов) и их исполнения. Она возникает перед кредиторами, поставщиками и потребителями, персоналом по оплате труда, государственными и внебюджетными фондами, по налогам и сборам.

Для финансово-хозяйственной деятельности любой организации характерны постоянные источники кредиторской задолженности. Величина кредиторской задолженности постоянно колеблется, но тем не менее она, как правило, не опускается ниже определенного уровня. Этот уровень принимают за минимальный размер кредиторской задолженности. В него входят переходящая задолженность по заработной плате, вознаграждения, отчисления во внебюджетные фонды; минимальная задолженность заказчикам по авансам и частичной оплате продукции; минимальная задолженность бюджету по налогам, срок начисления которых наступает раньше срока уплаты. Средства указанных источников являются собственностью организации до их перечисления получателям или расходования. Они называются *устойчивыми пассивами*.

Резервы предстоящих платежей представляют собой денежные средства, зарезервированные организацией для покрытия возможных затрат и расходов в будущем. В частности, организация может создать резервы на предстоящую оплату отпусков работникам, выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет, гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание, осуществление природоохранных мероприятий, обесценение ценных бумаг.

К *доходам будущих периодов* относятся поступления задатков, залогов и прочие поступления, связанные с получением доходов в будущем. Кроме того, в доходы будущих периодов включаются безвозмездно полученные организацией ценности и другие аналогичные доходы.

В группу *прочих собственных финансовых ресурсов* организации входят полученные дивиденды и проценты за предоставление в пользование денежных средств; штрафы, пени, неустойки, полученные за нарушение условий договоров; поступления в возмещение причиненных организации убытков.

Потребности организации в денежных средствах удовлетворяются за счет заемных и привлеченных финансовых ресурсов.

Заемные финансовые ресурсы представляют собой денежные средства, привлеченные организацией в долг на условиях возвратности, срочности, платности и, как правило, обеспеченности. Они предоставляются организациям специализированными кредитно-финансовыми

институтами (банками, кредитными союзами) в виде кредитов во временное пользование в целях получения процента. Кредитование организаций осуществляется на основе соответствующих договоров, которые определяют условия обеспеченности ссуд, своевременности возврата и уплаты процентов. Помимо банков и других кредитных организаций предоставлять денежные средства на условиях возвратности, платности и обеспеченности могут другие участники делового оборота. Так, государство может выступать кредитором, предоставляя бюджетные кредиты. Привлечение средств от других организаций также оформляется договорами займа, в которых предусматриваются сроки возврата и платности за пользование заемными средствами.

К *привлеченным финансовым ресурсам* организаций относятся облигационные займы и векселя.

Облигационный заем заключается в выпуске и размещении облигаций. *Облигация* — это эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на получение от эмитента облигации в предусмотренный срок ее номинальной стоимости и зафиксированного в ней процента. Облигационные займы делятся на обеспеченные залогом имущества, обеспеченные третьими лицами (поручительством) и без обеспечения. Облигационные займы без поручительства или гарантии третьих лиц могут быть выпущены не ранее чем через два года после успешной деятельности организации. Организация может выпускать облигационный заем только при условии, что уставной капитал сформирован полностью.

Другой формой привлечения денежных средств организаций является выпуск векселей. В отличие от облигаций вексель не является эмиссионной ценной бумагой и поэтому не подлежит регистрации. *Вексель* — это ценная бумага, подтверждающая безусловное обязательство должника уплатить в установленный срок указанную сумму денег владельцу векселя (векселедержателю). Простота выпуска векселя в обращение при условии обязательности наличия обеспечения или поручительства (авалья) делает вексельное обращение наиболее популярной формой привлечения заемных средств в качестве финансовых ресурсов деятельности организаций.

По месту возникновения финансовые ресурсы организаций делятся на внутренние и внешние (рис. 10.2). *Внутренние финансовые ресурсы* образуются и используются в процессе финансово-хозяйственной деятельности организации. *Внешние финансовые ресурсы* поступают в организацию извне. Если внутренние финансовые ресурсы представляют собой часть собственных финансовых ресурсов, то к внешним финансовым ресурсам относятся как собственные, так и привлеченные.



Рис. 10.2. Финансовые ресурсы организаций по месту возникновения

Источники финансовых ресурсов определяются системой финансовых отношений организации в процессе ее финансово-хозяйственной деятельности (рис. 10.3). Так, формирование уставного капитала отражает отношения с учредителями. Прибыль, кредиторская задолженность, резервы предстоящих расходов и платежей, целевые поступления и прочие поступления связаны с отношениями организации как с другими участниками делового оборота, так и с персоналом. Амортизация отражает степень использования амортизируемого имущества в процессе хозяйственной деятельности. Источники финансовых ресурсов, мобилизуемые на финансовом рынке, как правило, являются дополнительными. К финансовому рынку обращаются в случае необходимости привлечения средств или при наличии временно свободных денежных средств в целях их увеличения. Кроме того, финансовый рынок обеспечивает ликвидность финансовых активов в форме ценных бумаг. Денежные средства, поступающие в результате перераспределения, как правило, не связаны непосредственно с уставной деятельностью орга-

низации. Источниками этих поступлений являются денежные средства, аккумулированные ранее в силу участия организации в программах, структурах или в результате взаимодействия со страховым сегментом финансового рынка.



Рис. 10.3. Финансовые ресурсы организации по источникам формирования

Финансовые ресурсы организации отличаются взаимозаменяемостью. Например, при формировании источников, мобилизуемых на финансовом рынке, можно выбирать между увеличением собственного уставного капитала и привлечением кредита. Увеличение уставного капитала связано с риском потери контроля за деятельностью организации, а привлечение денежных средств может быть невыгодно, если процентная ставка будет выше уровня рентабельности.

Финансовые ресурсы организации образуют ее пассивы. Пассив (от лат. *passives*) означает «бездеятельный, воздерживаться от чего-либо, объяснять что-либо». «Бездеятельный» указывает на то, что в денежной форме финансовые ресурсы организации сами по себе не при-

носят доход. Более того, ценность финансовых ресурсов, материальную основу которых составляют деньги, изменяется во времени. Временная ценность финансовых ресурсов может рассматриваться в двух аспектах.

Первый аспект связан с покупательной способностью денег. Денежные средства в данный момент и через определенный промежуток времени при равной номинальной стоимости имеют совершенно разную покупательную способность.

Второй аспект связан с обращением денежных средств как капитала и получением дохода от этого оборота. Деньги как можно быстрее должны «делать» новые деньги.

Этот дополнительный доход определяется с помощью методов компаундинга, с которым тесно связано дисконтирование. *Компаундинг* (англ. *Compounding* — составление) — это процесс перехода от сегодняшней (текущей) стоимости капитала к его будущей стоимости. Будущая стоимость капитала (K_t) определяется по формуле:

$$K_t = K(1 + n)^t,$$

где K_t — стоимость капитала к концу t -го периода времени с момента первоначального вклада капитала, руб.;
 K — сумма первоначального вклада капитала, т.е. его текущая стоимость в момент вложения капитала, руб.;
 n — коэффициент дисконтирования (норма доходности или процентная ставка), доли единицы;
 t — фактор времени (число лет или количество оборотов капитала).

Дисконтирование — это процесс определения сегодняшней (текущей) стоимости денег, если известна их будущая стоимость. Дисконтирование капитала осуществляется по формуле:

$$K = \frac{K_t}{(1 + n)^t} = K_t a,$$

где $a = \frac{1}{(1 + n)^t}$ — дисконтирующий множитель.

Дисконтирующий множитель позволяет определить своевременную стоимость (финансовый эквивалент) будущей денежной суммы, т.е. уменьшить ее на доход, нарастающий за определенный срок по правилу сложных процентов. На практике обычно используются таблицы с заранее исчисленными значениями. Дисконтирование дохода представляет собой приведение дохода к моменту вложения капитала:

$$D = K_t - K = K(1 + n)^t - K,$$

где D — дополнительный доход.

Дисконтирование дохода применяется для оценки будущих денежных поступлений (прибыли, процентов дивидендов) с позиции текущего момента.

При анализе и прогнозе финансовых ресурсов необходимо также учитывать изменения цен, для этого используют индексы цен. *Индекс* — это число, показывающее изменение в процентном соотношении к другому числу, принимаемому за 100%. *Индексация* есть способ сохранения реальной стоимости денежных ресурсов (капитала, доходов) по их покупательской способности в условиях инфляции. *Индекс цен* — показатель, характеризующий изменение цен за определенный период времени. Пример, индекс потребительских цен, равный 1,48, означает, что потребительские цены возросли на 48% по сравнению с базисным периодом, а индекс потребительских цен, равный 0,95, означает, что цены снизились на 5%.

Различаются индивидуальный (однотоварный) и общий (групповой) индексы цен. Индивидуальный индекс исчисляется как отношение цены конкретного товара в отчетном периоде (P_1) к цене этого товара в базисном периоде (P_0):

$$P = \frac{P_1}{P_0}.$$

Общий индекс цен определяется на базе агрегатного индекса:

$$I = \frac{\sum P_1 q_1}{\sum P_0 q_1},$$

где q_1 — количество товаров, реализованных за отчетный период.

В процессе формирования финансовых ресурсов предприятий важную роль играет определение оптимальной структуры их источников. Привлечение финансовых ресурсов из различных источников имеет ряд ограничений: организационно-правовых, макроэкономических, инвестиционных, финансово-аналитических.

К ограничениям организационно-правового характера относятся законодательно закрепленные требования к величине и порядку формирования отдельных элементов собственного и заемного капитала ком-

пании: нижняя граница величины уставного капитала; величина резервного капитала; пределы размещения привилегированных акций, корпоративных облигаций. К организационно-правовым ограничениям относится и контроль над управлением компанией. Это касается в первую очередь акционерных обществ. Привлекая финансовые ресурсы путем дополнительной эмиссии акций, компания изменяет финансовую структуру капитала и структуру управления самой компании.

В число *макроэкономических ограничений* входят: инвестиционный климат в стране, страновой риск, денежно-кредитная политика государства, действующая система налогообложения, величина ставки рефинансирования, уровень инфляции.

Формирование финансовых ресурсов организаций сопряжено с оценкой сочетания интересов последних с интересами инвесторов и кредиторов, т.е. действуют *инвестиционные ограничения*. Взаимодействие с финансовым инвестором характеризуется прежде всего сохранением действующей структуры управления в организации, среднесрочным горизонтом инвестирования и его заинтересованностью в получении прибыли, как правило, в конце срока инвестиций. В то же время стратегический инвестор принимает активное участие в управлении предприятием, не ограничивается конкретными сроками инвестирования, нацелен на получение значительной части бизнеса.

Наконец, группа *финансово-аналитических ограничений* включает в себя показатели, на основе которых производится оценка влияния процесса изменения финансовой структуры на финансовое положение компании, — коэффициенты структуры капитала.

10.3. Направления использования финансовых ресурсов

Формирование и использование финансовых ресурсов — два взаимосвязанных процесса, характеризующие и раскрывающие сущность движения финансовых ресурсов. Под формированием понимается процесс образования и мобилизации финансовых ресурсов на предприятии. Здесь определяются источники средств, формы поступления ресурсов и пропорции их объединения. Формирование обуславливает и предопределяет особенности дальнейшего движения ресурсов в форме использования. *Использование ресурсов* — это процесс их употребления с целью осуществления деятельности предприятия. Здесь предполагается расход, трата, временная децентрализация сформированных ранее ресурсов. Использование связано с реализацией задуманных

планов и характеризует движение к иному качественному уровню системы. Процессы формирования и использования взаимоопределяют и взаимодополняют друг друга, и каждый из них оказывает влияние на состояние финансовых ресурсов.

Основное направление использования финансовых ресурсов — инвестирование в расширенное воспроизводство. Финансовые ресурсы подразделяются на:

- капитал;
- инвестиции в непроизводственную сферу;
- расходы на потребление;
- финансовый резерв.

Капитал — это часть финансовых ресурсов, направляемая на производственно-торговые цели (текущие расходы и развитие). Капитал — это деньги, предназначенные для извлечения прибыли. В структуру капитала входят денежные средства, вложенные в:

- основные фонды;
- нематериальные активы;
- оборотные фонды;
- фонды обращения.

Совокупность имущественных прав, принадлежащих предприятию, представляет собой активы.

Актив (от лат. *aktives*) означает «деятельный». Активы организации выражают в денежной форме все имеющиеся в ее собственности материальные, нематериальные, денежные ценности и имущественные права. Активы организации являются материальной основой ее деятельности и используются для получения экономических выгод или достижения уставных целей, не связанных с получением дохода. В состав активов входят основные средства, нематериальные активы, оборотные средства.

Основные фонды представляют собой средства труда, которые многократно используются в хозяйственном процессе, не изменяя при этом свою натурально-вещественную форму. Стоимость основных фондов (за исключением земельных участков) частями, по мере их износа, переносится на стоимость создаваемой продукции (услуги) и возвращается в результате ее реализации. Этот процесс называют *амортизацией*.

Нематериальные активы — это стоимость объектов промышленной и интеллектуальной собственности и иных имущественных прав. В соответствии с положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации к нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности, относятся права, возникающие за счет:

- авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объекты смежных прав, на компьютерные программы, базы данных;
- патентов на изобретения, промышленные образцы, товарные и фирменные знаки, торговые марки и знаки обслуживания;
- цен фирмы, прав на ноу-хау, гудвилл;
- из прав пользования земельными участками и природными ресурсами, а также организационных расходов.

Оборотные фонды по вещественному содержанию представляют собой запасы сырья, полуфабрикатов, топлива, тару, незавершенное производство, расходы будущих периодов, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Оборотные производственные фонды принимают однократное участие в производственном процессе, изменяя при этом свою натурально-вещественную форму. Их стоимость полностью переносится на созданную продукцию (услугу). Основное назначение оборотных фондов заключается в обеспечении ритмичности и непрерывности производства.

Фонды обращения связаны с обслуживанием процесса обращения товаров, т.е. торговли ими. Они включают готовую продукцию, запасы товаров, денежные средства на счетах предприятия, в кассе и на расчетном счете. По характеру участия в производственно-торговом процессе оборотные фонды и фонды обращения тесно взаимосвязаны и постоянно переходят из сферы производства в сферу обращения, поэтому они учитываются как единые оборотные средства.

Использование финансовых ресурсов предприятия осуществляется по следующим *направлениям*:

- текущие затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);
- инвестирование средств в капитальные вложения, связанные с расширением производства и его техническим обновлением, использованием нематериальных активов;
- инвестирование финансовых ресурсов в ценные бумаги;
- платежи финансовой, банковской системам, взносы во внебюджетные фонды;
- образование различных денежных фондов и резервов (на развитие, а также поощрительного и социального характера);
- благотворительные цели, спонсорство и т.п.

Формирование и использование финансовых ресурсов опосредуются денежными потоками в разрезе трех видов деятельности организации (предприятия): текущей, инвестиционной, финансовой.

Проблемы использования финансовых ресурсов:

- обеспечение высокой отдачи;

- недопущение финансовых нарушений;
- выработка показателей, реально оценивающих эффективность использования финансовых ресурсов и достижения их высокого уровня.

10.4. Фазы управления финансовыми ресурсами предприятия

Для каждого предприятия основное предназначение управления финансовыми ресурсами состоит в том, чтобы:

- обеспечить рациональную сбалансированность активов (средств) и пассивов (источников финансирования) предприятия. Иначе говоря, обеспечить устойчивое и экономически оправданное соотношение источников финансирования активам;
- сбалансировать поступления и выплаты платежного оборота, т.е. обеспечить достаточность платежных средств для исполнения всех обязательств предприятия как по срокам, так и по величине.

Первая задача управления финансовыми ресурсами — обеспечить активные операции соответствующими им по природе и структуре источниками финансирования. Вторая задача взаимосвязана с первой, с точки зрения текущей деятельности (текущих операций) в центре внимания управляющего финансовыми ресурсами находится именно сбалансированность платежного оборота, но в основе ее — соответствие активов предприятия его обязательствам. Невозможно правильно сформировать платежный оборот без баланса активов и пассивов и, в первую очередь, оборотных активов и текущих обязательств, и главным образом счетов к получению и счетов к оплате (дебиторской и кредиторской задолженности).

Целью управления финансами предприятия является в конечном счете обеспечение и поддержание его финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Под финансовой устойчивостью предприятия в широком смысле понимается его способность функционировать, получая достаточную для собственного воспроизводства прибыль и своевременно выполняя все обязательства по платежам. В этом смысле финансово устойчивым является предприятие, деятельность которого обеспечивает:

- доходность активов не ниже ставки процента по банковским кредитам;
- доходность собственного капитала не ниже рентабельности активов;

- сбалансированность поступлений и платежей (входящих и исходящих финансовых потоков) или положительный чистый денежный поток в среднесрочном периоде;
- достаточную массу чистой прибыли и амортизации (в том числе в части социального обеспечения и развития трудовых ресурсов) для обеспечения воспроизводства производительного потенциала предприятия.

Финансовая устойчивость является интегральным, обобщающим показателем, отражающим состояние и результаты деятельности предприятия. Процесс управления финансовыми ресурсами состоит из последовательности фаз (процедур): нормирование, планирование, учет, анализ, регулирование.

Первой фазой управленческого процесса является *нормирование*. Для управления финансовыми ресурсами необходимо знать его количественные характеристики, свойства и особенности функционирования. Это дает возможность научно-обоснованного установления норм расхода финансовых ресурсов, приемлемой нормы дохода и времени функционирования. Нормирование — основа экономически оправданного распределения имеющейся в распоряжении предприятия стоимости. Оно предшествует процессу производства. Процесс нормирования должен учитывать особенности функционирования и предполагаемые изменения в производственной системе. Таким образом, нормирование, с одной стороны, опирается на реально достигнутые показатели, а с другой — учитывает изменения в развитии системы. Нельзя составить реалистичные планы, не обладая нормативной базой.

Планирование — *вторая фаза* управленческого цикла, предполагающая разработку финансовых планов: перспективных (от года до 3 лет), текущих (на один год), оперативных (на месяц, квартал). В этой фазе происходит процесс преобразования имеющейся информации и составляется программа состояния и развития ресурсов на предстоящий период. Финансовый план учитывает особенности предполагаемой производственно-хозяйственной деятельности предприятия и обеспечивает синхронизацию движения финансовых ресурсов в рамках намеченной производственной программы. Планирование посредством выбора объектов финансирования оказывает воздействие на все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия и способствует рациональному использованию всех видов его ресурсов.

Учет — *третья фаза* управленческого цикла по фиксации (регистрации) состояний и этапов движения финансовых ресурсов в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности. Данные учета фиксируются в оперативной, бухгалтерской и статистической от-

четности и характеризуют достигнутое системой финансовых ресурсов состояние, стоимостную оценку осуществленных хозяйственных операций и их результаты. Данные учета наряду со справочными и нормативными данными служат основанием для определения состояния системы финансовых ресурсов относительно запланированной программы движения к намеченной цели.

Анализ — четвертая фаза управленческого цикла, использующая в качестве исходной информацию учета. Целью этого этапа является выявление отклонений, которые могли возникнуть в процессе осуществления запланированных мероприятий. Финансовый анализ осуществляется посредством использования методов сравнения, группировок, цепных подстановок, коэффициентов. Конкретное направление и особенности анализа зависят от специфики управленческой деятельности менеджера. Необходимые для анализа данные могут быть представлены фактическими, плановыми и нормативными показателями. В процессе анализа выявляются и измеряются произошедшие в системе отклонения и места их возникновения.

Регулирование — заключительная фаза управленческого цикла, на которой принимаются и осуществляются меры по устранению выявленных в ходе анализа отклонений. При этом важен тщательный учет всевозможных факторов и возможных последствий принятых решений. Место возникновения определяет область корректировки и реализации решения. Незначительные отклонения могут быть устранены исполнителями, а о более значительных информация подается на высшие уровни управления.

10.5. Финансовое планирование: задачи, методы, виды

Планирование всех финансовых ресурсов и их источников обеспечивает эффективное управление финансами организации. Задачи финансового планирования представлены на рис. 10.4.

Планирование финансовых показателей осуществляется на основе определенных методов.

Нормативный. Сущность этого метода заключается в том, что на основе установленных норм и нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках. К нормам относятся: нормы амортизационных отчислений, ставки налогов и минимальный месячный размер оплаты труда. К нормативам — нормативы оборотных средств.

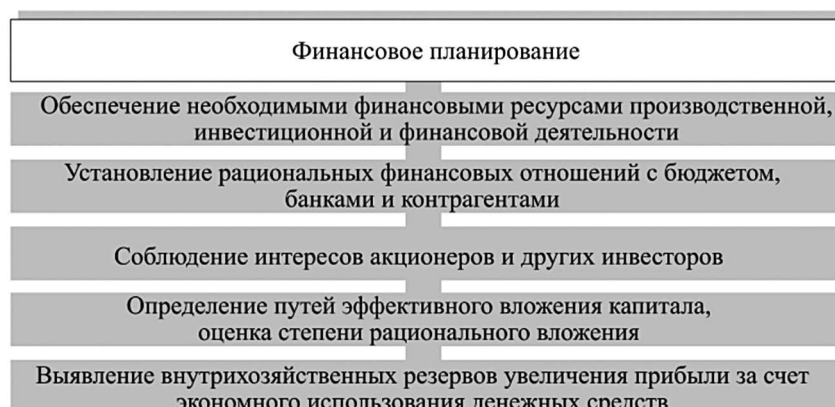


Рис. 10.4. Задачи финансового планирования

Расчетно-аналитический. Его сущность заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индекса его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя.

Метод оптимизации плановых решений позволяет разработать несколько вариантов плановых расчетов для того, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. Могут быть рассчитаны:

- минимум текущих затрат,
- максимум дохода на рубль вложенного капитала,
- минимум приведенных затрат (сумма текущих затрат и капиталовложений, приведенных к одинаковой размерности в соответствии с нормативными показателями эффективности).

Коэффициентный метод (экстраполяции). При этом методе планируемый показатель изменяется на величину коэффициента, который рассчитывается на основании данных предыдущих лет или устанавливается финансовым органом.

Балансовый. С его помощью имеющиеся в наличии финансовые ресурсы увязываются с фактической потребностью в них.

Финансовый план предприятия обычно разрабатывается на 5 лет, 3 года, 1 год, квартал или месяц. В соответствии с этим существуют перспективные (стратегические, в том числе пятилетние), текущие и оперативные финансовые планы (рис. 10.5).

Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Пятилетний финансовый план — это главная форма реализации цели и задач раз-

**Рис. 10.5.** Система финансовых планов

вития предприятий, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений. Перспективный финансовый план обычно является коммерческой тайной предприятия.

Текущий финансовый план включает в себя годовой баланс доходов и расходов, смету образования и расходования фондов денежных средств: фонд оплаты труда, фонд средств, направляемых на развитие и совершенствование производства (фонд накопления); фонд средств, направляемых на социальные нужды; резервные и другие фонды. Текущий финансовый план разрабатывается на основе перспективного плана путем его конкретизации и детализации. Производится конкретная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования.

Оперативный финансовый план включает в себя: платежный календарь, кассовый план, расчет потребности в краткосрочном кредитовании.

Платежный календарь — это подробный финансовый документ, отражающий оперативный денежный оборот предприятия. Он обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности предприятия, позволяет отслеживать состояние собственных средств, а также привлекать в необходимых случаях банковский или коммерческий кредит. Составление и использование платежного календаря финансового плана являются реализацией распределительной и контрольной функции финансов предприятия. Обоснованный корректно составленный план позволяет организовать целенаправленную деятельность предприятия; при этом предполагается, что в процессе этой деятельности осуществляется необходимый контроль за выполнением плана (достижением плановых заданий, в том числе промежуточных) и текущим финансовым состоянием предприятия, а также мониторинг внешней среды (условий функционирования предприятия). В процессе контроля осуществляются разумные и обоснованные корректировки плановых заданий (параметров) на основе соответствующих финансово-эко-

номических расчетов, позволяющих оценить последствия тех или иных управленческих решений.

На рисунке 10.6 представлена структура годового финансового плана.

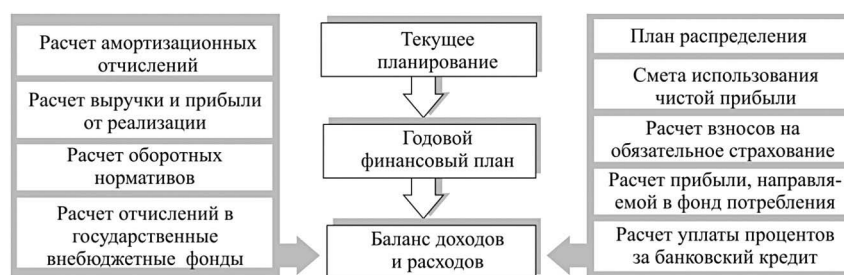


Рис. 10.6. Система финансовых планов

При переходе предприятия на принятую в международной практике систему учета и статистики финансовый план включает, как правило, прогноз поступлений, таблицы доходов и затрат, свободный баланс активов и пассивов предприятия и графики достижения безубыточности. Прогноз объемов реализации продукции призван дать представление о той доле рынка, которую предлагается завоевать своей продукцией. Причем, как правило, принято составлять такой прогноз на три года вперед. Для первого года данные в плане приводятся помесечно, для второго — поквартально, для третьего — приводится общая сумма продаж за двенадцать месяцев. Предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная со второго года нужно будет заниматься прогнозными оценками. Важно, чтобы оценки в финансовом плане были реалистичными, так как в конечном итоге именно исходя из этих цифр реализации будет покупаться оборудование, будут расходоваться денежные ресурсы, наниматься новые работники и т.д.

Баланс денежных расходов и поступлений — это часть финансового плана, позволяющая оценить, какое количество финансовых ресурсов следует вложить в проект, причем с разбивкой во времени, т.е. до начала реализации, а затем по ходу выполнения поставленной задачи. Следует отметить, что западные предприниматели относятся к планированию денежных потоков более серьезно, чем российские, воспринимающие безналичный оборот средств более индифферентно. Главная задача ба-

ланса денежных расходов — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия для определения общей стоимости всего проекта. Действительно, если сбыт продукции будет связан с длительным «омертвлением» средств в расчетах с покупателями, т.е. дебиторской задолженностью, то для поддержания ликвидности придется первое время делать регулярные «впрыскивания» денежных средств, сумма которых увеличит потребность в инвестициях. Следует отметить, что проблемы с ликвидностью — серьезная причина коммерческих неудач предприятий в рыночной экономике. Условия рыночных отношений заставляют банкиров и предпринимателей относиться к планированию финансовых потоков более серьезно и тщательно прорабатывать баланс денежных доходов и поступлений, отражающий ежемесячно (для первого года), поквартально (для второго) и в целом за год (для третьего года) статьи и суммы вложения и поступления средств от реализации продукции.

Таблица доходов и затрат финансового плана представляет собой документ с достаточно простой структурой и состоит из следующих показателей:

- доходы от продаж товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы;
- чистая прибыль.

Основная задача этого документа — показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года — помесечно, для второго — поквартально, для третьего — в расчете на год). Сводный баланс активов и пассивов в финансовом плане предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ не менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений. Его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

Для более понятного (наглядного) отображения происходящих финансовых процессов формируется *график достижения безубыточности* (рис. 10.7).

В финансовом плане он представляется в виде схемы, показывающей влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции (с разбивкой на условно-постоянные и условно-переменные издержки). С помощью такого графика находится так называемая точка безубыточности, т.е. тот объем производства, при

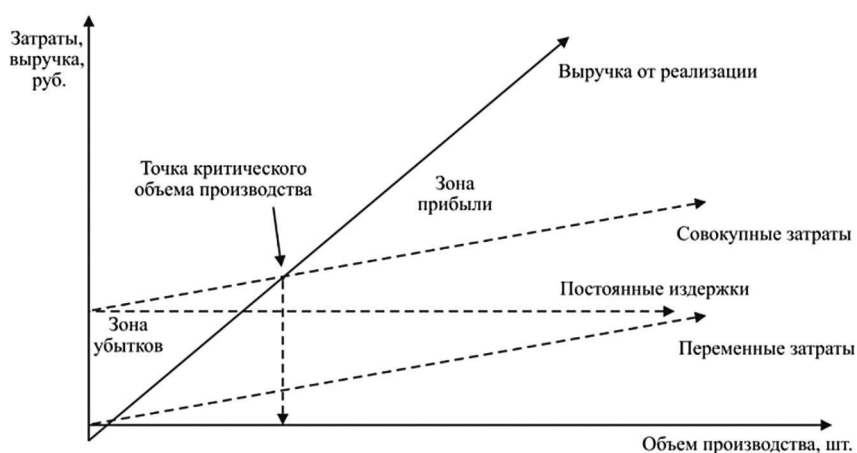


Рис. 10.7. График достижения безубыточности

котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции.

Предприятие в целом разрабатывает генеральный или основной бюджет, в котором в стоимостном выражении рассматривается будущая прибыль, денежные потоки.

Основной бюджет — это финансовое выражение маркетинговых и производственных планов, обеспечивающих оперативное и финансовое управление. В зависимости от того, к какой категории расходов и доходов применяется бюджетный расчет, на предприятии составляются различные формы бюджета: *операционный, финансовый, инвестиционный*. Последовательность формирования бюджета определяется руководством фирмы.

Техника составления бюджета применительно к практике отечественных предприятий предусматривает следующие шаги:

- составляется бюджет продаж с учетом уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категории покупателей, сезонных факторов и т.п. Это первый и самый ответственный шаг, так как оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты;
- производится расчет коммерческих расходов, учитывая типы продукции, типы покупателей, виды реализации и т.п. Большую часть коммерческих расходов составляют затраты на продвижение товаров на рынки, рекламу, транспортировку и т.д.;

- составляется бюджет производства, в котором обязательно учитываются производственные мощности, увеличение или уменьшения производственных запасов, величина внешних закупок сырья и материала;
- рассчитываются управленческие расходы. Бюджет управленческих расходов включает все расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью фирмы, т.е. затраты на содержание управленческих отделов, освещение, отопление офисов, услуги связи;
- балансовый отчет (прогнозный) характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату и показывает финансовые ресурсы предприятия, фирмы;
- составление бюджета потока денежных средств является одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, так как отдельно рассчитывается движение денежных средств по основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Эффективность производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах. *Главная цель финансовой деятельности предприятия* — наращивание собственного капитала и обеспечение устойчивого положения на рынке. Для этого необходимо постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность предприятия, а также оптимальную структуру актива и пассива баланса.

Резюме

1. Финансовые ресурсы — это собственные, заемные и привлеченные денежные средства, аккумулируемые предприятием и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с развитием производства.
2. Капитал — часть финансовых ресурсов, вложенная в производство с целью извлечения прибыли. *Капитал* — это превращенная форма финансовых ресурсов.
3. Финансовые ресурсы являются материальными носителями финансовых отношений, которые оказывают существенное влияние на все стадии воспроизводственного процесса, приспособлявая пропорции производства к общественным потребностям.
4. Финансовые ресурсы возникают и функционируют на второй стадии воспроизводственного процесса — *стадии распределения*.
5. Финансовым ресурсам предприятия присущи следующие *функции*:
 - производственная,

- инвестиционная,
- потребительная, которая обеспечивает непрерывный процесс производства с одной стороны, а с другой — в полном объеме выполняет внешние и внутренние обязательства.

6. Формирование и использование финансовых ресурсов опосредуются денежными потоками в разрезе трех видов деятельности организации (предприятия): текущей, инвестиционной, финансовой.

7. Финансовые ресурсы по источникам формирования разделяются на три группы:

- собственные и приравненные к ним,
- заемные,
- поступающие в порядке перераспределения.

Привлечение финансовых ресурсов из различных источников имеет ряд ограничений: организационно-правовых, макроэкономических, инвестиционных, финансово-аналитических.

8. Финансовые ресурсы используются по следующим направлениям:

- текущие затраты на производство,
- инвестирование средств, связанных с расширением производства,
- инвестирование в ценные бумаги,
- выполнение финансовых обязательств,
- образование различных фондов и резервов,
- благотворительные цели, спонсорства и т.п.

9. Управление финансовыми ресурсами состоит в том, чтобы:

- обеспечить рациональную сбалансированность активов (средств) и пассивов (источников финансирования) предприятия. Иначе говоря, обеспечить устойчивое и экономически оправданное соотношение источников финансирования активам,
- обеспечить достаточность платежных средств для исполнения всех обязательств предприятия как по срокам, так и по величине.

10. Финансовый план учитывает особенности предполагаемой производственно-хозяйственной деятельности предприятия и обеспечивает синхронизацию движения финансовых ресурсов в рамках намеченной производственной программы.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое финансы, финансовые ресурсы организации (предприятия), капитал, денежные средства? В чем их различие?
2. Каковы особенности формирования финансовых ресурсов в рыночной экономике?
3. Что понимается под структурой источников финансовых ресурсов?

4. Что понимается под внешней и внутренней средой процесса формирования финансовых ресурсов компании?
5. Каковы функции финансовых ресурсов?
6. Перечислите и дайте характеристику направлениям использования финансовых ресурсов.
7. Что такое временная ценность финансовых ресурсов?
8. Как учитываются при анализе и прогнозе финансовых ресурсов изменения цен?
9. Каким образом можно оптимизировать заемные источники финансирования предприятия?
10. Какова роль и значение финансового планирования в условиях рыночной экономики?

Тесты

1. Финансы предприятия — это:

- а) денежные средства, находящиеся в распоряжении предприятия;
- б) финансовые ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия;
- в) финансовые или денежные отношения, возникающие в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

2. Укажите функции финансов предприятия:

- а) распределительная и контрольная;
- б) планово-экономическая;
- в) обслуживающая;
- г) организационно-распорядительная.

3. К средствам, мобилизуемым на финансовом рынке, относят:

- а) кредиты банков;
- б) коммерческие кредиты;
- в) средства от продажи собственных акций;
- г) приобретенные облигации.

4. К денежным фондам и резервам предприятия относятся:

- а) уставный капитал, нераспределенная прибыль, резерв будущих платежей, авансы, полученные от покупателей;
- б) уставный капитал, нераспределенная прибыль, фонды потребления и накопления, остатки на расчетных счетах;
- в) уставный капитал, нераспределенная прибыль, амортизационный фонд, фонды потребления и накопления.

5. Финансовые ресурсы предприятия:

- а) устойчивые пассивы;
- б) прибыль предприятия;
- в) фонды потребления;
- г) доходы будущих периодов;
- д) резервы предстоящих расходов и платежей.

6. Собственные финансовые ресурсы:

- а) фонд заработной платы;
- б) уставный капитал;
- в) инвестиционный фонд;
- г) фонд платежей в бюджет;
- д) социальный фонд.

7. Внешние источники финансовых ресурсов:

- а) ссудный капитал;
- б) выручки от реализации продукции;
- в) резервный капитал;
- г) амортизационные отчисления.

8. Финансовые методы управления — это:

- а) управление процессами реализации товарной продукции;
- б) управление ценовой политикой предприятия;
- в) управление финансовыми отношениями;
- г) финансовое планирование, регулирование, учет, анализ и контроль.

9. Финансовый инструмент — это:

- а) денежные средства;
- б) договорное право требования денежных средств или другого финансового актива от другой компании;
- в) любой договор, в результате которого возникает финансовый актив у одной стороны и финансовое обязательство — у другой.

10. В состав оперативного финансового плана входят:

- а) баланс доходов и расходов;
- б) платежный календарь;
- в) расходный ордер;
- г) расчет потребности в оборотных активах.

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*«Маркетинг — это ключевой фактор
предпринимательства. Это не только
топливо, это компас корабля».*

Джон Харви,
председатель правления концерна ICI

11.1. Маркетинг: основы, содержание и принципы

Термин *маркетинг* пришел к нам из английского языка, он происходит от слова *market* (рынок) и буквально означает работу на рынке, использование его законов, изучение и удовлетворение всех желаний потребителя. Потребность в маркетинге объясняется возникновением рынка и рыночных отношений между производителями и покупателями. Отдельные элементы маркетинга такие, как реклама, сбыт, политика цен, появились еще до рыночной экономики. В настоящее время деятельность любого современного предприятия немыслима без Интернет-рекламы и других новых инструментов и технологий маркетинга XXI в. В своем развитии маркетинг прошел ряд этапов. Научно-технологические новшества начала XX в. (двигатели, генераторы, автомобили, телефон, телеграф) позволили многократно увеличить количество выпускаемых товаров. Это время получило название эпохи массового производства. Рынок стал необъятным. Казалось, все, что произведено, найдет своего покупателя

(концепция производства). Задача предпринимателя состояла лишь в том, чтобы победить конкурента за счет снижения цен.

Сущность маркетинга в эпоху массового производства: предприятие, которое выпускает продукцию по самым низким ценам, обязательно победит. Этот вывод был сформулирован автомобильным «королем» Г. Фордом, который в ответ на предложение разнообразить свою продукцию сказал: «Дайте им ее (речь идет о модели «Т») любого цвета, только пусть она будет черная». Далее производители столкнулись с таким явлением, как насыщение спроса на основные потребительские товары. В США и Западной Европе это произошло в конце 30-х гг. XX столетия. Ключевой проблемой стала организация продвижения товара на рынке через стимулирование сбыта и воздействия на выбор покупателя (концепция интенсификации коммерческих усилий). Сущность маркетинга изменилась.

Сущность маркетинга в эпоху насыщения спроса: маркетинг — это управление движением товара от производителя к потребителю.

В 50-60-х годах XX столетия появились новые отрасли промышленности (радиосвязь, атомная промышленность, электроника, автоматизированное оборудование), изменились условия труда и жизни людей. Сформировалась культура потребления. Потребитель стал более разборчивым, ожидая от сделанных покупок максимального удовлетворения, настаивая на полной информации о товаре и услугах, требуя обновления продукции. Настоятельной необходимостью для производства становится увязка производства и сбыта в единый процесс. Современный облик маркетинга сформировался в 70-80-е гг. XX столетия (концепция маркетинга). В его основе лежит суверенитет интересов потребителя. Добиться прибыли можно только за счет максимального удовлетворения его нужд. Для этого маркетинг тесно увязывает само производство с запросами рынка и конкретными потребностями людей. Более того, маркетинг расширяет сферу своей деятельности, начиная охватывать научные исследования, опытно-конструкторскую деятельность, управление и прогнозирование.

Сущность современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателей в доходы предприятия.

«За последнее время технический прогресс значительно изменил потребителей, рынки и маркетинг. Маркетинг 1.0 стал следствием развития производственных технологий в период промышленной революции. В результате распространения информационных технологий и Интернета появился маркетинг 2.0. А в настоящее время технология новой волны является главной причиной рождения маркетинга 3.0.»

Таким образом, маркетинг эволюционировал. Совместный маркетинг — первый блок фундамента маркетинга 3.0. Компании, использующие маркетинг 3.0, стремятся изменить мир. Но им не по силам сделать это в одиночку. В современной взаимосвязанной экономике они просто вынуждены сотрудничать друг с другом, с акционерами, с каналами распределения, с собственными служащими и со своими потребителями. Маркетинг 3.0 — это сотрудничество субъектов бизнеса, имеющих схожие наборы ценностей и стремлений».

Цитата по: Маркетинг 3.0 : от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиаван ; пер. с англ. А. За-якина. М. : Эксмо, 2011 (Гуру менеджмента).

С помощью маркетинга производитель может получить конкретные ответы на свои вопросы: *что* надо продавать; *кому* можно продать; *где* и *каким образом* продавать; *как* продавать; *когда* надо продать.

В маркетинговой деятельности предприятия следует выделить три взаимосвязанных области:

- принятие решений по потребителю, товару, рынку;
- принятие решений по сбыту, рекламе, сервису;
- внутреннее управление маркетингом.

Работу по решению данных вопросов выполняют профессиональные маркетологи предприятия. В основе же самой маркетинговой деятельности лежит ряд принципов, которые должны стать экономической азбукой предприятия. К ним относят:

- систематический и всесторонний учет состояния и динамики потребностей, спроса, потребления, а также особенностей рынка в целях принятия конкретных коммерческих решений;
- создание условий для максимального приспособления производства, ассортимента и качества продукции к требованиям рынка, структуре и динамике потребностей и спроса;
- активное воздействие на рынок и потребителя с помощью рекламы, продуктовой, ценовой и сбытовой политики.

Изложенные *принципы* предопределили *функции* маркетинга на предприятии: комплексное изучение рынка и направлений маркетинговой деятельности; планирование ассортимента товаров и услуг; формирование спроса, организация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта; планирование сбытовых операций; управление товародвижением; организация до- и послепродажного обслуживания потребителей; формирование ценовой политики предприятия.

Все функции маркетинга на предприятии можно разделить на две основные группы функций:

- аналитическая (информационная) группа; предполагает проведение маркетинговых исследований предприятием.
- управленческая группа; охватывает планирование и практическое осуществление маркетинговой деятельности на предприятии.

Базовыми задачами маркетинговой деятельности являются:

- достижение максимально высокого потребления;
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- предоставление максимально широкого выбора;
- максимальное повышение качества жизни.

Маркетинговые цели предприятий можно разделить на качественные и количественные. К качественным целям относят: экономические достижения на внутренних и внешних рынках; положительное влияние на занятость и состояние рынка труда; поддержка образовательных, культурных, спортивных и других социальных программ. К количественным целям относят: увеличение объема продаж и прибыли; увеличение производительность труда на одного работающего; увеличение доли рынков, занимаемых фирмой (по странам, продукту или сегментам рынка).

Питер Дойль¹ предложил перенести фокус внимания с инструментария маркетинга на результаты их воздействия, а именно на формирование и управление нематериальными активами. Ключом к созданию конкурентных преимуществ в XXI в. все более становятся маркетинговые, а не производственные навыки и компетенции. Так, для большинства компаний из рейтинга Fortune 500² за 2008 г., работающих на потребительском рынке, коэффициент Тобина значительно выше 1,0 (коэффициент Тобина (Tobin's Q) — отношение рыночной стоимости компании, акции которой котируются на фондовой бирже, к балансовой стоимости ее активов).

11.2. Окружающая среда маркетинга

Среда, в которой предприятие осуществляет маркетинговую деятельность, состоит из двух частей — внутренней и внешней.

Внутренняя среда маркетинга (микросреда) — это среда внутри предприятия, которая контролируется им самим. Внутреннюю среду

¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб. : Питер, 2001.

² <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune>

представляют интересы руководителей всех уровней, производственников, финансово-экономических работников, работников служб продаж и научно-исследовательских подразделений (рис. 11.1). Если действия различных служб предприятия не объединены единой стратегией развития, может возникнуть ситуация, когда службы предприятия начинают преследовать свои различные цели и задачи, не связанные с единой стратегической целью предприятия. Разработчики продукции будут стремиться лишь к созданию наиболее экономичных моделей, иногда в ущерб положению товаров на рынке. Снабженцы закупают более дешевые, но не всегда качественные материалы и сырье. Производственники будут заинтересованы в снижении трудоемкости, не задумываясь об улучшении потребительских качеств товара. Финансовые работники с большой осторожностью отнесутся к затратам на рекламу, считая эти деньги потраченными бесполезно. Руководители поглощены текущими задачами и не представляют рыночных перспектив.

Преодолеть внутренние противоречия на предприятии позволяет создание и развитие *корпоративной культуры*, которая складывается из множества норм и правил, ценностей, которыми организация руководствуется в своей деятельности.



Рис. 11.1. Внутренняя среда предприятия

Корпоративная культура охватывает существующую на предприятии систему отношений между людьми, распределение власти и полномочий, стиль управления, решение кадровых вопросов, определение перспектив

развития. Достижение необходимого уровня корпоративной культуры поможет предприятию грамотно работать, а отсутствие наоборот будет препятствовать нормальной реализации его делового поведения. Все здесь имеет значение — начиная от порядка на территории предприятия и заканчивая информационной открытостью принимаемых решений.

Внешняя среда маркетинга (макросреда) — это среда, представленная факторами, которые воздействуют на предприятие, но само предприятие не может воздействовать на них, т.е. это неконтролируемая предприятием среда. Основные параметры внешней среды маркетинга представлены на рис. 11.2. Первый (среди равных) — это, конечно, потребитель. Маркетологи не могут «жестко» контролировать потребителя. Главное для предприятия — адекватно реагировать на перемены потребительского поведения, анализировать причины, вызывающие те или иные перемены. Следующим важным элементом являются конкуренты. Именно конкуренты задают те критерии, которые необходимо превзойти. Как отмечает американский маркетолог Дж. Пилдич: «Знать своих конкурентов, значит, не жалея времени и сил, скрупулезно изучать их, изучать их стратегии в отношении разных товаров, их маркетинг, их систему распределения, производства, политику цен и многое другое. Сосредоточиться на своих заказчиках, но как минимум в полглаза присматривайте за конкурентами...»¹.



Рис. 11.2. Внешняя маркетинговая среда предприятия

¹ Пилдич Дж. Путь к покупателю : о том, как преуспевающие компании делают товары, которые мы с удовольствием покупаем. М. : Прогресс, 1991.

Любое предприятие может потерпеть неудачу со своими потребителями, если оно не найдет взаимопонимания с поставщиками. Деятельность производителей находится под значительным влиянием законодательной и исполнительной власти, которая принимает и контролирует выполнение законов, устанавливает нормы и ограничения хозяйственного поведения. Современное общество строится на принципе участия всех социальных сил общественной жизни. Профсоюзы, объединения и ассоциации предпринимателей и различных специалистов, социальные движения (например, Greenpeace), имеют свои интересы, вес и роль в рыночном пространстве. Для предприятия важна определенная лояльность по отношению к перечисленным социальным формам и равновесное состояние.

Маркетинг предприятия всегда находится под воздействием общеэкономических процессов. Все предприятия вовлечены в макроэкономические изменения. Динамика ВВП, уровень инфляции, темпы экономического роста, показатели потребления — это система координат обуславливает результативность коммерческих усилий каждого отдельного предприятия. При этом политический климат, ситуация в стране и в мире также влияют на рыночную конъюнктуру, среднюю и долгосрочную перспективу развития рынков. Таким образом, чем лучше предприятие познает внутреннюю и внешнюю среду, чем внимательнее следит за ними и анализирует все изменения, тем точнее оцениваются риски, выгоднее используются возможности, рентабельнее ведется бизнес.

Примером влияния политического климата не только на экспортные рынки нефти и газа (страны Персидского залива дают 40% мирового экспорта нефти), но и на всю мировую экономику является глобальный военно-политический кризис в Персидском заливе. Ситуация на начало 2012 г. стала критической. Страны ЕС и США заявили о возможности введения эмбарго на иранскую нефть в качестве одной из санкций против Ирана, который не желает прекращать разработку собственной ядерной программы. Власти Ирана предостерегают страны Персидского залива от увеличения объемов добычи нефти в случае введения эмбарго. А также Иран пригрозил перекрыть Ормузский пролив, через который проходит до 40% нефтяных поставок, что существенно обострило ситуацию¹.

¹ <http://www.rbcdaily.ru/news>

11.3. Служба маркетинга на предприятии. Принципы и формы организации

Традиционно маркетинговая работа требует организации особой службы на предприятии. Сложились следующие формы организации службы маркетинга:

- функциональная;
- товарная;
- рыночная;
- товарно-рыночная.

Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны. При *функциональной организации* (ФО) службы маркетинга — ответственность за исполнение каждой функции возлагается на отдельное лицо или группу лиц (рис. 11.3).



Рис. 11.3. Функциональная организация службы маркетинга на предприятии

Функциональная организация эффективна, если производственно-сбытовая деятельность предприятия постоянна и однообразна. Она непригодна для решения принципиально новых проблем, разработки новых товаров и рынков. Используют функциональную организацию:

- небольшие фирмы, выпускающие один или ограниченное наименование товаров и реализующие продукцию на малом рынке;
- крупные фирмы, производящие уникальные товары.

К *сильным сторонам* функциональной организации службы маркетинга относят: простоту управления — у каждого исполнителя непересекающийся с остальными круг обязанностей; конкретность описания состава обязанностей каждого сотрудника; возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации; конкуренцию между отдельными функциональными участками как фактор роста эффективности работы. К *слабым сторонам* функциональной организации службы маркетинга относят: снижение

качества работы с расширением номенклатуры выпуска изделий; отсутствие механизмов поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности; конкуренцию между отдельными функциональными участками — «местничество», борьба за частный интерес, а не за общий интерес фирмы.

При *товарной организации* (ТО) службы маркетинга весь маркетинг разделен между исполнителями по отдельным товарам и товарным группам. При *товарной организации* по каждому товару (группе) имеется свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному товару. Такая организация эффективна для фирм с широкой номенклатурой товаров и их реализацией на большом количестве однородных рынков. Товарная организация эффективна, когда:

- требования к упаковке, сбыту, рекламе по каждому товару значительно отличаются друг от друга;
- объем сбыта по каждому товару достаточно большой, чтобы оправдать расходы на организацию службы маркетинга по данному товару.

К *сильным сторонам* товарной организации службы маркетинга относят: полный маркетинг каждого товара, выпускаемого предприятием; возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару. К недостаткам относят широкий круг обязанностей одного сотрудника (реклама, сбыт, логистика) затрудняет рост квалификации. *Недостаток* товарной организации, связанный с большим набором обязанностей, выполняемых одним сотрудником, можно устранить, используя сочетание товарной и функциональной организации (рис. 11.4).

При *товарно-функциональной организации* (ТФО) службы маркетинга сочетают функциональный и товарный подходы: маркетологи специализируются на выполнении отдельных функций по каждому товару и координируют свои действия. Особенности товарно-функциональной организации показаны на рис. 11.4.

При *рыночной организации* (РО) службы маркетинга функции маркетинга разделены по отдельным рынкам (в том числе и географическим) и по отдельным сегментам рынка. К *сильным сторонам* РО службы маркетинга относят: возможность лучшей координации служб при выходе на рынок; разработку комплексной программы выхода на рынок; возможность более достоверного прогнозирования рынка с учетом его специфики. К *слабым сторонам* РО службы маркетинга относят: сложную структуру; низкую степень специализации работы отделов службы; возможность дублирования функций (для сегментной организации);

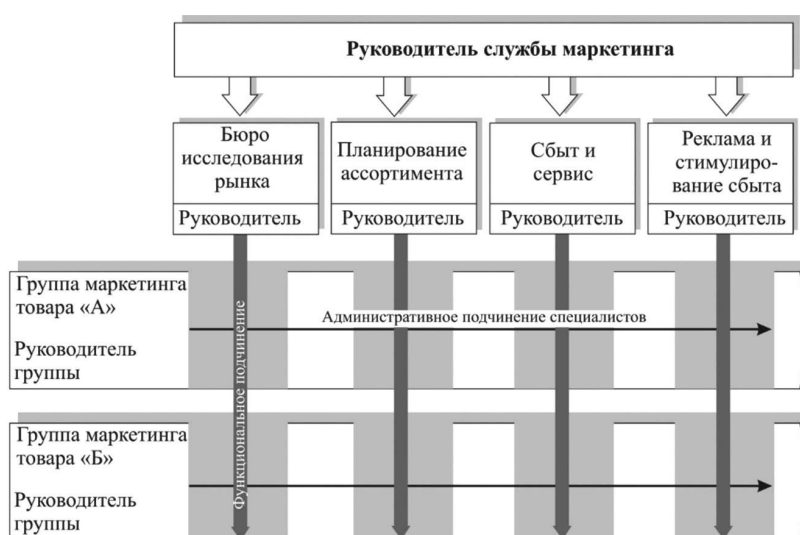


Рис. 11.4. Товарно-функциональная организация службы маркетинга на предприятии

плохое знание товара (номенклатуры). Применение рыночной организации по географическим рынкам эффективно, если предприятие производит ограниченную номенклатуру товаров, но реализует их на достаточно большом количестве рынков, отличающихся друг от друга по условиям реализации. Поэтому в маркетинговой практике часто используют *рыночно-функциональную организацию* (рис. 11.5), иногда ее называют *регионально-функциональной*. Ее разновидностью является *сегментная организация* (СО). При сегментной организации службы маркетинга каждый отдел службы маркетинга отвечает за работу с определенным сегментом потенциальных потребителей независимо от их географического размещения.

Для преодоления ограничений товарной и рыночной организации крупные предприятия, выпускающие широкую номенклатуру товаров и работающие на многих рынках, используют *товарно-рыночную организацию* (ТРО) (рис. 11.6). При *товарно-рыночной организации* сочетают *товарный* и *рыночный подходы* по принципу матрицы: управляющие по товарам отвечают за планирование сбыта и прибыли от продажи своих товаров, а управляющие по рынкам отвечают за развитие выгодных рынков для существующих и потенциально возможных товаров. К *сильным сторонам* товарно-рыночной организации службы

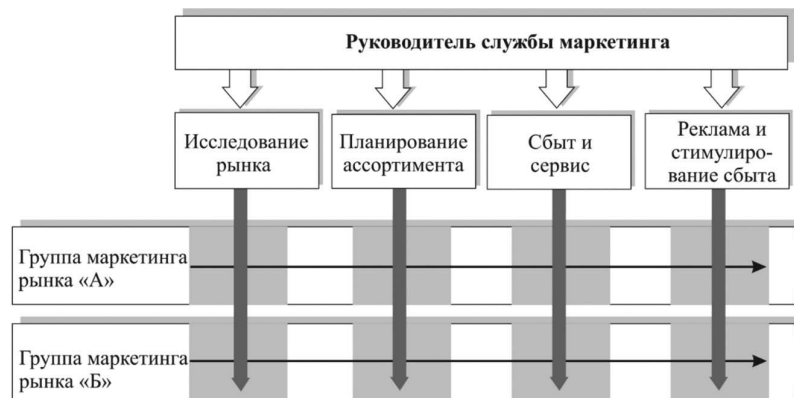


Рис. 11.5. Рыночно-функциональная организация службы маркетинга на предприятии

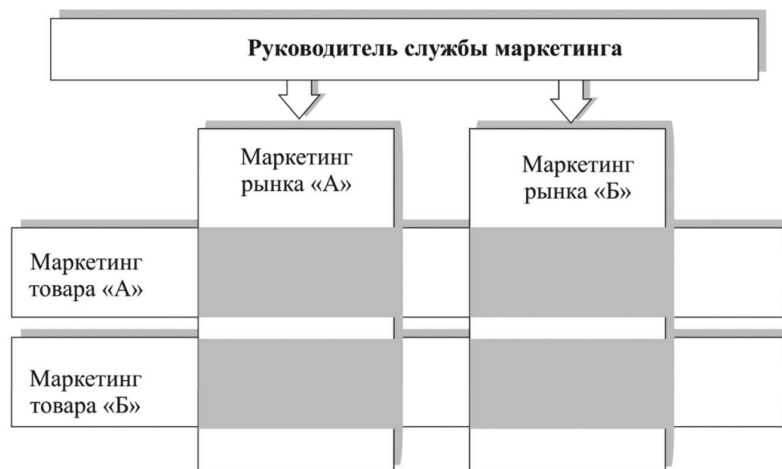


Рис. 11.6. Товарно-рыночная организация службы маркетинга на предприятии

маркетинга относят: эффективную координацию служб при выходе на рынок; более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики; всестороннее знание товара и его характеристик; возможность разработки комплексной программы выхода на рынок. К *слабым сторонам* товарно-рыночной организации службы маркетинга относят: высокую себестоимость содержания службы маркетинга; возможность конфликта

при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга).

Таким образом, существует множество вариантов организации службы маркетинга на предприятии, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны (табл. 11.1).

Таблица 11.1

**Сильные и слабые стороны различных форм
организации службы маркетинга на предприятии**

| № | Формы организации службы маркетинга | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|-------------------------------------|---|--|
| 1 | Функциональная | <ul style="list-style-type: none"> – Простота управления: у каждого исполнителя непересекающийся с остальными круг обязанностей; – конкретность описания состава обязанностей каждого сотрудника; – возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации; – конкуренция между отдельными функциональными участками как фактор роста эффективности работы | <ul style="list-style-type: none"> – Снижение качества работы с расширением номенклатуры выпуска изделий; – отсутствие механизмов поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности; – конкуренция между отдельными функциональными участками; – «местничество», борьба за частный интерес, а не за общий интерес фирмы |
| 2 | Товарная | <ul style="list-style-type: none"> – Полный маркетинг каждого товара, выпускаемого предприятием; – возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару | <ul style="list-style-type: none"> – Широкий круг обязанностей одного сотрудника (реклама, сбыт, логистика) затрудняет рост квалификации |
| 3 | Рыночная | <ul style="list-style-type: none"> – Возможность лучшей координации служб при выходе на рынок; – разработка комплексной программы выхода на рынок; – возможность более достоверного прогнозирования рынка с учетом его специфики | <ul style="list-style-type: none"> – Сложная структура; – низкая степень специализации работы отделов службы; – возможность дублирования функций (для сегментной организации); – плохое знание товара (номенклатуры) |
| 4 | Товарно-рыночная | <ul style="list-style-type: none"> – Эффективная координация служб при выходе на рынок; – более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики; всестороннее знание товара и его характеристик; – возможность разработки комплексной программы выхода на рынок | <ul style="list-style-type: none"> – Высокая себестоимость содержания службы маркетинга; – возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга) |

Выбирая тот или иной вариант, следует помнить о трех основных правилах. *Первое правило* заключается в том, что структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой. Чем проще структура при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше ее эффективность.

Второе правило говорит о том, что число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньше число функций, с которыми он в состоянии справиться, и наоборот.

Третье правило утверждает, что для достижения эффективности предприятия маркетинговой деятельностью должна заниматься не только специальная служба, но и вся организация в целом. Каждый сотрудник должен быть «пропитан» духом маркетинга. Только в этом случае предприятие может достичь успеха на рынке.

11.4. Основные инструменты и технологии маркетинговой деятельности

Необходимым начальным пунктом всей маркетинговой деятельности предприятия является *исследование рынка*. Целью исследования рынка является выявление в общем и по каждому подразделу и товару объемов продаж, учет прогноза возможных их смен, т.е. оценка конъюнктуры рынка и разработка прогноза его развития. При комплексном исследовании рынка выделяют изучение самого рынка вообще и изучение покупателей и потребителей.

При исследовании рынков на первом этапе выясняют: *что* покупают (объект покупки), *почему* покупают (необходимость), *кто* покупает (покупатель), *как* покупают (операции, которые осуществляются при покупке), *когда* покупают (время покупки), *где* покупают (место покупки).

Для ответа на поставленные вопросы необходимо изучение потребностей самого товара, спроса и емкости рынка, условий конкуренции и методов сбыта, рекламы, ценообразования и, наконец, особенностей данного рынка. *Изучение потребностей* является начальным моментом изучения рынка. Задача исследования потребностей состоит в умелом изучении комплекса социально-экономических и других потребностей потенциальных покупателей и на этой основе установления соответствия потребительских запросов покупателей товарам. Другим моментом изучения рынка является *исследование товара*. Целью исследования товара является:

- мера соответствия потребительских способностей запросам покупателей;
- установление возможности универсальности производства или замены его новым, т.е. разработка идеи нового товара.

При исследовании товара сравниваются его потребительские свойства, цена и затраты производства с характеристиками конкурирующего товара. Сравнение потребительских свойств необходимо для разработки рекомендаций службам НИОКР по вопросу внедрения изделий. Наилучшим достижением для маркетологов является внедрение идеи нового товара. Сравнение цен проводят для установления приоритетов ценовой политики предприятия. В процессе исследования товара определяют, на какой стадии жизненного цикла находится данный товар, так как в зависимости от этого определяется роль маркетинговой деятельности. В процессе исследования товара изучается также упаковка, сопроводительная документация, инструкции и все другое, что входит в понятие товара.

Следующим этапом в деятельности маркетинговой службы является оценка *емкости рынка*. Емкость рынка является одной из базовых категорий практического маркетинга. *Емкость рынка — показатель, характеризующий какое количество продукции (в натуральном или денежном выражении) можно продать за определенный срок на конкретном рынке.* По сути, емкость рынка — суммарная выручка от реализации анализируемой группы продукции — теоретически равна величине спроса и может быть определена на основании данных статистики. При отсутствии публикаций официальной статистики прибегают к специальным приемам расчета. Например, при определении емкости рынка на основе суммирования *первичных, повторных и дополнительных* продаж всех потребителей товара можно разделить на тех, кто: *впервые* приобретает данную продукцию; *повторно* покупает товар взамен старого; *приобретает* второй, третий и последующие экземпляры товара *дополнительно*, к уже имеющемуся.

Таким образом, формируются рынки первичных продаж, повторных или вторичных продаж и дополнительных продаж. Для каждого конкретного предприятия данные продажи распределены по времени: повторные и дополнительные продажи могут иметь место только в том случае, если были первичные. Однако для рынка в целом в каждый фиксированный момент присутствуют все три типа покупателей. В соответствии с этим для оценки емкости рынка большое значение имеет измерение их активности. Первичные продажи являются ключевым параметром, который определяет расширение границ рынка. Его измерение производится на основе прогнозирования количества новых потребителей товара (в отличие от имеющих).

Повторные продажи являются величиной, производной от первичных. Они зависят главным образом от того, как распределены потребители, заменяющие данный товар на новый, по сроку замены. На-

пример, 20% потребителей заменяют товар через 2 года эксплуатации, 30% — через 3 года, а оставшиеся 50% — через 4 года. Подобные распределения могут быть получены для конкретных товаров на основе анализа представительной выборки покупателей с использованием анкет, интервью или опросных листов и после разнесения по соответствующим годам используются при расчете параметра повторных продаж.

Дополнительные продажи зависят от роста доходов потребителей и потребительской ценности дополнительного товара. С увеличением доходов при прочих равных условиях возрастает объем дополнительных покупок при условии, что существует экономическая целесообразность (выгода) от владения (использования или эксплуатации) еще одного, двух и т.д. экземпляров данного товара. Если известна доля доходов потребителей, направляемая на закупку дополнительных товаров, или условия, при которых осуществляются данные закупки, то нетрудно определить их величину.

Сумма первичных, повторных и дополнительных покупок определяет искомую емкость рынка (Е):

$$E = E_{\text{перв}} + E_{\text{повт}} + E_{\text{доп}}.$$

Замеры емкости рынка носят вариантный характер. Одновременное применение нескольких подходов повышает вероятность получения точных результатов и при нехватке информации является практически единственной приемлемой альтернативой. Таким образом, для получения данных о емкости рынка *необходимо его комплексное исследование*, включающее изучение характера спроса на товар, выявление районов выгодного и убыточного сбыта, районов преимущества перед конкурентами, получение информации о доходах потребителей. Немаловажно знать макроэкономическую направленность развития экономики, тренды политической силы.

Ключевым инструментом при проведении комплексных исследований рынка является *сегментирование*.

Сегментирование рынка — процесс разделения потребителей с их многочисленными сложными потребностями на однородные по характеристикам требований группы. Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географических, психографических, поведенческих или демографических принципов.

Основная идея сегментирования заключается в том, что предприятие может обслуживать свой целевой рынок более эффективно, чем конкуренты,

которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами за счет дифференциации товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

Единого метода сегментации нет, его производят по разным признакам:

географическому. Этот признак предполагает деление рынка на разные географические единицы (государство, федеральный округ, область, город, муниципальное образование). Предприятие строит стратегию производства и сбыта с учетом климатических и природных условий конкретного региона;

демографическому. Этот признак предполагает классификацию потребителей по возрасту, полу, размеру семьи, по уровню доходов, религиозным убеждениям;

психографическому. Предполагает деление покупателей на группы по принадлежности к общественному классу, образу жизни или характеристикам личности;

поведенческому. При сегментировании на основе поведенческих особенностей покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера использования товара и реакции на этот товар;

по статусу пользования потребителей подразделяют на: непользующихся, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков, регулярных пользователей. Фирма должна привлекать потенциальных потребителей;

интенсивности потребления потребителей делят: на слабых, умеренных, активных;

степени приверженности потребителей разделяют: на «никаких», «средних», «сильных», «абсолютных»;

степени готовности покупателя к восприятию товара: на неосведомленных, осведомленных, информированных, заинтересованных, желающих, намеревающихся купить.

«Первые десятилетия XXI в. по заключениям международных исследовательских агентств Unity Marketing¹ и Luxury Institute² стали эпохой нового ренессанса роскоши с поправкой на то, что рынок и поведение потребителей, особенно на развитых рынках, изменились. Безусловно, потребление товаров класса «люкс» базируется на межличностных факторах, таких как эффект сноба или демонстративное поведение. Важным становится исследование личностных факторов поведения, таких как гедонизм или перфекционизм (стремление к покупке товаров наилучшего качества),

а также различных ситуационных факторов влияния, включая социальные, экономические и регулирующие факторы. Поэтому построение некоей модели ценностного восприятия потребителями товаров класса «люкс» поможет учесть все группы факторов, перечисленных выше. Такая модель может быть интересна как для ученых, так и для менеджеров и руководителей компаний, которые производят товары и услуги класса «люкс»

Цитата по: Скоробогатых И.И. Трансформация моделей потребительского поведения товаров класса «люкс». М. : ГОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.

Выбор целевого сегмента связан с выбором наиболее выгодных рыночных ниш. Предприятию надо решить, сколько сегментов оно может захватить и удержать. Существуют три варианта стратегии рыночного сегментирования: недифференцированный маркетинг; дифференцированный маркетинг; концентрированный маркетинг.

Недифференцированный маркетинг. Предприятие может пренебречь различием, а обратить внимание на то, что общего в нуждах всех покупателей. И в этом случае он обращается к массовой рекламе. Этот маркетинг очень экономичен. Издержки по рекламе и производству невысоки. Нет необходимости исследовать сегменты рынка, и фирма создает товар, который рассчитан на самые широкие сегменты.

Дифференцированный маркетинг. Фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого отдельные предложения. Приведем пример по обуви. Производитель может изготавливать обувь:

- по умеренным ценам (качество);
- на ограниченного покупателя (цена);
- для единичного покупателя (престиж).

Концентрированный маркетинг уделяет внимание больше одному из субрынков, т.е. охватывает определенный вид рынка. Пример: рынок дорогой мебели, когда фирма сосредоточивается, чтобы захватить большую часть этого рынка.

Выбор наиболее привлекательного сегмента рынка осуществляется по следующим критериям:

- высокому уровню текущего сбыта;
- высокому темпу роста;
- высокой норме прибыли;
- слабой конкуренции.

¹ <https://unitymarketingonline.com>

² <http://luxuryinstitute.com>

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг на предприятии должен выполнять следующие функции: исследовательские, стратегические, организующие (рис. 11.7).

Успешная деятельность предприятия во многом зависит от того, в какой степени весь его персонал проникся «философией» маркетинга, эффективно использует его инструменты.

Отличительной особенностью современного этапа развития маркетинга в России является то, что почти в каждой организации выстраивается его индивидуальная система. Однако мы еще не достигли западного уровня в понимании и использовании маркетинга. На западе давно действует тенденция, согласно которой маркетинг становится приоритетом в принятии управленческих решений. Руководители понимают, что без изучения рынка, конкурентов, согласованных маркетинговых мероприятий невозможно занять необходимое место на рынке, а тем более удержать его.

Цитата по: Никишкин В.В. Чему и как учить современного маркетолога // Плехановский маркетинг : 20 лет становления и развития: межвузовский сборник научных трудов. М. : ГОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010

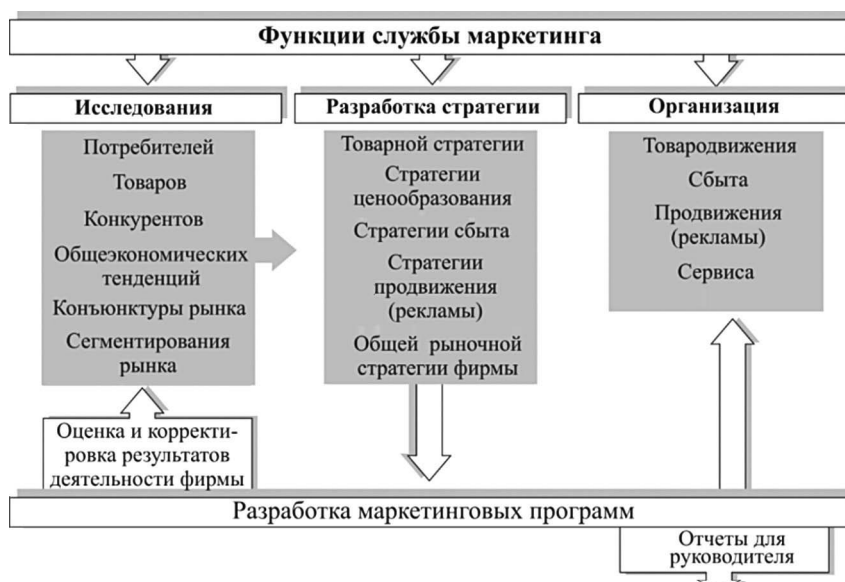


Рис. 11.7. Функциональные задачи маркетинга на предприятии

11.5. Конкурентное позиционирование предприятия

Изучение товара является одной из составляющих комплексного исследования рынка. Анализ товара дает понимание того, что хочет иметь потребитель. Какие свойства товара — надежность, дизайн, технический уровень — наиболее привлекают потребителя. Задача производителя — добиться соответствующего уровня конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность товара — это способность товара соответствовать ожиданиям потребителя, его способность быть проданным. Производителю удастся одержать победу над конкурентами, если его товар будет выгодно отличаться от товара конкурента по технико-экономическим показателям, будет дешевле при покупке и надежнее в эксплуатации. Здесь начинается сфера маркетинговой деятельности предприятия, связанная с доведением товара до потребителя. В данной сфере служба маркетинга должна обеспечить предприятию продажу большего количества товаров с обеспечением необходимой прибыли и максимальное удовлетворение потребителей, формируя у него желание повторной покупки.

Большое внимание при изучении рынка уделяется анализу *условий конкуренции*. Целью такого изучения является, с одной стороны, определение слабых сторон конкурентов, чтобы использовать их в рекламной деятельности, ценообразовании, при формировании спроса и стимулировании сбыта, а с другой стороны, — сильных сторон. Такое исследование проводят по рынку в целом и по отдельным его частям, по предприятию и его подразделениям. Основные направления изучения конкурентов следующие: номенклатура изделий; сравнение их параметров; изучение положений НИОКР конкурентов; анализ производства и технической политики; затрат на производство; финансового состояния; рыночной стратегии конкурента; практики сбытовой деятельности; ценовой политики; методов формирования спроса и стимулирования сбыта продукции и т.д.

Обобщение практики конкуренции позволяет выделить четыре базовых стратегий, на основе которых реализуются конкурентные отношения между предприятиями (рис. 11.8).

Стратегия снижения затрат и оптимизации себестоимости. Стратегия состоит в ориентации на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. В этом случае экономия переменных издержек достигается за счет высокой специализации производства. Постоянные издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объемов производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий. Предприятие, придержи-

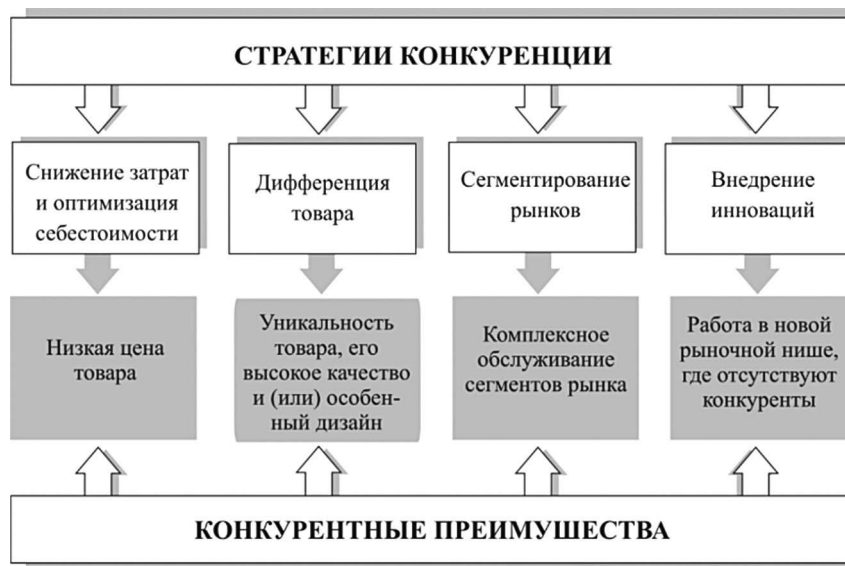


Рис. 11.8. Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества

вающееся данной стратегии, ориентируется на изготовление недорогих, но высококачественных изделий массового потребления.

Стратегия дифференциации товара. Дифференциация основывается на специализации и изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция незаменима для потребителей в случае, если стандартные изделия им не подходят. Дифференциация коммерческих характеристик товара может проводиться за счет создания продукции с более совершенными, чем стандартные изделия, технико-экономическими параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого сервиса при реализации и эксплуатации изделий. Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на производстве пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Стратегия сегментирования рынков. Основная идея стратегии заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами за счет: либо дифференциации товаров на основе более

полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

Стратегия внедрения инноваций. Предприятия, придерживающиеся инновационных стратегий, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции и услуг, методов организации их производства и продвижения. Главная цель — быть всегда впереди конкурентов, охватывать полностью рынок, получая огромные сверхприбыли. Большой риск данной стратегии, объясняемый высокой степенью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие фирмы от специализации в этом бизнесе.

Большой удачей при исследовании конкурентов считается, если удастся выявить так называемую «нишу», т.е. такое направление в производстве каких-либо товаров и услуг, которое не охвачено конкурентами. В этом случае быстро разрабатывается новая модификация товара, заполняется ниша, и затем пытаются удержать эту сферу рынка за собой.

Цель всех этих исследований — выработка рекомендаций по усовершенствованию маркетинговой деятельности. Завершается исследование рынка анализом затрат от оборота, т.е. затрат на рекламу, торгово-сбытовые затраты и другие. Эти затраты сравниваются потом с прибылью, в результате чего устанавливаются экономически выгодные затраты и повышение на этой основе рентабельности торгово-сбытовой деятельности.

Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших пионерных фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, специальных видов вооружения.

Благодаря инновационным технологиям и эстетичному дизайну, корпорация Apple создала уникальную репутацию, сравнимую с культом, в индустрии потребительской электроники. В мае 2011 г. торговая марка Apple была признана самым дорогим брендом в мире (с оценкой в 153,3 млрд дол.) в рейтинге международного исследовательского агентства Millward Brown, а в начале августа 2011 г. Apple стала самой дорогой компанией мира по рыночной капитализации, которая на 10 августа составила 338,8 млрд дол¹.

¹ Linzmayer Ronald W. Apple Confidential : The Real Story of Apple Computer, Inc. No Starch Press, 2011.

11.6. Интернет-маркетинг

Помимо новых технологий на формирование современного маркетинга повлияла еще одна сила — глобализация, которая обусловлена технологическим развитием. Информационные технологии делают возможным быстрый обмен информацией между странами, корпорациями и отдельными людьми во всем мире. В настоящее время Интернет становится мощным инструментом маркетинга для продвижения товаров и услуг предприятия, а также незаменимым информационным ресурсом для исследований предприятий всех форм собственности. Интернет-возможности позволяют предприятию значительно быстрее охватить более широкий круг потребителей.

По мнению специалистов, российский Интернет-маркетинг на сегодняшний день отстает от западного приблизительно на 50 лет. Зарубежные маркетологи располагают более широким выбором Интернет-инструментов и стоимость услуг значительно ниже. Однако, по исследованиям ученых, скорость развития нашей информационной индустрии вполне сопоставима с мировой динамикой.

На сегодняшний день существует множество определений Интернет-маркетинга. Вот одно из наиболее точных и емких определений:

Интернет-маркетинг (i-маркетинг) — приобретение и удержание клиентов с помощью сочетания Интернет-инструментов¹. Важнейшей целью использования Интернет-инструментария является информирование о предприятии, формирование мнения потребителей относительно его деятельности и выпускаемой продукции. Система инструментов i-маркетинга обеспечивает доступность продукта предприятия для потребителей. Применительно к сети «Интернет» маркетинговыми каналами называются все те возможности, которые предоставляет нам сеть для привлечения потенциальных клиентов. Перечень этих инструментов огромен, выделим несколько основных: web-сайт, e-mail, контекстная и медийная реклама, продвижение в поисковых системах, on-line-конференции и вебинары, форумы, блоги, оптимизация в социальных сетях (SMO).

Среди перечисленных инструментов центральное место занимает портал, или сайт.

Сайт предприятия — это совокупность информации о нем в компьютерной сети, объединенной под одним доменным именем или

¹ Маркетинг на 100% ремикс : Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. 9-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

IP-адресом. Web-сайт посредством on-line и off-line рычагов выполняет следующие функции на предприятии: привлечение и удержание потребителей, анализ положения предприятия на рынке и его развитие. Портал предприятия способен влиять на потребительские предпочтения, формируя позитивный образ предприятия и предоставлять достоверную информацию о продукции, являющуюся основой для выбора. Сайты подразделяются на три типа: деловой, торговый, контентный.

Деловой портал создается с целью поддержания продаж on-line-средствами наряду с прочими маркетинговыми инструментами off-line (<http://www.uvz.ru/>).

Торговый сайт может являться каналом прямых продаж для предприятия, например, Интернет-магазином (<http://miassmebel.ru>).

Контентный портал носит информационный характер. Сайт такого типа реже используется предприятиями, в основном его используют средства массовой информации (<http://www.rbcdaily.ru/news>).

Создание сайта предприятия проходит четыре основных этапа: создание, наполнение, анализ, модернизация.

Именно web-сайт может (и должен) стать основным источником информации для потенциальных потребителей. Наличие или отсутствие необходимой информации часто является решающим фактором при принятии решения о выборе товара. К основным on-line-рычагам привлечения на сайт предприятия относят: копирайтинг, контент, сервис, юзабилити, фишки (рис. 11.9).

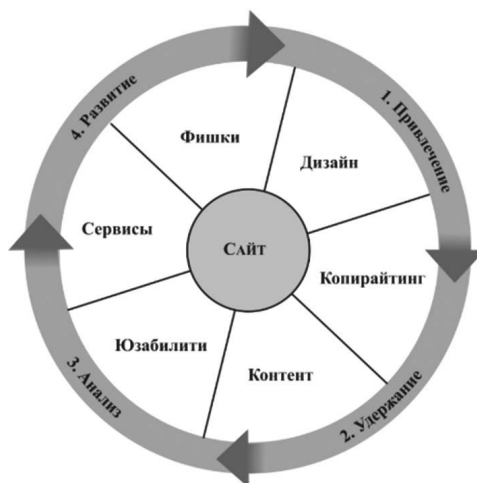


Рис. 11.9. Схема i-маркетинга на предприятии

*Копирайтинг*ом специалисты называют профессиональную деятельность по написанию рекламных и презентационных текстов¹. Информация, предлагаемая сайтом, должна быть точной, ясной, краткой и актуальной.

При написании рекламного сообщения следует учитывать классификацию потребителей по поведенческому признаку: интересующиеся («холодные»), имеющие желание купить («теплые»), готовые к покупке («горячие»). Для категории интересующихся пользователей рекламное сообщение должно носить информативный характер, формировать положительное восприятие и запоминаться. Для потребителей, имеющих желание купить, в сообщении надо рассказывать о товаре, предлагаемом предприятием, демонстрируя выгоды и преимущества от его приобретения. Для клиентов, готовых к покупке, в рекламном сообщении должны описываться преимущества продавца, у которого приобретается товар².

Контент i-маркетологи определяют как наполнение сайта информацией о предприятии для потребителей в виде текста, графических, анимационных или видеоизображений. При наполнении сайта предприятия необходимо заранее предусмотреть возможные вопросы потребителей. Для удобства пользователей на сайте можно размещать дополнительные *сервисы*, такие, например, как обратная связь (вопрос-ответ), подписка на рассылку, поиск в пределах данного портала, карта сайта, служба технической поддержки, on-line-магазин и др. Общение с потребителями посредством on-line-сервисов предполагает высокие технические, эксплуатационные и эстетические качества сайта и компетентность сотрудников.

Юзабилити web-специалистами определяется как удобство пользования сайтом. Здесь важными характеристиками являются: скорость загрузки и передвижения по сайту. Они одни из главных параметров в иерархии имиджево-репутационных характеристик сайта, по мнению ведущих маркетологов.

Фишками являются креативные авторские подходы к созданию текста и графических изображений, призванные привлечь внимание потребителя и создать причину посещения сайта.

Важнейшим в работе Интернет-маркетологов является создание ценности или причины визита на сайт предприятия, а затем совершение покупки. Потребитель должен почувствовать, что ему необходимо зайти на сайт предприятия для того, чтобы получить некие выгоды для себя. В связи с этим фишкой рекламного текста должна быть причина появления острой потребности входа на сайт.

¹ <http://ru.wikipedia.org/wiki>

² <http://mann-ivanov-ferber.ru/authors/mann/>

Все эти on-line-рычаги привлечения должны вызывать целевые действия у потребителей. Интернет-маркетинг — это особая зона ответственности на предприятии, которая в зависимости от его масштаба должна быть закреплена за отдельным сотрудником или специально созданным для этих целей отделом. Эффективную работу этого отдела на сегодняшний день невозможно представить без постоянного взаимодействия с отделом информационных технологий.

Резюме

1. Развитие маркетинга связано с мировой историей развития товарного производства. Сущность современной маркетинговой концепции связана с предпринимательской деятельностью, превращающей потребности покупателя в доходы предприятия.

2. Современная концепция маркетинга определила его основные принципы и функции. К основным функциональным областям маркетинговой деятельности относят: комплексное изучение рынка и направлений маркетинговой деятельности; планирование ассортимента товаров и услуг; формирование спроса, организация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта; планирование сбытовых операций; управление товародвижением; организация до- и послепродажного обслуживания потребителей; формирование ценовой политики предприятия.

3. Маркетинговые цели предприятия, разделяясь на количественные и качественные, преследуют в конечном итоге увеличение объемов продаж, устойчивое положение на старых и завоевание новых рынков.

4. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии включает ряд видов деятельности: исследование рынков, потребительского поведения, товаров, конкурентов, оценку емкости рынков, конкурентоспособности товаров; сегментирование рынков и выбор целевых сегментов.

5. Маркетинговая работа требует организации особой службы на предприятии в зависимости от его масштабов, видов деятельности, стратегии развития. Выделяют следующие организационные структуры управления маркетингом: *функциональная, товарная, рыночная, товарно-рыночная*.

6. Изучение внешней среды (потребителей, поставщиков, конкурентов, экономического и политического климата, социальной инфраструктуры) и эффективная организация внутренней среды (службы маркетинга, материально-технического обеспечения, бухгалтерии, финансовой службы, службы научных и конструкторских работ, производственных подразделений) маркетинговой деятельности определяют успех предприятия на рынке.

7. Современные IT-технологии породили i-маркетинговые технологии. Интернет-маркетинг стремительно завоевывает позиции в бизнесе.

Интернет-маркетинг (i-маркетинг) — приобретение и удержание клиентов с помощью сочетания Интернет-инструментов.

Главными инструментами Интернет-маркетинга являются: web-сайт, e-mail, контекстная и медийная реклама, продвижение в поисковых системах, on-line-конференции и вебинары, форумы, блоги, оптимизация в социальных сетях (SMO).

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните происхождение термина «маркетинг».
2. Охарактеризуйте основные этапы развития маркетинга.
3. На какие вопросы на предприятии отвечает маркетинг?
4. Назовите основные принципы и функции маркетинга на предприятии.
5. На какие задачи нацелен практический маркетинг на предприятии?
6. Какие цели выполняет маркетинг на предприятии?
7. Охарактеризуйте составляющие внешней среды маркетинга.
8. Раскройте интересы участников внутренней среды маркетинга.
9. Назовите формы организации службы маркетинга на предприятии и покажите их сильные и слабые стороны.
10. Какими правилами должен руководствоваться менеджер при организации маркетинговой службы на предприятии?
11. Дайте понятие емкости рынка, сегментирования рынка и конкурентоспособности товара.
12. Охарактеризуйте основные признаки сегментирования рынков.
13. Назовите и охарактеризуйте базовые стратегии конкуренции на предприятии.
14. Раскройте сущность и назовите основные инструменты Интернет-маркетинга на предприятии.
15. Назовите положительные и отрицательные стороны применения Интернет-маркетинга на предприятии.

Тесты

1. Начальный пункт организации маркетинговой деятельности на предприятии:

- а) организация НИОКР;
- б) формирование потребностей производителя;
- в) исследования рынка;
- г) организация службы маркетинга.

2. Показатель, характеризующий, какое количество продукции можно продать за определенный срок на конкретном рынке:

- а) индекс Доу Джонса;
- б) индекс РБК;
- в) валовый региональный продукт;
- г) емкость рынка.

3. Цель исследования товара в маркетинговой деятельности предприятия:

- а) мера соответствия потребительских способностей запросам покупателей; установление возможности универсальности производства или замена его новыми;
- б) стандартизация, сертификация, унификация;
- в) концентрация, специализация, кооперирование производства;
- г) разработка философии маркетинга.

4. Конкурентоспособность товара — это способность товара соответствовать ..., его способность быть проданным:

- а) возможностям производителя;
- б) ожиданиям потребителя;
- в) требованиям посредника;
- г) развитию общества.

5. Дифференцированный маркетинг — это:

- а) организация маркетинга, когда предприятие пренебрегает различием в покупательских предпочтениях и обращается к массовой рекламе;
- б) организация маркетинга, когда фирма выступает на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого отдельные предложения;
- в) организация маркетинга, когда предприятие охватывает определенный вид рынка или субрынка;
- г) особая форма организации НИОКР;

6. Сегментирование рынка — это:

- а) изучение потребностей потребителей и их изменений во времени;
- б) изучение особенностей конкурентов по различным показателям;
- в) выработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии;
- г) процесс разделения потребителей с их многочисленными сложными потребностями на однородные по характеристикам требований группы;

7. i-маркетинг — это:

- а) удовлетворение пользователей Интернета;
- б) приобретение и удержание клиентов с помощью сочетания Интернет-инструментов;
- в) удовлетворение потребностей путем обмена;
- г) изучение покупательского спроса с помощью посредников;

8. Инструменты i-маркетинга:

- а) товар, реклама, продвижение, цена;
- б) сайт, контекстная реклама и медиабаннеры в Интернете, социальные сети;
- в) Интернет, реклама, товары, рынки сбыта;
- г) продвижение в социальных сетях, Интернет-регистрация, баннеры, Интернет-магазины.

9. Деловой сайт — это сайт, целью которого является:

- а) общение бизнесменов;
- б) публикация рейтингов бизнес-элиты по каким-либо критериям;
- в) продажи на рынке B2B;
- г) поддержка продаж.

10. Предприятие создает торговый сайт для того, чтобы:

- а) информировать своих клиентов о новинках, акциях, распродажах;
- б) привлечь новых клиентов;
- в) осуществлять с его помощью прямые продажи;
- г) вовлечь менеджеров в свою торговую сеть.

11. Контентный сайт носит ... характер:

- а) информационно-содержательный;
- б) имиджевый;
- в) свободный;
- г) деловой.

МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

«Малый и средний бизнес в Российской Федерации, будучи новым экономическим явлением 25 лет назад, в настоящее время состоялся и является важнейшим способом ведения предпринимательской деятельности».

Стратегия развития малого
и среднего предпринимательства
в Российской Федерации
на период до 2030 г.

12.1. Состояние малого предпринимательства в России

Любое исследование малого предпринимательства в России упоминает малый с исторической точки зрения возраст российского предпринимательства, ему нет еще и 30. Большинство нынешних предпринимателей — предприниматели в первом поколении, их родители были и продолжают оставаться наемными работниками, поэтому и подготовка (знания и навыки, психологическая готовность) трудоспособного населения к предпринимательской деятельности, связанной с риском и неопределенностью, недостаточная.

По данным Глобального мониторинга предпринимательства (GEM), только 3,5% трудоспособного населения России (в возрасте 18—64) планируют открыть свое дело в ближайшие 3 года и 42% страх провала не позволяет открыть свой бизнес.

И тем не менее МСП уже составляет существенную часть экономической деятельности в стране. По данным реестра зарегистрированных предприятий, малые и средние предприятия — это 5,6 млн хозяйствующих субъектов, рабочие места для 18 млн граждан. Около одной пятой валового внутреннего продукта Российской Федерации, а во многих субъектах Федерации треть и более валового регионального продукта создаются такими организациями. И все же сравнительная статистика по нескольким странам показывает, что вклад малого и среднего предпринимательства в общие экономические показатели в Российской Федерации ниже, чем в большинстве не только развитых, но и развивающихся стран.

Значительную долю в структуре малого и среднего предпринимательства по формам предпринимательских организаций занимают микропредприятия и индивидуальные предприниматели (рис. 12.1). Малое и среднее предпринимательство в Российской Федерации — это в первую очередь микробизнес (95,5% общего числа субъектов малого и среднего предпринимательства).

Производительность труда на малых и средних предприятиях в Российской Федерации, по оценке Министерства экономического развития Российской Федерации, отстает от уровня развитых стран (США, Японии, стран Европейского союза) в 2—3 раза.



Рис. 12.1. Структура МСП по формам организации

Источник: <http://www.gks.ru/>

Значительную долю в структуре МСП по видам деятельности традиционно занимает деятельность в сфере оптовой и розничной торговли (рис.12.2).



Рис. 12.2. Структура МСП по видам деятельности

Источник: <http://www.gks.ru/>

Такая структура предпринимательской деятельности в России уязвима в современных экономических условиях. Неустойчивость рубля на валютном рынке приводит к снижению потребительской активности населения, что напрямую сказывается на основном сегменте предпринимательства — оптовой и розничной торговле и операциях с недвижимостью.

В последние годы динамика развития малого и среднего предпринимательства отрицательная. Остается низкой инновационная и инвестиционная активность малых предприятий. Наблюдается рост уровня неформальной занятости в сфере малого и среднего предпринимательства. Малый и средний бизнес развивается на территории Российской Федерации неравномерно.

2 июня 2016 г. вышло Распоряжение Правительства РФ, утвердившее Стратегию развития МСП до 2030 г. (далее — Стратегия). Цель Стратегии — развитие сферы малого и среднего предпринимательства как одного из факторов инновационного развития и улучшения отраслевой структуры экономики, а также социального развития и обеспечения стабильно высокого уровня занятости.

Базовыми индикаторами достижения указанной цели в 2030 г. должно быть увеличение в 2,5 раза оборота малых и средних предприятий; увеличение в 2 раза производительности труда в секторе малого и среднего предпринимательства; увеличение доли обрабатывающей промышленности в обороте сектора малого и среднего предпринимательства до 20%; увеличение доли занятого населения в секторе малого и среднего предпринимательства в общей численности занятого населения до 35%.

Достижение целевых индикаторов реализации Стратегии обеспечивается за счет выделения в рамках Стратегии следующих целевых групп малых и средних предприятий: массовый сектор — предприятия, которые специализируются на осуществлении торговых операций, предоставлении услуг гражданам, производстве и реализации сельскохозяйственной продукции и, таким образом, играют ключевую роль в обеспечении занятости, повышении качества и уровня комфорта; высокотехнологичный сектор — экспортно ориентированные предприятия, предприятия в сферах обрабатывающего производства и предоставления услуг, быстрорастущие предприятия, которые обеспечивают внедрение инноваций и решают задачи по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности.

12.2. Организационно-правовые формы малого бизнеса

Предпринимательство, предпринимательская деятельность представляет собой сложный многоплановый процесс, имеющий множество исторически изменяющихся аспектов и форм проявления. В силу этого предпринимательство выступает предметом изучения многих дисциплин, и как следствие существует множество трактовок и определений данного понятия. Сущность предпринимательства, как экономической категории, характеризуется через его признаки: инициативу, ответственность, неопределенность и риск, организацию и комбинирование факторов производства, новаторство.

Предпринимательство — это инициативная, связанная с риском и направленная на поиск различных способов использования ресурсов деятельность, ведущаяся с целью извлечения прибыли и приумножения богатства.

Предпринимательство в современной экономике реализуется в различных организационно-правовых формах. Существует множество критериев, в соответствии с которыми могут выделяться различные формы и виды предпринимательской деятельности.

По характеру деятельности предпринимательство может быть: производственное; научно-техническое; коммерческое; банковское; страховое; управленческое; консультативное и прочее.

По форме собственности предпринимательство может быть: частным; государственным; смешанным.

По размеру (в зависимости от количества занятых лиц либо объему выручки фирмы) предпринимательство делится на: малое; среднее; крупное.

Крупный бизнес в основном определяет экономическую и техническую мощь страны. Крупные компании насчитывают тысячи сотрудников, множество подразделений и филиалов. Главные плюсы крупного бизнеса: огромная ресурсная база, отлаженные процессы, мощные, устойчивые производственные, снабженческие и сбытовые системы, развитая инфраструктура. Главные минусы: бюрократизация и неповоротливость огромного механизма душат инициативу.

Средний бизнес в большей мере зависит в своей деятельности от внутренней экономической конъюнктуры и вынужден вести конкурентную борьбу внутри своей группы, а также с крупным отечественными и иностранными предприятиями. На предприятиях среднего бизнеса есть регулярный менеджмент, поэтому работают они достаточно стабильно, сохраняя при этом гибкость и маневренность за счет небольшого размера. Сотрудники исчисляются сотнями, т.е. налицо некая корпоративная структура и осознанное регулирование бизнес-процессов.

Малый бизнес, или малое предпринимательство (МП), представляет самый многочисленный слой мелких собственников, которые в силу своей распространенности в значительной мере определяют социально-экономический и отчасти политический уровень развития страны. Сектор МП образует разветвленную сеть предприятий, действующих в основном на местных рынках и непосредственно связанных с массовым потребителем продуктов и услуг.

Малый бизнес открывает значительные возможности, но требует интенсивной работы. Все сотрудники постоянно на виду, и оценить каждого из них по достоинству владельцу бизнеса не составит труда. В компании вообще нет ни бюрократии, ни жесткой иерархии, поэтому должность могут создать специально для конкретного сотрудника, с учетом его индивидуальных склонностей и способностей. Ощущение творчества, созидания сопряжено с чувством ответственности, с осознанием того, что от вас зависит судьба целого бизнеса, всех его сотрудников и, кроме того, его клиентов.

В маленькой компании все действуют в тесной связке друг с другом, поддерживают друг друга, достигают взаимопонимания. Однако масса

возможностей далеко не всегда обеспечивается необходимыми ресурсами, не на все хватает средств, времени и сил, ресурсная база компании постоянно отстает от планов по развитию. Существенный минус малого бизнеса — нестабильность, и отсутствие возможностей для создания резервов и страхования рисков.

Как показывает опыт стран с разным уровнем экономического развития, малое и среднее предпринимательство играет весьма значимую роль в их экономике. Малые предприятия питают жизненными силами экономический организм любой страны. Их деятельность влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание дополнительных рабочих мест, т.е. решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы. Они занимают такие ниши в экономике, где невыгодно действовать крупным и гигантским компаниям, и там маленькие предприятия смело вступают в конкурентную борьбу с большим бизнесом, обладая более высокой инициативой, гибкостью и низкими затратами на управленческий аппарат.

В ряде развитых стран Европы и Америки на долю организаций с числом работающих менее 20 человек приходится от 40 до 55% всех занятых в частном секторе. В ведущих капиталистических странах мира на долю предприятий малого бизнеса приходится до 50% в общем объеме производства продуктов и услуг. В мировой хозяйственной системе, по данным ООН, малые и средние предприятия (МСП) являются работодателями почти для 50% трудового населения всего мира, при этом объем производства в сфере МСП в различных странах составляет от 33 до 66% национального продукта.

Что же такое малое предпринимательство? Ответ на этот вопрос не такой простой, как кажется на первый взгляд. При отнесении предприятия к субъектам малого предпринимательства используются различные количественные и качественные критерии. Количественные критерии: численность занятых на предприятии (наиболее распространенный); годовой объем выручки; среднегодовая балансовая стоимость активов. Если юридическое лицо или индивидуальный предприниматель отвечают этим критериям, то они субъекты малого предпринимательства со всеми вытекающими отсюда последствиями, т.е. экономическими привилегиями. Однако не все юридические лица и индивидуальные предприниматели, формально (по критериям) подпадающие под статус субъекта малого предпринимательства, смогут пользоваться положенными им законными привилегиями. Кроме того, воспользоваться поддержкой можно только при наличии в регионе или муниципальном образовании соответствующей программы поддержки, в определенные сроки и при соблюдении всех условий программы.

Такие сложности реализации своих прав субъектами малого предпринимательства были обусловлены прежде всего стимулированием действительно жизненно необходимых, зачастую высокозатратных, а иногда малоприбыльных отраслей экономики: производства, инноваций, удовлетворения бытовых потребностей населения. Данная политика государства нашла свое отражение не только в принятии специального Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее — Закон о развитии малого и среднего предпринимательства), но и в законодательном закреплении льготных систем налогообложения, преимущественном праве аренды государственного и муниципального имущества и др.

Даже если по формальным признакам предприятие является субъектом малого предпринимательства, оно не обязательно может признаваться таковым и пользоваться привилегиями малого бизнеса. К субъектам малого предпринимательства не могут относиться:

- кредитные организации;
- страховые организации (за исключением потребительских кооперативов);
- инвестиционные фонды;
- негосударственные пенсионные фонды;
- ломбарды;
- субъекты предпринимательской деятельности в сфере игорного бизнеса;
- нерезиденты Российской Федерации, за исключением случаев, предусмотренных международными договорами Российской Федерации;
- субъекты, осуществляющие производство и реализацию подакцизных товаров (спиртосодержащая продукция, табак, лекарственные средства, горюче-смазочные материалы, автомобили и др.);
- субъекты, осуществляющие добычу и реализацию полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых.

При создании малого предприятия необходимо решить следующие вопросы:

- какая у компании будет организационно-правовая форма;
- как будут распределяться доли между учредителями;
- как будут оплачиваться доли в уставном капитале;
- кто будет исполнять функции генерального директора и главного бухгалтера;
- какую выбрать систему налогообложения;

- подлежит ли выбранный вид деятельности лицензированию.

К малым предприятиям (юридическим лицам) (с 2008 г. в соответствии с *Законом о развитии малого и среднего предпринимательства*, ст. 4) относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), соответствующие следующим условиям:

- суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25% (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25%;
- средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 100 человек, среди малых предприятий выделяются микропредприятия с численностью работников до 15 человек;
- выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать для малых предприятий 800 млн руб., для микропредприятий 120 млн руб.

Статус индивидуального предпринимателя закреплен в ст. 23 Гражданского кодекса РФ, согласно которой гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Объем гражданских прав, обязанностей и ответственности такого гражданина при осуществлении им предпринимательской деятельности будет совпадать с объемом гражданских прав, обязанностей и ответственности юридического лица, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения.

Без образования юридического лица предпринимательской деятельностью также может заниматься крестьянское (фермерское) хозяйство. Крестьянское (фермерское) хозяйство (далее — фермерское хозяйство) представляет собой объединение граждан, связанных родством и (или)

свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработку, хранение, транспортировку и реализацию сельскохозяйственной продукции), основанную на их личном участии. Членство в крестьянском (фермерском) хозяйстве основано на родстве или свойстве на более трех семей, количество членов-неродственников может быть не более пяти. Государственная регистрация крестьянских (фермерских) хозяйств осуществляется в порядке, установленном для государственной регистрации физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) наиболее распространенная организационно-правовая форма среди юридических лиц — субъектов малого предпринимательства. Обществом с ограниченной ответственностью (далее — общество) признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества. Общество имеет в собственности обособленное имущество и несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников, а участники по обязательствам общества. Однако в случае банкротства общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. С 1 июля 2009 г. существенно изменился порядок выхода участника из общества. Участник общества вправе выйти из общества путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других его участников или общества, только если это предусмотрено уставом общества (п. 1 ст. 26 Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»).

В отличие от акционерного общества ООО не должно выпускать акции и проходить сложную процедуру регистрации их выпуска, не обязано публиковать финансовые результаты деятельности в средствах массовой информации и к участникам ООО предъявляются минимальные требования. Отличительной особенностью является ограниченная ответственность участников (только в пределах своих вкладов или акций) и отсутствие обязательного личного участия в делах общества.

Товарищества (полное товарищество и товарищество на вере) основывают свою деятельность на доверительных отношениях, что выража-

ется в самостоятельности действий товарищей и повышенной ответственностью участников. В отличие от обществ форма хозяйственного товарищества в российской практике используется крайне редко.

12.3. Особенности малого предприятия

Субъекты малого и среднего предпринимательства в отличие от крупных компаний оказываются под сильным влиянием внешней социально-экономической среды. Большинству малых предприятий и индивидуальных предпринимателей приходится попросту подстраиваться под общие условия рынка, действующее законодательство и решения властей. Воздействие субъектов малого предпринимательства на внешнюю среду возможно лишь при выработке коллективной стратегии поведения на рынке, совместном участии в ее осуществлении. Подобным образом на групповом уровне возможна и защита интересов субъектов малого предпринимательства, воздействие на принятие законодательных и исполнительных решений.

Весь комплекс факторов и условий, характеризующих такими понятиями, как экономическая и политическая конъюнктура, предпринимательский, инвестиционный и социальный климат, культура и ценности населения, чрезвычайно важны для понимания проблем и перспектив развития предпринимательства. Изучение явлений и процессов, протекающих в предпринимательской среде, мониторинг и контроль положительных и отрицательных факторов, влияющих на деятельность предприятий, являются необходимым условием регулирования и успешного развития малого и среднего бизнеса.

К факторам внешней среды относятся характер и состояние рыночных отношений: формы и методы торговли, коммерческая практика, условия товародвижения, правовые вопросы, торгово-политические условия. Гибкость и мобильность малого бизнеса позволяет ему быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, оперативно реагируя на запросы рынка.

Для малого предпринимательства характерен особый, креативный тип экономического поведения. Типичное для многих малых предприятий соединение в одном лице собственника и менеджера способствует возникновению предпринимательского подхода к своей деятельности и дает возможность эффективно вести хозяйственную деятельность. Эффективность малого предприятия определяется также высоким уровнем взаимозаменяемости работников, быстротой передачи информации, которая осуществляется в непосредственном контакте руководителей и работников. Малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах.

Даже для малого предприятия необходима определенная структура. Под структурой понимается упорядоченная система взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры предприятия являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Организационная структура предприятия есть средство для достижения поставленных целей и задач. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить ключевые из них, от которых прежде всего зависит успех, и затем распределить их по блокам. Характерными признаками рациональной структуры малого предприятия являются небольшие подразделения с квалифицированным персоналом, минимальное число уровней участия, ориентация режима работы на потребителей, оперативная реакция на изменения, высокая производительность и низкие издержки. Среди факторов, влияющих на структуру организации, можно выделить технологию производства (продукта или услуги), внешнее окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся систему принятия решений.

Малое предприятие обычно управляется собственником, который берет на себя риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности. По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родственные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

При общей простоте организационно-управленческих структур малых предприятий некоторые из них сталкиваются с проблемами. Их успех основывается, по сути, на личном мастерстве и энтузиазме собственника. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых предприятий, — недостаток управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий. Поэтому на определенном этапе развития они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

В условиях рынка с его жесткой конкуренцией выживает и успешно развивается то предприятие, которое отслеживает развитие спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с требованиями рынка. Главным требованием к управ-

лению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Другой важной проблемой малого предприятия является управление финансами. Для успешной деятельности предприятия необходимо регулярно проводить анализ движения денежной наличности, прогнозировать ее движение, контролировать и регулировать денежные операции.

Каждому предприятию нужно непрерывно модернизироваться и приспособляться к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путем изменения управления, менеджмента, самого «лица» предприятия. Непременным условием успешной работы малого предприятия является готовность основателей создать специальную управленческую группу из своих работников, а не делать все самим. Если руководитель считает, что он должен всем заниматься сам, то такая фирма рано или поздно обязательно попадет в полосу управленческого кризиса.

Основателям фирмы вместе с ее ведущими специалистами следует начать с анализа особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Их задача на этом этапе заключается в том, чтобы выявить те конкретные участки, от которых зависит выживание и благополучие фирмы. Причем для каждой конкретной организации это собственные ключевые участки. Для одного предприятия это может быть производство продукции, а для другого — обслуживание потребителей. Важность других параметров деятельности предприятия определяется исходя из конкретных условий, а также целей, задач и ценностных ориентаций.

На следующем этапе внедрения эффективного управления необходимо выяснить, в каких видах деятельности проявляет себя с наилучшей стороны каждый член управленческой группы. Важно добиться полного взаимопонимания по этому вопросу и правильно распределить нагрузку. Затем следует определить, какой ключевой участок будет закреплен за каждым членом управленческой группы исходя из его способностей и возможностей в качестве первой и основной его обязанности. Иначе говоря, каждый ключевой участок должен быть закреплен именно за тем специалистом, который доказал свою состоятельность в соответствующих вопросах.

Особенности управления в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. Взаимоотношения менеджера и подчиненных носят довольно непосредственный и открытый характер.

Предприниматель и менеджер не одно и то же. Предпринимателям в малом бизнесе одновременно приходится быть и менеджерами. Если

личностные и профессиональные качества предпринимателя отвечают требованиям, предъявляемым к менеджеру, то он может успешно выполнять функции менеджера и быть предпринимателем. В противном случае предприниматель, будучи собственником (хозяином или держателем контрольного пакета акций), передает функции управления профессиональному менеджеру.

Предприниматель, будучи собственником и представляя фирму в разных инстанциях, взаимодействует с разными элементами внешней среды, к которой относятся покупатели, поставщики, кредиторы, местные органы власти, законодательные и правовые органы, местное общество, а также образовательные учреждения, сотрудники фирмы и др. Каждый элемент внешней среды требует от предпринимателя выработки особого поведения, от которого будет зависеть как краткосрочный, так и долгосрочный успех предприятия.

На малых предприятиях с небольшой численностью работающих (до 15—20 человек) зачастую отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне, включая бухгалтерский учет, контроль за рентабельностью хозяйственной деятельности, руководство работой.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, что и для крупных предпринимательских объединений. Однако они имеют различия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен прежде всего хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т.е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

12.4. Государственная поддержка малого предпринимательства

В Российской Федерации сформированы нормативно-правовые и организационные основы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Только простое перечисление проведенных решений и созданных институтов поддержки МСП занимает несколько страниц.

Создана Правительственная комиссия по вопросам конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства. В 2015 году до-

полнительные меры по поддержке малых и средних компаний рассматривались на заседании Государственного совета Российской Федерации. Меры, направленные на поддержку самозанятости и реализацию инвестиционного потенциала малого и среднего бизнеса, включены в перечень реализуемых Правительством Российской Федерации в 2015—2016 гг. первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности. Реализуется ряд масштабных программ финансовой поддержки, в рамках которых во всех регионах страны предприниматели имеют возможность получать субсидию для возмещения затрат на ведение бизнеса, микрозаймы, гарантию по кредиту или кредит на льготных условиях. Для малых предприятий предусмотрены специальные налоговые режимы, позволяющие оптимизировать систему учета и налоговых платежей. Приняты меры по расширению доступа малых предприятий к закупкам товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, а также для нужд компаний с государственным участием, включая установление квоты на осуществление указанных закупок. В субъектах Российской Федерации сформирована сеть организаций, образующих инфраструктуру информационно-консультационной и имущественной поддержки предпринимательства.

В существующей структуре финансовой поддержки в настоящее время присутствуют самые разнообразные формы. Теоретически все они направлены на диверсификацию структуры российской экономики с сильным акцентом на развитие инновационной составляющей, развитие самозанятости населения, создание качественно новых рабочих мест. В среднем по программе порядка 40% средств выделяются на создание и развитие инфраструктуры, 60% — на прямые субсидии предпринимателям.

В настоящее время можно выделить три формы финансовой поддержки:

- предоставление субсидий;
- предоставление бюджетных инвестиций;
- предоставление государственных и муниципальных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Создавая благоприятные возможности для предпринимательской деятельности, именно сектор малого бизнеса оказывается наиболее чувствительным к изменениям внешней среды, особенно в условиях нестабильно функционирующей экономики. В то же время малые и средние предприятия, как субъекты предпринимательства, являются

слабыми звеньями в структуре производителей продукции и в сфере оказания услуг по сравнению с однопрофильными организациями крупного бизнеса. Это обуславливает необходимость внедрения программ поддержки как на федеральном, так и на региональном уровнях.

В последние годы была проделана большая работа в рамках создания эффективных механизмов поддержки субъектов МСП, выстроена многоуровневая система (федеральный, территориальный, местный) мероприятий и соответствующих инструментов, обеспечивающих нормальное функционирование различных форм предпринимательства. Однако нельзя не отметить, что большинство вышеуказанных мероприятий носят материальный характер и в большинстве случаев сводятся к имущественной и финансовой помощи бизнесу, в то время как именно малые и средние предприятия чаще субъектов, функционирующих в более крупных масштабах, нуждаются в консультационных услугах по отдельным вопросам организации своей хозяйственной «жизни».

Проблема усугубляется затруднением доступа к консалтинговым услугам субъектам МСП, обусловленным относительно их высокой стоимостью для небольшого, часто семейного бизнеса. В этих условиях крайне актуальным представляется оказание такой поддержки путем создания информационно-консалтинговых центров с участием государственных либо муниципальных органов власти, напрямую взаимодействующих с предприятиями и оказывающих консалтинговые услуги по наиболее актуальным вопросам ведения бизнеса.

Резюме

1. *Предпринимательство* — это инициативная, связанная с риском и направленная на поиск различных способов использования ресурсов деятельность, ведущаяся с целью извлечения прибыли и приумножения богатства.
2. По характеру деятельности предпринимательство может быть: производственное; научно-техническое; коммерческое; банковское; страховое; управленческое; консультативное и прочее.
3. По форме собственности предпринимательство может быть: частным; государственным; смешанным.
4. По размеру (в зависимости от количества занятых лиц либо объема выручки фирмы) предпринимательство делится на: малое; среднее; крупное.
5. Изучение явлений и процессов, протекающих в предпринимательской среде, мониторинг и контроль положительных и отрицательных факторов, влияющих на деятельность предприятий, являются необходимым условием регулирования и успешного развития малого и среднего бизнеса.

6. Малое предприятие обычно управляется собственником, который берет на себя риск предпринимательства

7. В настоящее время можно выделить три формы финансовой поддержки:

- предоставление субсидий;
- предоставление бюджетных инвестиций;
- предоставление государственных и муниципальных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение термину «предпринимательство».
2. Какие преимущества и недостатки характерны для крупного бизнеса, среднего и малого бизнеса?
3. Какие компании могут быть отнесены к категории «малые и средние предприятия»?
4. В связи с чем, на ваш взгляд, малые предприятия выделяются в отдельную категорию субъектов предпринимательской деятельности?
5. Дайте определение понятию «малое предприятие».
6. Какие компании, подпадая под формальные критерии субъекта малого предпринимательства, не могут пользоваться их привилегиями?
7. Назовите критерии субъектов малого предпринимательства.
8. Какое место в национальной экономике занимает малый бизнес?
9. Какие основные проблемы характерны для малого предпринимательства?
10. Какие основные экономические и социальные задачи решаются путем масштабного развития малого предпринимательства?
11. Какие факторы способствуют развитию предпринимательства?
12. Что является препятствием на пути развития предпринимательства в стране и регионах?

Тесты

1. Без образования юридического лица вправе осуществлять предпринимательскую деятельность:

- а) потребительский кооператив;
- б) крестьянское (фермерское) хозяйство;
- в) садовое товарищество;
- г) полное товарищество

2. Субъект малого предпринимательства отвечает следующим критериям:

- а) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость не должна превышать 60 млн руб., средняя численность работников не должна превышать 100 человек, за исключением работающих по гражданско-правовому договору, участие субъекта РФ в уставном капитале субъекта малого инновационного предприятия составляет не менее 25%;
- б) выручка от реализации товаров (работ, услуг) не должна превышать 400 млн руб., средняя численность работников не должна превышать 100 человек, участие субъекта РФ в уставном капитале субъекта малого инновационного предприятия составляет не менее 25%;
- в) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость не должна превышать 400 млн руб., средняя численность работников не должна превышать 100 человек, участие субъекта РФ в уставном капитале субъекта малого предприятия составляет не более 25%.

3. Назовите правильное утверждение:

- а) ООО отвечает по долгам своих учредителей;
- б) право собственности на имущество ООО имеют его учредители;
- в) учредители отвечают по долгам ООО в случае банкротства общества по вине его участников, которые имеют право давать обязательные для общества указания;
- г) учредитель отвечает по долгам ООО своим имуществом только в пределах своего вклада.

4. Обязанность лично участвовать в деятельности субъекта малого предпринимательства есть у участников:

- а) крестьянского (фермерского) хозяйства;
- б) полных товарищей;
- в) производственного кооператива;
- г) всех вышеперечисленных.

5. Какие субъекты малого предпринимательства вправе получать государственную (муниципальную) поддержку:

- а) фондовые биржи;
- б) потребительские кооперативы;
- в) банки;
- г) инвестиционные фонды;
- д) негосударственные пенсионные фонды;
- е) все вышеперечисленные.

6. В каких организационно-правовых формах могут создаваться субъекты малого и среднего предпринимательства:

- а) хозяйственные общества, государственные и муниципальные предприятия, потребительские кооперативы;
- б) хозяйственные общества, некоммерческие партнерства, товарищества;
- в) хозяйственные общества, товарищество на вере, индивидуальный предприниматель.

7. Какова численность работников микропредприятия:

- а) до 35 человек;
- б) до 20 человек;
- в) до 15 человек.

8. В чем заключается финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства?

- а) передача во владение и пользование государственного имущества на безвозмездной основе;
- б) предоставление государственных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства;
- в) содействие в организации субподрядов между различными формами бизнеса.

9. Какие привилегии предоставляются субъектам малого предпринимательства:

- а) специальные налоговые режимы;
- б) предоставление безвозмездных субсидий;
- в) упрощенный способ ведения бухгалтерского учета;
- г) преимущественное право покупки арендованной собственности субъекта РФ;
- д) все перечисленное;
- е) все перечисленное, кроме г).

10. При каком уровне дохода субъект малого предпринимательства может перейти на упрощенную систему налогообложения:

- а) при доходе не более 45 млн руб. в год;
- б) при доходе не более 60 млн руб. за 9 мес.;
- в) при доходе не более 400 млн руб. ежегодно;
- г) при доходе не более 45 млн руб. за 9 мес.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

*«Людам, решившимся действовать,
обыкновенно бывают удачи.
Напротив, они редко удаются людям,
которые только и занимаются тем,
что взвешивают и медлят».*

Геродот

13.1. Понятие и классификация внешнеэкономических операций

Внешнеэкономическая деятельность охватывает широкий круг вопросов хозяйствующих субъектов:

- изучение рынка конкретного товара;
- его реклама;
- создание сбытовой сети;
- проработка коммерческих предложений и запросов;
- проведение переговоров;
- заключение и исполнение контрактов.

Внешнеэкономическая деятельность реализуется путем проведения международных коммерческих операций (МКО), или внешнеэкономические операции (ВЭО), т.е. определенных технических приемов по подготовке и реализации торгового сотрудничества. МКО — разнообразные формы международной коммерческой деятельности, направленные на получение прибыли:

- операции по обмену продукцией в материально-вещественной форме, т.е. коммерческий экспорт и импорт;
- операции по торговле научно-техническими знаниями и опытом (продажа патентов и т.п.);
- операции по торговле техническими услугами, которые в международной практике принято называть инжиниринговыми;
- международный туризм;
- международные арендные операции (рентинг, хайринг, лизинг) и др.

Международная торговая сделка (МТС) — договор (соглашение) между двумя или несколькими сторонами (коммерческими предприятиями, фирмами и т.п.), находящимися в разных странах, по поставке установленного количества товарных единиц и (или) оказанию услуг в соответствии с согласованными условиями.

МТС — правовая форма, опосредующая МКО. Договор купли-продажи не считается международным, если он заключен между сторонами разной государственной принадлежности, коммерческие предприятия которых находятся на территории одного государства. Договор признается международным, если он заключен между сторонами одной государственной принадлежности, коммерческие предприятия которых находятся на территориях разных государств. Таким образом, для признания договора международным необходим факт пересечения границы независимо от того, что перевозимый товар в сущности принадлежит предприятиям одно и той же фирмы или компании.

МТС характеризует также то, что ее выполнение сопровождается платежом в иностранной валюте по отношению к одной из сторон или по отношению к обеим сторонам.

К понятию «торговая сделка» относятся все сделки, связанные с обменом товарами в материально-вещественной форме и предоставлением услуг, как основных, так и обеспечивающих международный товарооборот. После заключения МТС возникают конкретные права и обязанности гражданско-правового характера для субъектов сделки. Признание за сделкой особого характера подчиняет ее не только общим нормам гражданского права, но и специальным нормам торгового права, определяющим правила их заключения и исполнение.

Взаимосвязь понятий «внешнеэкономическая деятельность», «международная коммерческая операция» и «международная торговая сделка» представлена на рис. 13.1.

Внешнеторговые операции классифицируются по следующим критериям: направления торговли; формы торговли; методы торговли; степень готовности товара; виды товаров и услуг (рис. 13.2).



Рис. 13.1. Взаимосвязь понятий ВЭД, МКО и МТС

Любая внешнеэкономическая операция проходит три этапа:

- подготовка к заключению сделки (контракта);
- заключение (подписание) сделки (контракта);
- исполнение сделки (контракта).

Первый этап — подготовка к заключению внешнеэкономической сделки — включает в себя следующие процедуры:

- комплексное исследование рынка, составляющими которого выступают:
 - изучение конъюнктуры рынка данного товара (выявление существующего и ожидаемого спроса на него),
 - изучение торгово-политических, таможенных и правовых условий рынка (системы государственного регулирования внешней торговли, таможенных режимов, требований к сертификации товаров, страхового законодательства страны, тарифов на перевозку и т.п.),
 - оценка деятельности фирм-конкурентов,
 - оценка деятельности фирм — потенциальных покупателей (с учетом их требований к товару),
 - расчет внешнеторговых цен на товар,
 - выбор форм выхода на внешние рынки,
 - расчет предполагаемой экономической эффективности внешнеэкономической сделки;
- рекламная кампания, предполагающая:
 - размещение рекламных материалов в СМИ,
 - рассылку в адрес потенциальных покупателей каталогов, проспектов с характеристиками и ценой предлагаемого товара,
 - организацию и проведение рекламной кампании на рынке страны-импортера;



Рис. 13.2. Классификация внешнеторговых операций

- установление контактов с потенциальным контрагентом за рубежом путем:
 - рассылки оферт (запросов),
 - подтверждения заказа,
 - отправки коммерческого письма с предложением вступить в переговоры по поводу заключения сделки,
 - направления проформы сделки.

В рамках перечисленных процедур техника ВЭО включает в себя оформление следующих документов:

- информационная карта фирмы (конкурента, покупателя, поставщика);
- фирменное досье;
- конкурентный лист;
- рекламные материалы;
- оферты (запросы);
- подтверждения оферты (запроса);
- счета-проформы;
- заявки на инструкции по поставке товара;
- перечень вопросов для согласования.

Второй этап — заключение внешнеэкономической сделки — включает в себя следующие процедуры:

- проведение предварительных переговоров (путем переписки, личных контактов);
- выбор способа подписания контракта;
- акцепт покупателем твердой оферты;
- подтверждение продавцом заказа, сделанного покупателем;
- выбор формы контракта купли-продажи (письменный, устный, смешанный);
- выбор вида контракта (разовый, с периодической поставкой) и формы оплаты (денежная, товарная, смешанная);
- окончательная доработка текста контракта;
- подписание контракта.

В рамках перечисленных процедур техника ВЭО включает в себя следующие документы:

- переписку;
- контракт.

Третий этап — исполнение внешнеэкономической сделки — включает в себя следующие процедуры:

- обеспечение производства товара на экспорт;
- подготовка товара к отгрузке;
- проведение платежно-расчетных операций;
- страхование грузов;
- заключение договора на экспедирование грузов;
- организация международной перевозки грузов;
- таможенная очистка грузов.

Кроме того, процесс организации и техники каждой реальной внешнеэкономической сделки зависит:

- от способа выхода фирмы на внешний рынок (прямой, через посредников, через международные товарные биржи, аукционы, торги);
- предмета сделки (сырье, готовые изделия, услуги).

Экспорт (англ. *export*) — продажа товаров экономическими агентами одной страны экономическим агентам другой страны, предусматривающая их вывоз за границу.

При осуществлении экспортной операции экспортеру неважно, как будет использоваться товар импортером (иностранным покупателем): он может пустить товар в переработку, реализовать на внутреннем рынке или перепродать в третьи страны. Экспортер как продавец обязан передать в распоряжение иностранного покупателя товар определенного качества, в установленный срок, на согласованных условиях. Экспортер прежде всего заинтересован в гарантированной оплате товара (желательно еще до его фактической поставки).

Экспорт из России можно условно разделить на следующие основные стадии:

- регистрация фирмы-экспортера как участника ВЭД (если фирма-экспортер не была ранее зарегистрирована);
- изучение конъюнктуры рынка;
- выбор целесообразных методов работы на рынке и проведение рекламных мероприятий применительно к выбранной системе сбыта;
- направление потенциальным покупателям инициативного предложения на продажу товара (оферты). В оферте содержится точное определение товара, срок поставки, количество товара, цена, базовые условия поставки, виды платежа;
- переговоры по согласованию коммерческих, технических и иных условий контракта;
- предконтрактная подготовка, окончательное согласование и подписание контракта уполномоченными лицами;
- получение необходимых лицензий, сертификатов, разрешений;
- подготовка товара к поставке: упаковка, маркировка, подготовка отгрузочных документов;
- оформление паспорта сделки;
- экспортная таможенная очистка;
- поставка товара на условиях, определенных в контракте в соответствии с Инкотермс (система Международных правил толкования торговых терминов);
- расчеты за поставленный товар в соответствии с условиями платежа;
- систематический контроль за исполнением контракта.

Для проведения экспортной операции необходимо оформить следующие документы:

- контракт (оригинал + две ксерокопии, заверенные печатью фирмы-продавца), оформленный в соответствии с «Требованиями к контракту», с отметкой банка;
- паспорт сделки, оригинал + копия, заверенные фирмой;
- счет-фактура (инвойс), отправляемая с грузом, заверенная печатью фирмы, в которой указываются реквизиты продавца, покупателя, номер контракта, ценовые характеристики товара, условия поставки (все данные должны совпадать с условиями контракта), — 7 шт.;
- перевод счета-фактуры (инвойса), если он составлен на иностранном языке, заверенный печатью фирмы;
- таможенная декларация;
- сертификаты, лицензии, другие разрешительные документы (если требуются);
- документы, подтверждающие право владения отправляемым грузом (копия, заверенная печатью фирмы);
- документы, подтверждающие происхождение товара (сертификаты, удостоверения о качестве, заверенные копии).
- прочие (например, коносамент (при морских перевозках); документ о страховке груза; платежное поручение об оплате таможенных платежей (при наличии экспортных пошлин); документ о предоплате и др.).

Мотивами для экспорта с точки зрения фирмы-экспортера служат:

- получение сверхприбыли при устойчивости и растущем спросе на предлагаемые компанией товары и услуги на зарубежном рынке;
- попытка использовать возможности продления жизненного цикла товара на зарубежном рынке;
- уход от конкуренции на внутреннем рынке при полной переориентации собственных производственных мощностей для зарубежного рынка.

Импорт (англ. *import*) — покупка товаров у экономических агентов зарубежных стран, предусматривающая их ввоз из-за границы.

Для осуществления импорта товаров покупатель-импортер (резидент РФ) должен пройти следующие основные этапы:

- зарегистрироваться в качестве участника ВЭД (если фирма-импортер не была ранее зарегистрирована);
- изучить конъюнктуру рынка (определение современных требований к закупаемому товару, уровень цен и тенденции изменения цен);

- выбрать целесообразный метод закупки товара;
- направить (со стороны импортера) запрос потенциальным контрагентам о желании приобрести товар (услугу);
- провести переговоры и подписать контракт на импорт товара;
- получить необходимые лицензии, сертификаты, разрешения;
- оформить паспорт импортной сделки;
- произвести необходимые платежи по контракту;
- принять товар в согласованном с экспортером (продавцом, нерезидентом РФ) пункте или порту назначения;
- произвести таможенное оформление импортируемых грузов, нести расходы по уплате импортных таможенных пошлин, сборов, налогов (за исключением поставки на условиях DDP).

Для проведения импортной операции необходимо оформить следующие документы:

- документы, являющиеся основанием для поставки товара: контракт (договор) купли-продажи (оригинал и копия, заверенная печатью фирмы-грузополучателя); соглашение на поставку (при временном ввозе) (оригинал и копия, заверенная печатью фирмы-грузополучателя);
- товарно-транспортные документы:
 - при поставке груза автомобильным транспортом — международная автомобильная накладная (CMR) (оригинал),
 - при поставке груза морским транспортом — коносамент (оригинал),
 - при поставке груза железнодорожным транспортом — международная железнодорожная накладная (оригинал),
 - упаковочные (пакинг) листы, прибывшие с грузом (оригиналы, заверенные печатью фирмы-грузоотправителя);
- carnet TIR (книжка МДП), прибывший с грузом (если есть). Это документ таможенного транзита, дающий право перевозить грузы через границы государств в опломбированных таможенной кузовах автомобилей или контейнерах с упрощением таможенных процедур. Предоставляется оригинал;
- инвойс, прибывший с грузом, и его перевод (оригиналы, заверенные печатью грузоотправителя и грузополучателя соответственно);
- паспорт сделки (оригинал и копия, заверенная печатью фирмы-грузополучателя);
- сертификаты, лицензии, квоты и другие разрешительные документы (если требуются). Предоставляются оригиналы и копии, заверенные печатью грузоотправителя или грузополучателя;

- таможенная декларация;
- платежное поручение об оплате таможенных платежей (оригинал с отметкой таможи о фактическом поступлении денежных средств);
- платежное поручение об оплате таможенных сборов (оригинал с отметкой таможи о фактическом поступлении денежных средств);
- прочие возможные документы в соответствии с условиями контракта и поставки.

Ввоз может осуществляться как для личного потребления, так и для промышленных, строительных, сельскохозяйственных предприятий или для переработки и потребления внутри страны.

Импортёр заинтересован предусматривать как можно большую обязанность продавца в отношении качества товара, упаковки, маркировки и т.д. В свою очередь покупатель обязан своевременно осуществить надлежащую оплату товара.

13.2. Показатели эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия

В условиях рынка эффективность хозяйственной деятельности является едва ли не самым важным для предприятия вопросом его жизнедеятельности. Поскольку получение прибыли выступает главной «генетической» целевой установкой любой предпринимательской деятельности, соотношение результатов и затрат во внешнеторговых операциях хозяйствующего субъекта осуществляется на всех этапах их проведения: при планировании ВЭД, анализе альтернативных и выборе наиболее эффективных вариантов, при экономическом обосновании отдельных сделок, анализе финансового результата за прошедший период в целом или по реализованному контракту.

Показатели эффективности ВЭД хозяйствующего субъекта можно разделить на текущие и стратегические.

Текущие — это, в основном, количественные показатели, фиксирующие параметры внешнеэкономической деятельности предприятия на определенный момент (начало (конец) месяца, квартала, года). Они рассчитываются прежде всего в рамках традиционных систем бухгалтерского и управленческого учета.

Стратегические показатели — это качественные показатели, определяющие будущие достижения предприятия в сфере ВЭД.

Хозяйствующему субъекту важно обеспечить баланс между текущими и стратегическими показателями эффективности, что зависит от отраслевой специфики, конъюнктурных особенностей рынков, целей самого предприятия.

Оптимизация рабочих процессов и операций ВЭД является основой для повышения ее эффективности. Иными словами, основные резервы эффективности, как правило, заложены в структурных подразделениях предприятия, задействованных в ВЭД, на стыках или в связях между этими подразделениями, а также они существенно зависят от отношений с поставщиками, потребителями и другими участниками корпоративных отношений.

В настоящее время выделяют три уровня эффективности ВЭД.

I. *Уровень действующей официальной бухгалтерской отчетности.* Если предприятие занимается исключительно экспортом, а поставки для внутреннего рынка незначительны, то оценка эффективности его функционирования совпадает с оценкой эффективности ВЭД. Если же на объем экспорта не приходится подавляющая часть общего объема продаж, то для оценки эффективности целесообразно выделить результаты ВЭД предприятия в отдельную отчетность в части объемов экспортных поставок и затрат на выполнение внешнеторговых контрактов.

II. *Уровень дополнительной информации в рамках управленческого учета,* позволяющий определить маржинальную рентабельность ВЭД, точку безубыточности для каждой экспортной позиции и другие показатели, более точно отражающие эффективность внешнеэкономической деятельности.

III. *Уровень внутренней и внешней информации предприятия о состоянии процессов ВЭД по каждому экспортному товару.* Сопоставляются не только результаты и затраты ВЭД по каждой товарной позиции, каждой стране и так далее, но и оцениваются другие факторы эффективности, в том числе ценность товара для потенциальных потребителей, уровень сервисного обслуживания, гибкость реагирования на пожелания клиентов в части изменения тех или иных характеристик изделия.

Показатели I уровня оценки эффективности ВЭД

Экономическая эффективность внешнеторговой деятельности предприятия измеряется абсолютными и относительными показателями.

К абсолютным показателям относятся:

- валовая прибыль (ВП), или доход от продаж, или прямой экономический эффект, определяемые:

при экспорте — как разница между ценой контракта $C_{\text{экс}}$ и полными затратами предприятия на экспорт $Z_{\text{экс}}$ — затратами на производство и реализацию продукции (реклама, маркетинг, транспорт, страхование, пошлины, сборы и др.):

$$\text{ВП} = C_{\text{экс}} - Z_{\text{экс}},$$

при импорте (с целью продажи ввозимого товара на внутреннем рынке) — как разница между ценой реализации $C_{\text{р.и}}$ импортной продукции на внутреннем рынке (с учетом расходов, связанных с организацией продаж — реклама, маркетинг, транспортные издержки) и ценой ее покупки на внешнем рынке $C_{\text{п.и}}$, включая все расходы, связанные с ее приобретением (пошлины, транспортные издержки, страховка, оплата услуг посредников и др.):

$$\text{ВП} = C_{\text{р.и}} - C_{\text{п.и}};$$

- прибыль (П) — прибыль до налогообложения, определяется как разница между валовой прибылью (доходом) и издержками обращения (ИО), включая выплаты в социальные фонды и другие затраты, относимые к издержкам:

$$\text{П} = \text{ВП} - \text{ИО};$$

- чистая прибыль (ЧП) (нераспределенная прибыль отчетного периода) — прибыль после налогообложения.

Относительные показатели — один из основных относительных показателей эффективности внешнеторговой деятельности. *Рентабельность* (Р) — это отношение коммерческого результата от экспорта (импорта) (КР) к затратам (З):

$$P = \frac{\text{КР}}{Z} \times 100\%.$$

Этот универсальный показатель дает текущую картину эффективности внешнеторговых операций предприятия, отражая величину заработка на каждый вложенный рубль.

Рентабельность рассчитывается по любому временному критерию: при планировании будущего, анализе прошлого периода, на момент заключения и совершения отдельной сделки.

В зависимости от поставленных задач и целей анализа ВЭД в числителе формулы (13.4) могут фигурировать: объем экспорта, объем продаж импортной продукции на внутреннем рынке (в денежном выражении), валовая прибыль, чистая прибыль, а в знаменателе: полные

затраты, связанные с внешнеторговой деятельностью; стоимость основного (оборотного) капитала или их совокупное значение, стоимость собственного или заемного капитала и др.

Таким образом, рассчитывают рентабельность экспортных, импортных операций, рентабельность основного и оборотного капитала, используемого для производства экспортной продукции, рентабельность продаж.

При оценке эффективности внешнеторговой деятельности промышленного предприятия, которая связана, как правило, с организацией *экспортных поставок*, целесообразно рассчитать следующие показатели рентабельности:

- общая прибыль на рубль экспортного оборота ОП показывает, насколько эффективно предприятие осуществляет ВЭД и какова доля валовой прибыли в общем объеме экспортных продаж. Расчет ведется по формуле, где в числителе — объем валовой прибыли от экспорта продукции ВП, а в знаменателе — объем экспортных продаж ПЭ:

$$ОП = \frac{ВП}{ПЭ} \times 100\%;$$

- чистая прибыль на рубль экспортного оборота ЧП_{э.об} показывает по сравнению с предыдущим показателем влияние налогов на ВЭД предприятия. Расчет ведется по формуле, в которой в числителе — объем чистой прибыли от экспорта продукции ЧП, а в знаменателе — объем экспортных продаж ПЭ:

$$ЧП_{э.об} = \frac{ЧП}{ПЭ} \times 100\%;$$

- рентабельность экспорта (Р_{экс}) показывает объем экспортной выручки, приходящийся на каждый рубль экспортных затрат. Расчет ведется по формуле, в которой в числителе — объем экспортных продаж ПЭ, а в знаменателе — полные затраты предприятия на экспорт З_{экс}:

$$Р_{экс} = \frac{ПЭ}{З_{экс}}.$$

Показатели II уровня оценки эффективности ВЭД

Показатели этого уровня требуют дополнительной информации, которую обычная система бухучета не предоставляет. По показателям ВЭД в рамках предприятия требуется выполнить ряд расчетов; в частности,

в составе экспортных затрат выделить постоянные и переменные издержки. Далее можно рассчитать:

- маржинальную прибыль от внешнеэкономической деятельности по каждому виду товара в расчете на единицу продукции. Это разница между объемом экспорта в денежном выражении и переменными издержками в составе экспортных затрат;
- маржинальную рентабельность экспортного товара как отношение маржинальной прибыли к переменным издержкам;
- точку безубыточности по каждому виду продукции как отношение постоянных затрат к маржинальной прибыли;
- процент безубыточности от доступных промышленному предприятию производственных мощностей как отношение уровня безубыточности по каждой экспортной позиции к доступным производственным возможностям.

Данные расчеты существенного дополняют показатели эффективности ВЭД I уровня, позволяя получить более реальную картину в отношении сбалансированности ассортимента экспортной продукции и ценообразования.

В то же время в силу известных упрощений разделения издержек на постоянные и переменные расчеты дают достаточно приблизительные оценки, требующие учета методологических особенностей.

Показатели III уровня оценки эффективности ВЭД

Показатели этого уровня всецело связаны со стратегией ВЭД предприятия. Это в основном качественные, а не количественные показатели. Нередко они отражают ключевые факторы успеха при осуществлении хозяйственной деятельности. При оценке уровня эффективности учитываются: наличие новых продуктов, отвечающих требованиям внешних рынков; возможности для организации экспортных (импортных) поставок; качество продукции в отрасли; стоимость доставки по сравнению с аналогами, уровень удовлетворения потребностей клиентов, надежность поставщиков и сбытовых звеньев, квалификация персонала и др.

На практике многими хозяйствующими субъектами также широко применяется следующая методика определения эффективности ВЭД.

Обоснование принимаемых решений по осуществлению предприятиями внешнеэкономических операций (ВЭО) производится путем расчета различных показателей экономической эффективности. Всю систему показателей эффективности ВЭД можно разделить на две группы:

показатели эффекта, определяемые как абсолютные величины; выражаются в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами;

показатели эффективности, определяемые на основе отношения результатов к затратам, т.е. как относительные величины; выражаются в относительных единицах: %, руб./руб., дол./дол. и др.

Под затратами следует понимать денежную, стоимостную оценку привлекаемых производственных ресурсов: стоимость сырья, материалов, энергии, трудовых ресурсов, услуг сторонних организаций, обязательные отчисления в различные государственные фонды и другие затраты, без которых сделка была бы не осуществлена.

Под результатами следует понимать денежную, стоимостную оценку полученной выгоды для предприятия: денежные средства за поставленную продукцию, выполненные работы и услуги, стоимость полученного товара, работ, услуг.

При расчете показателей важно соблюдать следующие принципиальные методологические положения:

- принцип наиболее полного учета всех составляющих затрат и результата. Неполный или неточный учет затрат и полученных результатов может исказить выводы об оценке эффективности того или иного мероприятия, решения;
- принцип сравнения с базовым (плановым) вариантом. ВЗО сами по себе нельзя считать эффективными или неэффективными, если не принимать во внимание наличие каких-то плановых значений. Все познается в сравнении, в том числе и эффективность. За базовый вариант может быть принято положение дел до принятия решения (например, показатели плана экспортных продаж), один из вариантов принятия решения или состояние дел на рынке, у конкурентов. Неправильный выбор базы сравнения также может привести к искажению оценок;
- принцип приведения затрат и результатов в сопоставимый вид. Сравниваемые показатели должны быть сопоставимы. Например, следует приводить их в сопоставимый вид по объему, качеству, периоду времени и другим параметрам;
- принцип приведения разновременных затрат и результатов к одному моменту времени. Соблюдение данного правила — одно из важнейших положений теории оценки эффективности. Использование данного принципа во внешнеэкономических расчетах подробно рассмотрено в следующем разделе.

13.3. Расчет показателей экономической эффективности внешнеторговых операций

Конкретный расчет показателей эффективности будет в значительной степени зависеть от вида операции на внешнем рынке, ее целей, условий и других особенностей сделки. Рассмотрим общие положения и примеры расчета показателей эффективности применительно к различным видам внешнеэкономических операций.

Расчет экономической эффективности экспорта

Показатель экономического эффекта от экспорта товаров, продукции, работ или услуг определяется по формуле:

$$\text{ЭЭ}_{\text{экс}} = \text{О}_{\text{вф}} + \text{В}_p - \text{З}_{\text{экс}},$$

где $\text{ЭЭ}_{\text{экс}}$ — показатель экономического эффекта экспорта, руб.;

$\text{О}_{\text{вф}}$ — рублевый эквивалент отчислений в валютный фонд предприятия, рассчитываемый путем пересчета валютной выручки (за вычетом подлежащей обязательной продаже государству) в рубли по курсу на дату поступления валюты, руб.;

В_p — рублевая выручка от обязательной продажи части валюты государству, руб.;

$\text{З}_{\text{экс}}$ — полные затраты предприятия на экспорт, которые включают: затраты на производство и реализацию продукции (реклама, маркетинг, транспорт, страхование, пошлины, сборы и др.).

По экономическому содержанию показатель эффекта соответствует понятию «прибыль».

Показатель экономической эффективности экспорта рассчитывается следующим образом:

$$\text{Э}_{\text{экс}} = \frac{\text{О}_{\text{вф}} + \text{В}_p}{\text{З}_{\text{экс}}},$$

где $\text{Э}_{\text{экс}}$ — показатель экономической эффективности экспорта, руб./руб.

Экономический смысл данного показателя состоит в том, что он определяет, какую выгоду, результат дает каждый рубль затрат.

По экономическому содержанию показатель эффективности соответствует понятию «рентабельность». Достаточное условие эффективности экспорта будет выполняться, если этот показатель больше единицы.

Для принятия более обоснованного решения по экспорту продукции показатель эффективности экспорта $\mathcal{E}_{\text{ЭК}}$ сравнивается с показателем эффективности производства и реализации продукции на внутреннем рынке $\mathcal{E}_{\text{ВН}}$:

$$\mathcal{E}_{\text{ВН}} = \frac{O_{\text{ЭК}}}{C_{\text{П.ЭК}} + \mathcal{Z}_{\text{Р.ВН}}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{ВН}}$ — показатель эффективности производства и реализации продукции на внутреннем рынке, руб./руб.;
 $O_{\text{ЭК}}$ — объем экспорта во внутренних ценах, руб.;
 $C_{\text{П.ЭК}}$ — производственная себестоимость экспортных товаров (затраты на производство), руб.;
 $\mathcal{Z}_{\text{Р.ВН}}$ — затраты на реализацию экспортной продукции внутри страны, руб.

Необходимым условием эффективности экспорта является выполнение следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭК}} > \mathcal{E}_{\text{ВН}} > 1.$$

Также может быть рассчитан показатель валютной эффективности экспортной операции:

$$K_{\text{ВЭ}} = \frac{B_{\mathcal{E}}^{\text{ед}} \times \bar{K}_{\text{ВН}}}{\mathcal{Z}_{\mathcal{E}}^{\text{уд}}},$$

где $K_{\text{ВЭ}}$ — показатель валютной эффективности экспорта, руб./руб.;
 $B_{\mathcal{E}}^{\text{ед}}$ — контрактная цена единицы экспортной продукции, валюта контракта;
 $\bar{K}_{\text{ВН}}$ — средневзвешенная величина коэффициента использования валютной выручки (валютный курс);
 $\mathcal{Z}_{\mathcal{E}}^{\text{уд}}$ — удельные затраты на производство и реализацию единицы экспортной продукции, руб.

Расчет минимально допустимой экспортной цены производится следующим образом:

$$B_{\text{э min}}^{\text{ед}} = \frac{З_{\text{э}}^{\text{уд}}}{K_{\text{вн}}},$$

Пример расчета эффективности экспортной операции. Допустим, металлургический комбинат имеет возможность реализовать на внутреннем и внешнем рынках рулоны горячекатаные определенного сортамента. Объем партии составляет 1470 т. Необходимо определить, в каком случае выгоднее реализовать продукцию на внутреннем рынке, а в каком — на внешнем.

Используя рассмотренные выше формулы, рассчитаем эффективность данной экспортной операции. Для удобства и наглядности все данные упорядочим в табличной форме (табл. 13.1).

В первом варианте при курсе 33 руб./евро экспортная операция будет эффективной, так как показатель эффективности составляет 1,16 (>1), т.е. выполняется достаточное условие эффективности экспорта, но нецелесообразной, если существует возможность реализовать продукцию на внутреннем рынке, так как показатель эффективности при реализации стального проката отечественным потребителям составляет 1,20.

Однако если существует тенденция девальвации рубля относительно евро (валюты контракта), целесообразность осуществления экспортной операции повышается. При курсе 35 руб./евро выгоднее продать горячекатаные рулоны на внешнем рынке, так как показатель эффективности экспорта составляет уже 1,22 (>1,20). Иными словами, выполняется необходимое условие эффективности экспорта (формула 13.11).

Рассчитывая показатели валютной эффективности экспорта, мы видим, что пограничным значением валютного курса в нашем случае будет 34,50 руб./евро. При снижении курса рубля ниже этой отметки металлургическому комбинату становится выгодным осуществлять поставку стального проката на внешний рынок.

Девальвация рубля повышает конкурентоспособность отечественных товаров (порог минимально допустимой экспортной цены снижается).

Таблица 13.1

Определение эффективности экспортной операции

| № п/п | Показатель | Вариант 1-й | Вариант 2-й | Вариант 3-й |
|-------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Объем продаж, т | 1 470 | 1 470 | 1 470 |
| 2 | Производственная себестоимость тонны продукции, руб. | | | |
| 2.1 | Вариант исполнения для внутреннего рынка | 5 140 | 5 140 | 5 140 |
| 2.2 | Экспортный вариант исполнения | 5 970 | 5 970 | 5 970 |

Продолжение

| № п/п | Показатель | Вариант 1-й | Вариант 2-й | Вариант 3-й |
|----------|---|---|--|--|
| 3 | Цена единицы изделия | | | |
| 3.1 | На внутреннем рынке, руб. | 7 020 | 7 020 | 7 020 |
| 3.2 | На внешнем рынке, дол. | 250 | 250 | 250 |
| 4 | Коммерческие затраты, связанные с реализацией на внутреннем рынке, руб./ед. | 730 | 730 | 730 |
| 5 | Коммерческие затраты, связанные с реализацией на внешнем рынке, дол./т | 35 | 35 | 35 |
| 6 | Курс валюты, руб./дол. | 33 | 35 | 37 |
| 7 | Затраты (партия продукции), руб. | | | |
| 7.1 | При реализации на внутреннем рынке | $(5\,140 + 730) \times 1\,470 = 8\,628\,900$ | $(5\,140 + 730) \times 1\,470 = 8\,628\,900$ | $(5\,140 + 730) \times 1\,470 = 8\,628\,900$ |
| 7.2 | При реализации на внешнем рынке | $(5\,970 + 35 \times 33) \times 1\,470 = 10\,473\,750$ | $(5\,970 + 35 \times 35) \times 1\,470 = 10\,576\,650$ | $(5\,970 + 35 \times 37) \times 1\,470 = 10\,679\,550$ |
| 8 | Результат, руб. | | | |
| 8.1 | При реализации на внутреннем рынке | $7\,020 \times 1\,470 = 10\,319\,400$ | $7\,020 \times 1\,470 = 10\,319\,400$ | $7\,020 \times 1\,470 = 10\,319\,400$ |
| 8.2 | При реализации на внешнем рынке | $(250 \times 1\,470) \times 33 = 12\,127\,500$ | $(250 \times 1\,470) \times 35 = 12\,862\,500$ | $(250 \times 1\,470) \times 37 = 13\,597\,500$ |
| 9 | Эффект, тыс. руб. | | | |
| 9.1 | При реализации на внутреннем рынке | $10\,319,4 - 8\,628,9 = 1\,690,5$ | $10\,319,4 - 8\,628,9 = 1\,690,5$ | $10\,319,4 - 8\,628,9 = 1\,690,5$ |
| 9.2 | При реализации на внешнем рынке | $12\,127,5 - 10\,473,75 = 1\,653,75$ | $12\,862,5 - 10\,576,65 = 2\,285,85$ | $13\,597,5 - 10\,679,55 = 2\,917,95$ |
| 10 | Эффективность, руб./руб. | | | |
| 10.1 | При реализации на внутреннем рынке | $10\,319,4 \div 8\,628,9 = 1,20$ | $10\,319,4 \div 8\,628,9 = 1,20$ | $10\,319,4 \div 8\,628,9 = 1,20$ |
| 10.2 | При реализации на внешнем рынке | $12\,127,5 \div 10\,473,75 = 1,16$ | $12\,862,5 \div 10\,576,65 = 1,22$ | $13\,597,5 \div 10\,679,55 = 1,27$ |
| 11 | Валютная эффективность экспорта, руб./руб. | | | |
| | Курс валюты: 30 руб./дол. | $(250 \times 30) \div (5\,970 + 35 \times 30) = 1,07$ | | |
| | Курс валюты: 32 руб./дол. | $(250 \times 32) \div (5\,970 + 35 \times 32) = 1,13$ | | |
| | Курс валюты: 34 руб./дол. | $(250 \times 34) \div (5\,970 + 35 \times 34) = 1,19$ | | |
| | Курс валюты: 34,5 руб./дол. | $(250 \times 34,5) \div (5\,970 + 35 \times 34,5) = 1,20$ | | |
| | Курс валюты: 36 руб./дол. | $(250 \times 36) \div (5\,970 + 35 \times 36) = 1,24$ | | |
| | Курс валюты: 38 руб./дол. | $(250 \times 38) \div (5\,970 + 35 \times 38) = 1,30$ | | |
| 12 | Расчет минимально допустимой экспортной цены, дол. | | | |
| | Курс валюты: 30 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 30) \div 30 = 234$ | | |

Окончание

| № п/п | Показатель | Вариант 1-й | Вариант 2-й | Вариант 3-й |
|----------|---------------------------|---|-------------|-------------|
| | Курс валюты: 32 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 32) \div 32 = 222$ | | |
| | Курс валюты: 34 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 34) \div 34 = 211$ | | |
| | Курс валюты: 36 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 36) \div 36 = 201$ | | |
| | Курс валюты: 37 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 37) \div 37 = 196$ | | |
| | Курс валюты: 38 руб./дол. | $(5\,970 + 35 \times 38) \div 38 = 192$ | | |

Рост курса евро относительно рубля с 30 до 38 руб. позволит снизить минимально допустимую экспортную цену с 234 до 192 евро за тонну продукции, т.е. на 18%.

Расчет экономической эффективности импорта

Экономическая эффективность импорта рассчитывается по-разному в зависимости от целей ввоза товаров на территорию России: для собственного потребления или для реализации на внутреннем рынке.

Углубленный анализ эффективности импорта оборудования, машин и других товаров производственного назначения (продукции для собственного потребления) может проводиться по разным схемам. Одна из них включает следующие показатели.

Цена жизненного цикла товаров производственного назначения (в узком смысле) Ц1 включает в себя их номинальную (видимую) цену Ц2 и полные затраты по их эксплуатации и обслуживанию в течение всего периода функционирования (стоимость запчастей, ремонтного и производственного обслуживания, удельное на единицу продукции потребление энергии, сырья, материалов) РЭ:

$$Ц1 = Ц2 + РЭ.$$

Сопоставляя по этим параметрам различные варианты предложений, импортер выбирает наиболее эффективное, при прочих равных технических характеристиках, оборудование.

При анализе следует также сопоставить цену покупки с ценой жизненного цикла: $\frac{Ц2}{Ц1}$. Чем ближе этот показатель единице, тем импорт

товаров производственного назначения более эффективен. Ценовая политика многих зарубежных фирм строится на том, что при более низкой, чем у конкурентов, цене реализуемого оборудования Ц2 цена жизненного цикла на много выше за счет показателя РЭ (в основном

по запчастям и ремонту). Поэтому естественное стремление импортера к экономии на покупке оборудования по более низкой цене должно сопровождаться анализом сопутствующих факторов. В противном случае экономия может обернуться перерасходом, а внешнеторговая операция окажется экономически неэффективной.

Эффективность использования импортного оборудования $\mathcal{E}_{\text{и.исп}}$ может рассчитываться как отношение объема выпускаемой продукции во внутренних среднегодовых ценах ОП к полным затратам на его закупку Ц:

$$\mathcal{E}_{\text{и.исп}} = \frac{\text{ОП}}{\text{Ц}}.$$

Этот показатель, характеризующий выход продукции (в денежном выражении) на рубль затрат по импорту оборудования, может сопоставляться с аналогичным показателем по импортному оборудованию.

Экономический эффект импорта продукции для собственного потребления (использования) может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{имп}} = \mathcal{Z}_{\text{и}} - \text{ЦП}_{\text{имп}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{имп}}$ — показатель экономического эффекта от импорта продукции для собственного использования, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{и}}$ — полные затраты на приобретение (изготовление) и пользование продукцией, альтернативной импортной, руб.:

$$\mathcal{Z}_{\text{и}} = \text{Ц}_{\text{п.в}} + \mathcal{E}_{\text{р.в}},$$

где $\text{Ц}_{\text{п.в}}$ — цена покупки (затраты на изготовление) продукции по базовому варианту (альтернативной продукции или аналогичной импортной), включая все расходы, связанные с ее приобретением (использованием), руб.;

$\mathcal{E}_{\text{р.в}}$ — эксплуатационные расходы за весь период службы продукции, альтернативной или аналогичной импортной, которые включают в себя стоимость потребляемого сырья, материалов, стоимость топлива и энергии, стоимость ремонтов, замены запчастей, заработную плату рабочих, занятых обслуживанием, со всеми отчислениями и другие аналогичные расходы, руб.;

$\text{ЦП}_{\text{имп}}$ — цена потребления импортного товара (продукции), т.е. все затраты за весь период его службы, руб.:

$$\text{ЦП}_{\text{имп}} = \text{Ц}_{\text{п.и}} + \text{Э}_{\text{р.и}},$$

где $\text{Ц}_{\text{п.и}}$ — цена покупки (приобретения) импортного товара, включая все расходы (цена контракта, пошлины, сборы, транспорт, страховка, оплата услуг посредников и др.), связанные с его приобретением на внешнем рынке, руб.;

$\text{Э}_{\text{р.и}}$ — эксплуатационные расходы за весь период службы импортного товара (продукции), которые включают в себя стоимость потребляемого сырья, материалов, стоимость топлива и энергии, стоимость ремонтов и запчастей и др.), руб.

Экономический смысл показателя эффекта, рассчитываемого по формуле (13.16), состоит в том, что он показывает, какую экономию средств будет иметь импортер, если приобретет импортную продукцию вместо покупки (изготовления) продукции, альтернативной импортной.

Если $\text{ЦП}_{\text{имп}} > \text{З}_{\text{и}}$, то абсолютное значение показателя говорит об экономии денежных средств, которую может иметь потенциальный импортер, если он вместо импортной продукции приобретет (изготовит) продукцию, альтернативную импортной (при прочих равных технических характеристиках); или, что то же самое, о размере необоснованного перерасхода денежных средств, который будет иметь импортер, если он все же приобретет импортную продукцию вместо покупки (изготовления) продукции, аналогичной импортной.

Показатель экономического эффективного импорта продукции для собственного потребления (использования) может быть рассчитан следующим образом:

$$\text{Э}_{\text{имп}} = \frac{\text{З}_{\text{и}}}{\text{ЦП}_{\text{имп}}}.$$

В этом случае необходимым условием эффективного импорта является $\text{Э}_{\text{имп}} > 1$. Экономический смысл данного показателя в том, что он показывает, во сколько раз дороже обходится приобретение (изготовление) продукции, альтернативной импортной (например, отечественных аналогов), по сравнению с покупкой импортной продукции.

Пример расчета эффективности импорта продукции для собственного потребления. Допустим, предприятию необходимо принять решение о закупке оборудования для нужд производства. Существуют два варианта закупки: внутри страны и за рубежом. Требуется определить, в каком случае выгоднее приобрести оборудование на внутреннем рынке, а в каком — на внешнем.

Для решения задачи воспользуемся табличной формой (табл. 13.2). Как показывают расчеты, приведенные в табл. 2, при валютном курсе 32 руб./евро импорт оборудования оказывается более эффективным по сравнению с закупкой отечественных аналогов. Это объясняется относительно низкими эксплуатационными расходами, несмотря на то что контрактная цена импортного оборудования выше.

Таблица 13.2

**Определение эффективности импорта
для собственного потребления**

| № п/п | Показатель | Импортное оборудование | Отечественное оборудование | Импортное оборудование | Отечественное оборудование |
|----------|---|--|--|--|--|
| 1 | Контрактная цена | 40 000 евро | 1 280 000 руб. | 40 000 евро | 1 280 000 руб. |
| 2 | Затраты, связан- ные с закупкой, доставкой, монтажом обо- рудования | 15 000 евро | 460 000 руб. | 15 000 евро | 460 000 руб. |
| 3 | Срок службы оборудования | 8 лет | | 8 лет | |
| 4 | Годовые рас- ходы, связанные с эксплуатацией оборудования | 210 000 руб. | 240 000 руб. | 210 000 руб. | 240 000 руб. |
| 5 | Курс валюты | 32 руб./евро | | 36 руб./евро | |
| 6 | Цена приобрете- ния оборудова- ния, руб. | $55\,000 \times 32 =$ $= 1\,760\,000$ | $1\,280\,000 +$ $+ 460\,000 =$ $= 1\,740\,000$ | $55\,000 \times 36 =$ $= 1\,980\,000$ | $1\,280\,000 +$ $+ 460\,000 =$ $= 1\,740\,000$ |
| 7 | Эксплуатаци- онные расходы за весь срок службы, руб. * | $210\,000 \times 8 =$ $= 1\,680\,000$ | $240\,000 \times 8 =$ $= 1\,920\,000$ | $210\,000 \times 8 =$ $= 1\,680\,000$ | $240\,000 \times 8 =$ $= 1\,920\,000$ |
| 8 | Цена потребле- ния, руб. (стр. 6 + стр. 7) | 3 440 000 | 3 660 000 | 3 660 000 | 3 660 000 |
| 9 | Эффект от им- порта, руб. | $3\,660\,000 - 3\,440\,000 = 220\,000$ | | $3\,660\,000 - 3\,660\,000 = 0$ | |
| 10 | Эффектив- ность импорта, руб./руб. | $3\,660\,000 / 3\,440\,000 = 1,064$ | | $3\,660\,000 / 3\,660\,000 = 1$ | |

* Учет фактора времени при сложении разновременных затрат (эксплуатационных расходов) для простоты не производится, так как срок осуществления затрат одинаков.

В результате осуществления данной импортной операции прогнозируемая экономия денежных средств составит 220 000 руб., т.е. стоимость покупки и эксплуатации импортного оборудования (в целом) обойдется на 6,4% дешевле по сравнению с приобретением на внутреннем рынке аналогичного по своим техническим характеристикам изделия.

Однако если существует тенденция девальвации рубля относительно евро (валюты контракта), то целесообразность осуществления импортной операции снижается. При курсе 36 руб./евро возникает ситуация, когда отсутствует как экономия, так и перерасход денежных средств, т.е. эффективность импорта оборудования становится эквивалентной эффективности приобретения аналогичного оборудования на внутреннем рынке.

При снижении курса рубля ниже этой отметки предприятию выгоднее закупать оборудование на внутреннем рынке.

Таким образом, девальвация рубля приводит к снижению конкурентоспособности импортных товаров.

Данный пример является весьма упрощенным. На практике при осуществлении импортных операций (особенно при покупке сложного комплектного оборудования) вся ценовая информация по сделке приводится к единой базе путем внесения определенных поправок на сопоставление технических характеристик изделий, а также с учетом различия в коммерческих условиях, тенденций изменения цен во времени.

Вносимые поправки отражают:

- разницу в технико-экономических параметрах изделий;
- объем поставки и ее комплектность;
- конкретные условия платежа;
- изменение цен во времени.

Экономический эффект импорта продукции для реализации на внутреннем рынке может быть рассчитан следующим образом:

$$\text{ЭЭ}_{\text{имп}} = \text{Ц}_{\text{р.и}} - \text{Ц}_{\text{п.и}},$$

где $\text{ЭЭ}_{\text{имп}}$ — показатель экономического эффекта от импорта, руб.;

$\text{Ц}_{\text{р.и}}$ — цена реализации импортной продукции на внутреннем рынке (с учетом расходов, связанных с организацией продаж — реклама, маркетинг, транспортные издержки), руб.;

$\text{Ц}_{\text{п.и}}$ — цена покупки импортной продукции на внешнем рынке, включая все расходы, связанные с ее приобретением (пошлины, транспортные издержки, страховка, оплата услуг посредников и другие), руб.

Экономический смысл данного показателя эффекта в том, что он показывает, какую валовую прибыль будет иметь импортер от закупки и реализации на внутреннем рынке ввезенных товаров.

Показатель экономической эффективности импорта продукции для реализации на внутреннем рынке может быть рассчитан следующим образом:

$$\text{ЭЭ}_{\text{имп}} = \frac{Ц_{\text{р.и}}}{Ц_{\text{п.и}}}.$$

Экономический смысл показателя эффективности состоит в том, что он показывает, сколько рублей выручки получает импортер на каждый рубль затрат, связанных с импортом. Необходимым условием эффективного импорта в этом случае является $\text{ЭЭ}_{\text{имп}} > 1$.

Рассмотрим условный пример расчета эффективности импорта продукции для реализации на внутреннем рынке.

Общие условия предполагаемой импортной операции:

- предмет сделки: поставка лекарственных средств, расфасованных в формы или упаковки для розничной продажи: таблетки, покрытые пленочной оболочкой, — 5000 упаковок;
- цена партии на условиях поставки СІР Москва — 120 000 евро. Вся партия будет реализовываться в Екатеринбурге;
- розничная цена на товары-аналоги по Екатеринбургу варьируется в диапазоне от 1350 до 1450 руб. за упаковку.

Необходимо определить эффективность импортной операции.

Для решения задачи воспользуемся табличной формой (табл. 13.3).

Как показывают расчеты, приведенные в табл. 13.3, импорт лекарственных средств оказывается эффективным во всех рассмотренных вариантах (валютный курс варьирует от 34 до 38 руб./евро). Сравнение расчетной отпускной цены с действующими внутренними розничными ценами на товары-аналоги показывает более низкий ее уровень —

на 10% $\left(\frac{1\,260}{1\,400} \right)$. На практике эта разница должна быть, как правило,

не менее 10% по сравнению с конкурентами с целью создания «запаса прочности» на случай непредвиденного изменения конъюнктуры рынка и страхования от других рисков.

Чтобы выдержать данный «запас прочности», при росте валютного курса приходится снижать наценку на единицу импортного товара, реализуемого внутри страны. При курсе в 34 руб./евро импортер может позволить себе увеличить приходную цену импортного товара на 24%,

тогда как при курсе 36 и 38 руб./евро приходная цена может быть повышена только на 18 и 11% соответственно. Как следствие, со снижением допустимых наценок, происходит снижение эффективности импортной операции. Таким образом, если существует тенденция девальвации рубля относительно евро (валюты контракта), то целесообразность осуществления импортной операции снижается.

На практике при осуществлении импортных операций (особенно при покупке сложного комплектного оборудования) вся ценовая информация по сделке приводится к единой базе путем внесения определенных поправок на сопоставление технических характеристик изделий, а также с учетом различия в коммерческих условиях, тенденций изменения цен во времени.

Таблица 13.3

**Определение эффективности импорта продукции
для реализации на внутреннем рынке**

| № п/п | Показатель | Вариант 1-й | Вариант 2-й | Вариант 3-й |
|-------|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Контрактная цена за единицу товара, евро | 24 | 24 | 24 |
| 2 | Контрактная стоимость партии, евро | 120 000 | 120 000 | 120 000 |
| 3 | Таможенная пошлина (12%), евро | 14 400 | 14 400 | 14 400 |
| 4 | НДС (10% от суммы стр. 2 и 3) | 13 440 | 13 440 | 13 440 |
| 5 | Оплата таможенных процедур (0,15% от стр. 2), евро | 180 | 180 | 180 |
| 6 | Сертификация товара (0,1% от стр. 2), евро | 120 | 120 | 120 |
| 7 | Получение лицензии на импорт партии лекарственных средств в Управлении уполномоченного Минэкономразвития РФ, руб. | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| 8 | Стоимость хранения на складе в Москве, руб./сут. | $1\,400 \times 5 = 7\,000$ | $1\,400 \times 5 = 7\,000$ | $1\,400 \times 5 = 7\,000$ |
| 9 | Стоимость транспортировки из Москвы до Екатеринбурга (автотранспорт), руб. | 18 000 | 18 000 | 18 000 |
| 10 | Валютный курс, руб./евро | 34 | 36 | 38 |
| 11 | Приходная стоимость партии (стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5 + стр. 6 + стр. 7 + стр. 8 + стр. 9), руб. | 5 064 760 | 5 361 040 | 5 657 320 |
| 12 | Приходная цена за единицу товара, руб. | 1 012,95 | 1 072,21 | 1 131,46 |
| 13 | Наценка на единицу товара, руб. | 247,05 | 187,79 | 128,54 |
| 14 | Отпускная цена, руб. | 1 260 | 1 260 | 1 260 |
| 15 | Результат, тыс. руб. | 6 300 | 6 300 | 6 300 |
| 16 | Эффект импортной операции, тыс. руб. (стр. 15 – стр. 11) | 1 235,24 | 938,96 | 642,68 |
| 17 | Эффективность импортной операции, руб./руб. (стр. 15 / стр. 11) | 1,24 | 1,18 | 1,11 |

Вносимые поправки отражают:

- разницу в технико-экономических параметрах изделий;
- объем поставки и ее комплектность;
- конкретные условия платежа;
- изменение цен во времени.

При расчете экономической эффективности внешнеторговых сделок (как экспортных, так и импортных) особое внимание необходимо уделять анализу условий поставок — Инкотермс (англ. Incoterms, или International Commercial Terms). Это международные правила толкования торговых терминов, разработанные Международной торговой палатой (МТП) — неправительственной организацией деловых кругов, созданной в 1919 г. В настоящее время МТП объединяет тысячи национальных торгово-промышленных палат (в частности, членом МТП является Торгово-промышленная палата РФ), а также отдельных коммерческих ассоциаций и объединений. Штаб-квартира МТП расположена в Париже, Франция.

Имеется несколько редакций Инкотермс. Первая редакция была принята МТП в 1936 г., предпоследняя — в ноябре 1999 г. (публикация № 560), которая применяется с 1 января 2000 г. (Инкотермс-2000). Последняя редакция (публикация МТП № 715) действует с 1 января 2011 г. — Инкотермс-2010.

Широкое распространение Инкотермс при заключении договоров международной купли-продажи товаров во всем мире объясняется рядом причин:

- большой авторитет МТП, под эгидой которой и были разработаны Инкотермс;
- Инкотермс получили признание со стороны деловых кругов большинства стран;
- Инкотермс периодически (примерно раз в десятилетие) обновляются, следуя за развитием научно-технического прогресса, учитывая передовой опыт и практику международной торговли, в первую очередь изменения в транспортировке и обработке товара;
- Инкотермс позволяют избежать сторонам споров и различных толкований того или иного термина, условия договора, давая с учетом новейшей международной практики разъяснение по тем или иным базисам поставки;
- Инкотермс позволяют максимально упростить формулировки заключаемого договора купли-продажи, избежать излишних нагромождений в распределении взаимных прав и обязанностей сторон, позволяет им четко определить объем принимаемых на себя обязательств.

Правила Инкотермс нацелены на то, чтобы облегчить контрагентам из различных государств процесс заключения и исполнения сделок международной купли-продажи посредством четкого формулирования и письменного закрепления стандартных условий договоров.

Инкотермс фиксируют такие важные коммерческие и юридические вопросы по фактическому исполнению внешнеэкономического договора купли-продажи, как:

- место и момент исполнения обязанностей продавца по передаче товара;
- переход рисков с продавца на покупателя;
- распределение обязанностей по оплате необходимых расходов и сборов, включая уплату таможенных платежей;
- получение экспортных и импортных лицензий;
- обязанность заключения договора перевозки;
- распределение обязанностей сторон по перевозке и выполнению погрузочно-разгрузочных работ;
- распределение обязанностей сторон по представлению отгрузочных, платежных и иных документов, а также необходимых извещений;
- обязанность страхования.

Для выявления и толкования базисных условий поставки необходимо обратиться к Инкотермс соответствующей редакции, на которую сделана ссылка в контракте. Таким образом, Инкотермс 2000/2010 применяются в тех случаях, когда в контракте сделана соответствующая оговорка.

При несовпадении условий контракта и положений Инкотермс приоритет отдается условиям контракта.

В Инкотермс выделяются 4 группы терминов, расположенных в зависимости от возрастания обязанностей продавца по доставке товара покупателю (от минимальных обязанностей в первой группе до максимальных в последней), что сделано для удобства применения и понимания правил.

Надо сказать, что такое расположение и определение торговых терминов позволяет участникам ВЭД правильно понимать основные значения терминов и ориентирует их в избрании наиболее подходящих.

Каждая группа терминов обозначена индикатором — буквой латинского алфавита (E, F, C, D) и краткой характеристикой («отгрузка», «прибытие» и др.). Расшифровка термина сначала производится на английском языке, а затем дается русская версия. Аббревиатура соответствующего термина указывается только на английском языке. Таким же образом следует поступать и при заключении контракта.

Рассмотрим отдельные группы терминов в редакциях Инкотермс 2010.

1. Группа Е. Отгрузка (Инкотермс 2010): EXW — (EX Works) (...named place) — с завода или франко-завод (...название места).

Согласно данному термину, продавец считается исполнившим свое обязательство по поставке товара, когда он передает товар в распоряжение покупателя на своем коммерческом предприятии (со склада, с завода, из карьера и т.д.).

2. Группа F. Основная перевозка частично оплачена (Инкотермс 2010): FCA — Free Carrier (...named place) — франко-перевозчик (...название места); FAS — Free Alongside Ship (...named port of shipment) — франко-вдоль борта судна (...название порта отгрузки); FOB — Free On Board (...named port of shipment) — франко-борт (...название порта отгрузки).

Термины группы F предусматривают, что продавец считается выполнившим свое обязательство по поставке с момента передачи его перевозчику в согласованном с покупателем пункте. При этом обязанность по организации основной перевозки лежит на покупателе.

3. Группа С. Основная перевозка оплачена (Инкотермс 2010): CFR — Cost and Freight (...named port of destination) — стоимость и фрахт (...название порта назначения); CIF — Cost, Insurance and Freight (...named port of destination) — стоимость, страхование и фрахт (...название порта назначения); CPT — Carriage Paid To (...named place of destination) — фрахт (перевозка) оплачен до (...название места назначения); CIP — Carriage and Insurance Paid To (...named place of destination) — фрахт (перевозка) и страхование оплачены до (...название места назначения).

Согласно терминам данной группы, продавец считается выполнившим свое обязательство по поставке с момента передачи товара перевозчику в согласованном с покупателем пункте. Однако в отличие от условий терминов группы F термины группы С возлагают именно на продавца обязанность заключить договор перевозки до согласованного пункта.

4. Группа D. Прибытие (Инкотермс 2010): DAT — Delivered at Terminal (поставка на терминале); DAP — Delivered at Place (поставка в месте назначения); DDP — Delivered Duty Paid (поставка с оплатой пошлин).

Условия группы D возлагают на продавца наиболее обременительные (по сравнению с терминами других групп) условия. Продавец отвечает за прибытие товара в согласованное место или пункт назначения на границе или в стране импорта и обязан нести все риски и расходы по доставке товаров до этого места.

Число терминов Инкотермс 2010 по сравнению с Инкотермс 2000 сокращено с 13 до 11. Это стало возможно путем включения двух новых терминов, которые могут быть использованы вне зависимости от согласованного способа перевозки, а именно: DAT (поставка на терминале) и DAP (поставка в месте назначения) вместо терминов Инкотермс 2000 — DAF (поставка на границе), DES (поставка с судна), DEQ (поставка с причала) и DDU (поставка без оплаты пошлин).

Согласно указанным двум новым терминам, поставка осуществляется в согласованном месте назначения:

- по термину DAT (поставка на терминале) — путем предоставления товара в распоряжение покупателя разгруженным с прибывшего транспортного средства (как это было ранее по термину DEQ (поставка с причала));
- термину DAP (поставка в месте назначения) — также путем предоставления товара в распоряжение покупателя, но готовым для разгрузки (как это было ранее по терминам DAF (поставка на границе), DES (поставка с судна) и DDU (поставка без оплаты пошлин)).

Указание на терминал в термине DAT (поставка на терминале) может быть в порту, и поэтому термин DAT может быть использован в тех случаях, когда применялся термин Инкотермс 2000 — DEQ (поставка с причала).

Аналогично прибывшее «транспортное средство» в термине DAP (поставка в месте назначения) может быть судном, а согласованное место назначения — портом назначения: следовательно, DAP (поставка в месте назначения) может быть использован в тех случаях, когда применялся термин Инкотермс 2000 — DES (поставка с судна).

Выбор того или иного базиса поставки на основе Инкотермс во многом определяет цену товара, распределение между покупателем и продавцом расходов по доставке товара, т.е. в конечном счете коммерческую эффективность сделки.

Ярче всего взаимосвязь Инкотермс и коммерческой эффективности сделки проявляется через анализ и интерпретацию таможенного законодательства Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

Как известно, для таможенных целей (в первую очередь, для определения размера таможенных пошлин, акцизов, НДС и сборов за таможенное оформление) используются методы оценки, предусмотренные Соглашением от 25 января 2008 г. «Об определении таможенной стоимости товаров, перемещаемых через таможенную границу таможенного союза».

В большинстве случаев таможенная стоимость товаров определяется на основе цены сделки, т.е. цены, фактически уплаченной или подлежащей уплате. Поскольку участники ВЭД при определении цены сделки часто используют Инкотермс, то их правильное использование может помочь избежать споров о таможенной стоимости товаров.

Рассмотрим, как будет изменяться порядок расчетов таможенной стоимости и совокупных затрат хозяйствующего субъекта при осуществлении импортной сделки в зависимости от согласованных условий поставок.

Пример расчета экономической эффективности импортной сделки. Заключен контракт купли-продажи между российской и шведской фирмой на поставку в РФ лесозаготовительной техники ECOLOG по цене 1 500 000 SEK/шт. Объем партии — 4 шт. Условия платежа — 100% предоплата. Валютный курс на момент проведения платежа составлял 10 SEK — 44,1 руб. Транспортировка из г. Содерхамн (Швеция) в порт Истад (Швеция) составляет 4600 евро. Транспортные издержки по доставке 4 контейнеров с грузом морским транспортом из порта Истад до порта Санкт-Петербург (включая перевалку) — 14 500 евро. Из Санкт-Петербурга до Екатеринбурга перевозка автотранспортом — 3200 евро. Услуги по таможенному оформлению груза в стране отправления — 29 400 SEK. Услуги по страхованию груза в процессе его доставки — 69 000 SEK. Валютные курсы на момент проведения платежей за услуги, связанные с доставкой груза, составили 10 SEK — 45,3 руб.; 1 евро — 37,2 руб. Валютный курс на момент подачи декларации в таможенные органы составляла 10 SEK — 45,9 руб.; 1 евро — 36,8 руб. Таможенная пошлина на лесозаготовительную технику составляет 10%; НДС — 18%. *Решение примера* (табл. 13.4).

Если внешнеторговая операция проводится на заемные средства с привлечением банковского (коммерческого) кредита, то в приведенные расчеты вводится соответствующая корректировка (в частности, прямые издержки обращения возрастают на величину выплат процентов за пользование кредитом).

Привлечение заемных средств требует от хозяйствующих субъектов особо тщательного анализа эффективности сделки, точного планирования сроков операции, непредвиденный срыв которых может привести к банкротству, объективной оценки степени ликвидности импортируемых товаров с учетом текущей конъюнктуры, увеличения ценового запаса прочности. До заключения импортного контракта необходимо проработать круг потенциальных покупателей, заключив по возможности с ними соответствующие договоры.

Таблица 13.4

Решение примера

| 1) Если контракт будет заключен на условиях поставки ExWorks — EXW (Содерхамн) | |
|---|---|
| Расчет таможенной стоимости: | <p>Контрактная стоимость: $1\,500\,000 \text{ SEK} \times 4 = 6\,000\,000 \times 45,9 / 10 = 27\,540$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Содерхамн — Истад — Санкт-Петербург: $(4\,600 \text{ евро} + 14\,500 \text{ евро}) \times 36,8 = 702,88$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \text{ SEK} \times 45,9 / 10 = 316,710$ тыс. руб.</p> <p>Услуги по таможенному оформлению в стране отправления: $29\,400 \text{ SEK} \times 45,9 / 10 = 134,946$ тыс. руб.</p> <p>Таможенная стоимость: $27\,540 + 702,88 + 316,71 + 134,946 = 28\,694,536$ тыс. руб.</p> |
| Фактические расходы по уплате совокупного таможенного платежа: | <p>Таможенная пошлина: $28\,694,536 \times 0,1 = 2\,869,4536$ тыс. руб.</p> <p>НДС = $(28\,694,536 + 2\,869,4536) \times 0,18 = 5\,681,518$ тыс. руб.</p> <p>Сбор за таможенное оформление: 22,5 тыс. руб., так как таможенная стоимость находится в диапазоне (10 000 тыс. руб. 1 коп. и более)</p> |
| Расчет остальных фактических расходов по внешнеторговой сделке: | <p>Оплата контракта: $6\,000\,000 \times 44,1 / 10 = 26\,460$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \times 45,3 / 10 = 312,57$ тыс. руб.</p> <p>Услуги по таможенному оформлению: $29\,400 \times 45,3 / 10 = 133,182$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Содерхамн — Истад — Санкт-Петербург: $(4\,600 + 14\,500) \times 37,2 = 710,52$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Санкт-Петербург — Екатеринбург: $3\,200 \times 37,2 = 119,04$ тыс. руб.</p> |
| Совокупный объем затрат российской фирмы составит: | $26\,460 + 312,57 + 133,182 + 710,52 + 119,04 + 2\,869,4536 + 5\,681,518 + 22,5 = 36\,308,78$ тыс. руб. |
| 2) Если контракт будет заключен на условиях поставки Free Carrier — FCA (Содерхамн) | |
| Расчет таможенной стоимости: | <p>Контрактная стоимость: $1\,500\,000 \text{ SEK} \times 4 = 6\,000\,000 \times 45,9 / 10 = 27\,540$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Содерхамн — Истад — Санкт-Петербург $(4\,600 \text{ евро} + 14\,500 \text{ евро}) \times 36,8 = 702,88$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \text{ SEK} \times 45,9 / 10 = 316,710$ тыс. руб.</p> <p>Стоимость таможенного оформления в стране отправления включена во внешнеторговую цену — 29 400 SEK.</p> <p>Таможенная стоимость: $27\,540 + 702,88 + 316,710 = 28\,559,59$ тыс. руб.</p> |
| Фактические расходы по уплате совокупного таможенного платежа: | <p>Таможенная пошлина: $28\,559,59 \times 0,1 = 2\,855,959$ тыс. руб.</p> <p>НДС = $(28\,559,59 + 2\,855,959) \times 0,18 = 5\,654,79882$ тыс. руб.</p> <p>Таможенный сбор — 22,5 тыс. руб.</p> |
| Расчет остальных фактических расходов по внешнеторговой сделке: | <p>Оплата контракта: $6\,000\,000 \times 44,1 / 10 = 26\,460$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \times 45,3 / 10 = 312,57$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Содерхамн — Истад — Санкт-Петербург: $(4\,600 + 14\,500) \times 37,2 = 710,52$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Санкт-Петербург — Екатеринбург: $3\,200 \times 37,2 = 119,04$ тыс. руб.</p> |
| Совокупный объем затрат российской фирмы составит: | $26\,460 + 312,57 + 710,52 + 119,04 + 2\,869,4536 + 5\,681,518 + 22,5 = 36\,135,387$ тыс. руб. |

Окончание

| 3) Если контракт будет заключен на условиях поставки Free On Board — FOB (Истад) | |
|--|--|
| Расчет таможенной стоимости: | <p>Контрактная стоимость: $1\,500\,000 \text{ SEK} \times 4 = 6\,000\,000 \times 45,9 / 10 = 27\,540$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Истад — Санкт-Петербург: $14\,500 \text{ евро} \times 36,8 = 533,6$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \text{ SEK} \times 45,9 / 10 = 316,710$ тыс. руб.</p> <p>Стоимость таможенного оформления в стране отправления включена во внешнеторговую цену — 29 400 SEK.</p> <p>Стоимость транспортировки от г. Содерхамн до порта Истад включена во внешнеторговую цену — 4 600 евро.</p> <p>Таможенная стоимость: $27\,540 + 316,71 + 533,6 = 28\,390,031$ тыс. руб.</p> |
| Фактические расходы по уплате совокупного таможенного платежа: | <p>Таможенная пошлина: $28\,390,31 \times 0,1 = 2\,839,031$ тыс. руб.</p> <p>НДС = $(28\,390,31 + 2\,839,031) \times 0,18 = 5\,621,28138$ тыс. руб.</p> <p>Таможенный сбор — 22,5 тыс. руб.</p> |
| Расчет остальных фактических расходов по внешнеторговой сделке: | <p>Оплата контракта: $6\,000\,000 \times 44,1 / 10 = 26\,460$ тыс. руб.</p> <p>Страхование: $69\,000 \times 45,3 / 10 = 312,57$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка из порта Истад до порта Санкт-Петербург: $14\,500 \times 37,2 = 539,4$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Санкт-Петербург — Екатеринбург: $3\,200 \times 37,2 = 119,04$ тыс. руб.</p> |
| Совокупный объем затрат российской фирмы составит: | <p>$26\,460 + 539,4 + 119,04 + 312,57 + 2\,819,031 + 5\,621,28138 + 22,5 = 35\,913,822$ тыс. руб.</p> |
| 4) Если контракт будет заключен на условиях поставки Cost, Insurance and Freight — CIF (Санкт-Петербург) | |
| Расчет таможенной стоимости: | <p>Контрактная стоимость: $1\,500\,000 \text{ SEK} \times 4 = 6\,000\,000 \times 45,9 / 10 = 27\,540$ тыс. руб.</p> <p>Стоимость таможенного оформления в стране отправления включена во внешнеторговую цену — 29 400 SEK.</p> <p>Стоимость транспортировки от г. Содерхамн до порта Истад включена во внешнеторговую цену — 4 600 евро.</p> <p>Стоимость транспортировки от порта Истад до порта Санкт-Петербург включена во внешнеторговую цену — 14 500 евро.</p> <p>Стоимость страхования груза при его доставке включена во внешнеторговую цену — 69 000 SEK.</p> <p>Таможенная стоимость: 27 540 тыс. руб.</p> |
| Фактические расходы по уплате совокупного таможенного платежа: | <p>Таможенная пошлина: $27\,540 \times 0,1 = 2\,754$ тыс. руб.</p> <p>НДС = $(27\,540 + 2\,754) \times 0,18 = 5\,452,92$ тыс. руб.</p> <p>Таможенный сбор — 22,5 тыс. руб.</p> |
| Расчет остальных фактических расходов по внешнеторговой сделке: | <p>Оплата контракта: $6\,000\,000 \times 44,1 / 10 = 26\,460$ тыс. руб.</p> <p>Транспортировка Санкт-Петербург — Екатеринбург: $3\,200 \times 37,2 = 119,04$ тыс. руб.</p> |
| Совокупный объем затрат российской фирмы составит: | <p>$26\,460 + 119,04 + 2\,754 + 5\,452,92 + 22,5 = 34\,808,46$ тыс. руб.</p> |

Экономическая эффективность экспортно-импортных операций

Если предприятие занимается экспортом и импортом одновременно, то для оценки его работы на внешнем рынке за определенный период могут быть рассчитаны интегральные показатели эффективности внешнеторговой деятельности.

Показатель интегрального экономического эффекта от внешнеторговой деятельности $\mathcal{E}_{\text{ЭКС-ИМП}}$ может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭКС-ИМП}} = \mathcal{E}_{\text{ЭКС}} + \mathcal{E}_{\text{ИМП}},$$

- где $\mathcal{E}_{\text{ЭКС}}$ — суммарный экономический эффект от экспорта, приведенный к промежутку времени, за который определяется эффект, руб.; рассчитывается как сумма эффектов по всем экспортным сделкам, совершенным за соответствующий период времени;
- $\mathcal{E}_{\text{ИМП}}$ — суммарный экономический эффект от импорта, приведенный к промежутку, за который определяется эффект, руб.; рассчитывается как сумма эффектов по всем импортным сделкам, совершенным за соответствующий период времени.

Экономический смысл показателя интегрального эффекта в том, что он показывает прибыль, которую имел участник ВЭД за соответствующий период по всей совокупности проведенных экспортно-импортных операций.

Интегральный показатель эффективности экспортно-импортной деятельности предприятия за соответствующий период может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭКС-ИМП}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{ЭКС-ИМП}}}{\mathcal{Z}_{\text{ЭКС}} + \mathcal{Z}_{\text{ИМП}}},$$

- где $\mathcal{E}_{\text{ЭКС-ИМП}}$ — интегральный показатель эффективности экспортно-импортной деятельности, руб./руб., %;
- $\mathcal{Z}_{\text{ЭКС}}$ — полные затраты на экспорт, приведенные к промежутку времени, за который определяется экономическая эффективность, руб.;
- $\mathcal{Z}_{\text{ИМП}}$ — полные затраты на импорт, приведенные к промежутку времени, за который определяется экономическая эффективность, руб.

Экономический смысл интегрального показателя эффективности внешнеторговой деятельности в том, что он показывает, какое количество выгоды, результата имеет предприятие на каждый рубль затрат, связанных с организацией экспортно-импортных операций, или какова рентабельность (в процентном выражении) внешнеторговой деятельности в целом.

Резюме

1. Внешнеэкономическая деятельность реализуется путем проведения международных коммерческих операций, или внешнеэкономических операций, т.е. определенных технических приемов по подготовке и реализации торгового сотрудничества.

2. Международная торговая сделка — договор (соглашение) между двумя или несколькими сторонами (коммерческими предприятиями, фирмами и т.п.), находящимися в разных странах, по поставке установленного количества товарных единиц и (или) оказанию услуг в соответствии с согласованными условиями.

3. Как правило, внешнеэкономическая операция проходит три этапа: подготовка к заключению сделки (контракта); заключение (подписание) сделки (контракта); исполнение сделки (контракта).

4. Выделяют следующие виды международных коммерческих операций по направлениям торговли: экспортные операции, или экспорт; импортные операции, или импорт; реэкспортные операции, или реэкспорт; реимпортные операции или реимпорт.

5. Всю систему показателей эффективности ВЭД можно разделить на две группы:

- показатели эффекта, определяемые как абсолютные величины; выражаются в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами;
- показатели эффективности, определяемые на основе отношения результатов к затратам, т.е. как относительные величины; выражаются в относительных единицах: %, руб./руб., дол./дол. и др.

Под затратами следует понимать денежную, стоимостную оценку привлекаемых производственных ресурсов: стоимость сырья, материалов, энергии, трудовых ресурсов, услуг сторонних организаций, обязательные отчисления в различные государственные фонды и другие затраты, без которых сделка была бы не осуществлена. Под результатами следует понимать денежную, стоимостную оценку полученной выгоды для предприятия: денежные средства за поставленную продукцию, выполненные работы и услуги, стоимость полученного товара, работ, услуг.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте сущность, виды и формы внешнеэкономических операций.
2. Дайте характеристику основным этапам осуществления экспортных и импортных операций.
3. Какими показателями измеряется эффект и эффективность внешнеэкономических операций?
4. Что такое «результат» и «затраты» при определении эффективности внешнеэкономических операций?
5. Что такое валютная эффективность внешнеэкономической операции? Как влияет ревальвация и девальвация на эффективность внешне-торговой операции с точки зрения:
— экспортера,
— импортера.
6. Что такое минимально допустимая экспортная цена? От каких показателей она зависит?
7. Дайте определение «цена жизненного цикла импортного товара». Что входит в данную экономическую категорию?
8. Дайте характеристику основным группам базисных условий поставки Инкотермс 2010. Какие из них наиболее предпочтительны для экспортеров и импортеров?

Тесты

1. **Достаточным условием эффективности экспорта является то, что этот показатель:**
 - а) должен быть больше 1;
 - б) меньше 1;
 - в) больше 0;
 - г) меньше 0;
 - д) нет правильного ответа.
2. **Достаточным условием эффективности импорта является то, что этот показатель:**
 - а) должен быть больше 1;
 - б) меньше 1;
 - в) больше 0;
 - г) меньше 0;
 - д) нет правильного ответа.

3. Результатом при определении эффективности внешнеэкономической операции являются:

- а) денежные средства за поставленную продукцию, выполненные работы и услуги;
- б) обязательные отчисления в различные государственные фонды;
- в) стоимость материалов;
- г) стоимость полученного товара, работ, услуг;
- д) стоимость сырья;
- е) стоимость трудовых ресурсов;
- ж) стоимость энергии;
- з) услуги сторонних организаций.

4. Затратами при определении эффективности внешнеэкономической операции являются:

- а) денежные средства за поставленную продукцию, выполненные работы и услуги;
- б) обязательные отчисления в различные государственные фонды;
- в) стоимость материалов;
- г) стоимость полученного товара, работ, услуг;
- д) стоимость сырья;
- е) стоимость трудовых ресурсов;
- ж) стоимость энергии;
- з) услуги сторонних организаций.

5. Покупка товаров у экономических агентов зарубежных стран, предусматривающая их ввоз из-за границы, — это:

- а) импорт;
- б) экспорт;
- в) бартер;
- г) встречная закупка.

6. При какой операции из нижеперечисленных таможенная граница одной страны пересекается дважды:

- а) экспорт;
- б) импорт;
- в) реэкспорт;
- г) реимпорт.

7. Прямой метод торговли — это:

- а) совершение операции через посредника;
- б) совершение операции непосредственно между производителем и потребителем.



Ключи к тестам

Глава 1. 1) б; 2) в; 3) а; 4) г; 5) а; 6) в; 7) а; 8) а; 9) в; 10) а; 11) б; 12) б; 13) б; 14) в; 15) а; 16) г.

Глава 2. 1) а; 2) а; 3) а; 4) а; 5) а; 6) г; 7) а; 8) в; 9) б; 10) б.

Глава 3. 1) г; 2) а; 3) б; 4) в; 5) в; 6) а, б, г, д; 7) а; 8) в, д; 9) г; 10) б; 11) б, в; 12) б, г.

Глава 4. 1) г; 2) б; 3) а; 4) а; 5) а; 6) а; 7) в; 8) г; 9) в; 10) а.

Глава 5. 1) а, в; 2) б, в; 3) б, в; 4) г; 5) б; 6) б; 7) г; 8) а; 9) в; 10) в, г.

Глава 6. 1) в; 2) г; 3) в; 4) в, г; 5) г; 6) а, б; 7) а, б, в, г; 8) а; 9) а; 10) б.

Глава 7. 1) б; 2) в; 3) б; 4) в; 5) а; 6) г; 7) в; 8) а; 9) б; 10) б.

Глава 8. 1) г; 2) а; 3) г; 4) г; 5) б; 6) г; 7) б; 8) а; 9) б; 10) г; 11) в; 12) а.

Глава 9. 1) б; 2) а; 3) г; 4) г; 5) б, в, г; 6) в; 7) г; 8) в, г; 9) а; 10) б.

Глава 10. 1) в; 2) а; 3) в; 4) в; 5) б; 6) б; 7) а; 8) г; 9) в; 10) г.

Глава 11. 1) в; 2) г; 3) а; 4) б; 5) б; 6) г; 7) б; 8) б; 9) г; 10) в; 11) а.

Глава 12. 1) б; 2) в; 3) в; 4) в; 5) б; 6) в; 7) в; 8) б; 9) д; 10) г.

Глава 13. 1) а; 2) а; 3) а, г; 4) б, в, д, е, ж, з; 5) а; 6) г; 7) б;



Список использованных источников и литературы

1. Конституция Российской Федерации : законы и законодательные акты. М. : Эксмо, 2012. 31 с. (Законы и кодексы).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (в ред. от 29 июня 2009 г.).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (в ред. от 22 июня 2009 г.).
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
5. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».
6. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».
7. Федеральный закон от 21 марта 1991 г. № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в ред. от 3 ноября 2009 г.).
9. Федеральный закон от 30 января 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».
10. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
11. Постановление Правительства РФ от 1 января 2002 г. № 1 «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» (в ред. от 12 сентября 2008 г.).
12. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» 11БУ 9/99 (в ред. от 27 ноября 2006 г.) (приказ Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. № 32н).
13. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПНУ 10/99 (в ред. от 27 ноября 2006 г.) (приказ Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. № 32н).

14. Приказ Министерства финансов РФ от 27 декабря 2007 г. № 153н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету „Учет нематериальных активов“ ПБУ 14/2007» (зарег. в Минюсте РФ 23 января 2008 г. № 10975).
15. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 (в ред. от 27 ноября 2006 г.) (приказ Министерства финансов РФ от 30 марта 2001 г. № 26н).
16. Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 (в ред. от 26 марта 2007 г.) (приказ Министерства финансов РФ от 9 июня 2001 г. № 44н).
17. Методические рекомендации по применению главы 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации (приказ Министерства по налогам и сборам РФ от 26 февраля 2002 г. № БГ-3-02/98).
18. Анишкин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учебник. М. : Омега-Л, 2003.
19. Андреева Е.Л., Головина А.Н., Ратнер А.В. Евразийская экономическая интеграция : оценка развития на уровне страны и региона // Международная торговля и торговая политика. 2015. № 2. С. 73—82.
20. Ашманов И., Иванов А. Продвижение сайта в поисковых системах. М. : Вильямс, 2007. 304 с.
21. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : учебник. М. : Экономика, 2001. 718 с.
22. Бережная Е.В., Бережной В.И., Бигдай О.Б. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций) : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, Инфра-М, 2008.
23. Большаков С.В. Финансы предприятий : теория и практика. М. : Книжный мир, 2006.
24. Боуи З., Мертон Р. Финансы : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
25. Бочаров В.В. Корпоративные финансы : экономическое содержание и назначение; политика привлечения заемных средств; технологии управления портфелем корпоративных ценных бумаг и др. СПб. : Питер, 2008.
26. Бреславцева Н.А., Сверчкова О.Ф., Банкротства организаций : основные положения, бухгалтерский учет : учеб. пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2007.
27. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Л.Е. Стровский [и др.] ; под ред. Л.Е. Стровского. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2011. 503 с.
28. Гаврилова А.Н., Попов А.А. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : КноРус, 2008.
29. Головина А.Н. Специализация и кооперация современного производства : вопросы экономики и управления. Екатеринбург : АМБ, 2013. 202 с.

30. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования : теория, методология и практика. М. : Финпресс, 2008. 496 с.
31. Данько Т.П. Управление маркетингом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 363 с. (Высшее образование).
32. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб. : Питер, 2001.
33. Евдокимов Н.В. Раскрутка web-сайтов : эффективная Интернет-коммерция. М. : Вильямс, 2008. 160 с.
34. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. 2011. № 6. С. 36—45.
35. Илышева Н.Н. Финансовая стратегия организации : понятие, содержание, анализ / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Финансы и кредит. 2004. № 17. С. 8—17.
36. Инкотермс. Международные правила толкования торговых терминов : нормативный документ / Междунар. торговая палата. М. : ОМЕГА-Л, 2012. 76 с.
37. Интернет-маркетинг. Новые инструменты влияния на новых потребителей / под ред. Г. Петренко. Издательство Алексея Капусты, 2010. 198 с.
38. Казуева Т.С. Управление доходами и расходами предприятия : учеб. пособие. М. : Дашков и К, 2008.
39. Карелин В.С. Финансы корпорации : учебник. М. : Дашков и К, 2005.
40. Кипп-Вайке В. Способы расчета затрат и прибыли : практическое пособие. СПб. : Омега-Л, 2006.
41. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2006. 768 с.
42. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы : учебник. М. : Информ-М, 2003.
43. Колчина Н.В. Финансы (организации) предприятий : учебник. 4-е изд. М. : ЮНИТИ, 2007.
44. Кондратьева Т.Н. Финансы предприятий. В схемах и таблицах : учеб. пособие. М. : Высшая школа, 2007.
45. Кондрашова А.В. Финансы предприятия в вопросах и ответах : учеб. пособие. М. : Велби, 2005.
46. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе : пер. с англ. А. Заякина. М. : Эксмо, 2011. 240 с. (Гуру менеджмента).
47. Котлер Ф. Человек, который сформировал маркетинг. URL : <http://kotler.in.ua/stati/stati-o-filipe-kotlere/>
48. Купцов М.М. Финансы : учеб. пособие. М. : Инфра-М ; РИОР, 2010.
49. Лисицина Е.В. Управление финансовой структурой капитала в реальном секторе экономики. М. : Рос. Эконом. Академия, 2002.

50. *Логвинова Т.В.* Трансформация функций стратегического управления финансами предприятия // Финансовый менеджмент. 2007. № 1. С. 14—24.
51. *Лупей Н.А.* Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : Дашков и К, 2008.
52. *Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г.* Финансы фирмы : практикум : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2004.
53. *Макаров А.С.* Формирование финансовой политики организации с учетом стадий жизненного цикла // Финансы и кредит. 2010. № 12. С. 47—54.
54. Маркетинг на 100% ремикс : Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. 9-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 256 с.
55. Международные стандарты отчетности : учебник / под ред. В.Г. Гетьмана. М. : Финансы и статистика, 2008.
56. *Мицек С.А.* Краткосрочная финансовая политика на предприятии : учеб. пособие. М. : КноРус, 2007.
57. *Моляков Д.С., Шохин Е.И.* Теория финансов предприятия : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2004.
58. *Москаленко И.* Интервью с Ф. Котлером / И. Москаленко, Н. Пшеницына // Секрет фирмы. 2003. № 18.
59. *Никишкин В.В.* Чему и как учить современного маркетолога // Плехановский маркетинг: 20 лет становления и развития: межвузовский сб. науч. трудов. М. : ГОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.
60. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия : учеб. пособие. В 2 ч. / авт. кол. : Е.Н. Борисова, В.В. Вязовская, В.Е. Ковалев [и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. URL : <http://elibrary.ru/item.asp?id=25932400>. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. Ч. 2. 208 с.
61. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия : учеб. пособие. В 2 ч. / авт. кол. : Е.Н. Борисова, В.В. Вязовская, В.Е. Ковалев [и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. URL : <http://elibrary.ru/item.asp?id=25932399>. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Ч. 1. 215 с.
62. *Остапенко В.В.* Финансы предприятия : учеб. пособие. СПб. : Омега-Л, 2008.
63. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю : о том, как преуспевающие компании делают товары, которые мы с удовольствием покупаем. М. : Прогресс, 1991.
64. *Покровская В.В.* Внешнеэкономическая деятельность : учебник для бакалавриата и магистратуры : для студентов, обучающихся по специальности 060600 (080102) «Мировая экономика». Высш. шк. экономики — Нац. исслед. ун-т. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2015. 731 с.
65. *Положенцева А.И., Соловьева Т.Н., Есенкова А.П.* Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : КноРус, 2010.

66. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник для студентов экон. вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и экон. специальностям. 8-е изд. М. : Дашков и К, 2012. 499 с.

67. Прусакова М.Ю. Оценка финансового состояния предприятия : Методики и приемы : Финансовое состояние предприятия; Финансовые результаты и рентабельность; Эффективность инвестиционных проектов : учеб. пособие для вузов. М. : Вершина, 2008.

68. Румянцева Е.Е. О новых подходах к управлению финансами предприятий // Финансы и кредит. 2004. № 24. С. 11—15.

69. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов. Минск : Экоперспектива, 1998. 448 с.

70. Сизова Т.В., Шубина Т.В., Сизова Д.А. Финансы организации и предприятия : учеб.-методическое пособие для дистанционной формы обучения. М. : Рос. экон. академия, 2004.

71. Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Перед вызовами третьей волны индустриализации : страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3. С. 14—25.

72. Скоробогатых И.И. Трансформация моделей потребительского поведения товаров класса «люкс». М. : ГОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.

73. Слепов В.А., Шубина Т.В. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : Рос. экон. академия, 2011.

74. Слепов В.А., Шубина Т.В. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : Рос. экон. академия, 2009.

75. Сомов Л.К. Организация и финансирование бизнеса : правовые и налоговые основы. М. : Финансовая газета, 2005.

76. Способы привлечения и удержания инвесторов и кредиторов / из кн. Ф. Котлера, Х. Картаджайи, Д. Янга «Привлечение инвесторов : маркетинговый подход к поиску источников финансирования» // Рекламодатель : теория и практика. 2009. № 2. С. 48—56.

77. Справочно-информационная система «Гарант».

78. Титов В. Личные финансы на кончиках пальцев : учеб. пособие. М. : Маска, 2006.

79. Тютюкина Е.Б. Финансы организаций (предприятий). Сб. тестов и задач. М. : Дашков и К, 2003.

80. Устюжанина Е.В., Петров А.Г., Садовнича А.В. Корпоративные финансы : учеб. пособие. М. : Дело, 2008.

81. Финансовый словарь / А.А. Благодатин, В.Ш. Лозовский, Б.А. Райсберг. М. : Инфра-М, 2008.

82. Финансы : Учебник / под ред. В.Г. Князева, В.А. Слепова. М. : Магистр, 2008.

83. Хинканина К.Е. Функции финансов в развитии предприятия // Финансы. 2010. № 7. С. 77—78.

84. Хмельницкая З.Б. Оценка эффективности внешнеэкономических операций и международных проектов : учеб. пособие / З.Б. Хмельницкая, В.Е. Ковалев ; под ред. З.Б. Хмельницкой ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2007. 172 с.
85. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. 2-е изд. М. : Финансы и статистика, 2007.
86. Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. Финансовое оздоровление предприятий : теория и практика : учеб.-практическое пособие. М. : Дело, 2005.
87. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. М. : ГроссМедиа, 2008.
88. Шеремет А.О., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М. : Инфра-М, 2005.
89. Шинкаренко И. Мантры и смертные грехи маркетинга : интервью с Ф. Котлером // Эксперт Украина. 2005. № 23.
90. Шубина Т.В. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие. М. : Рос. экон. академия, 2008.
91. Шубина Т.В. Игровой практикум по дисциплине «Финансы организаций (предприятий)». Теоретические и практические задания. М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.
92. Шуляк П.Н. Финансы предприятия : учебник. М. : Дашков и К, 2005.
93. Экономика предприятия : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)» / А.Д. Выварец. М. : ЮНИТИ, 2007. 543 с.
94. Экономика предприятия сервиса : учеб. пособие для студентов вузов / В.Д. Грибов, А.Л. Леонов. М. : КноРус, 2006. 276 с.
95. Экономика предприятия : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и др. экон. специальностям / В.К. Складенко, В.М. Прудников ; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. М. : ИНФРА-М, 2007. 527 с.
96. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) : учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика» / В.К. Складенко [и др.] ; под ред. В.К. Складенко, В.М. Прудникова ; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. М. : ИНФРА-М, 2008. 255 с.
97. Экономика предприятия (фирмы). Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика» и экон. специальностям / Л.П. Афанасьева [и др.] ; под ред. О.И. Волкова, В.Я. Позднякова. М. : ИНФРА-М, 2007. 330 с.
98. Экономика предприятия (фирмы) : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / О.И. Волков [и др.] ; под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина ; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. 601 с.

99. Экономика предприятия : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / А.Н. Романов (рук.) [и др.] ; под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2007. 670 с.
100. Яковлев А.А. Контекстная реклама. Основы. Секреты. Трюки / А.А. Яковлев, А.Б. Чупрун. СПб. : БХВ, 2007. 304 с.
101. Яковлев А. Раскрутка и продвижение сайтов. Основы, секреты, трюки / А. Яковлев. СПб. : БХВ-Петербург, 2007. 328 с.
102. *Linzmaye Ronald W.* Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc. No Starch Press, 2011.
103. <http://www.gov.ru/> — Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
104. <http://government.ru/> — Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
105. <http://www.ach.gov.ru/> — Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации.
106. <https://www.minfin.ru/ru/> — Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
107. <https://www.nalog.ru> — Официальный сайт Федеральной налоговой службы.
108. <http://www.cbr.ru/> — Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации.
109. <http://www.gks.ru/> — Федеральная служба государственной статистики.
110. <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune> — CNN.
111. unitymarketing.com.
112. <http://luxuryinstitute.com>
113. <http://igor-mann.ru/>
114. <http://mann-ivanov-ferber.ru/authors/mann>
115. <http://www.sethgodin.com/sg/>
116. <http://ru.wikipedia.org/wiki>
117. <http://www.rbcdaily.ru/news>

Приложение 1

| Развитие управления качеством (УК) в ретроспективе | Основные периоды | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| | До 1964 г. | 1964—1971 гг. | 1971—1976 гг. | 1976—1988 гг. | 1989 г. — по настоящее время |
| Отношение к системам УК | До 1963 г. — Система технической разбраковки продукции. 1964 г. — БИП (система бездефектного изготовления продукции) | СБТ (система бездефектного труда), КАНАРСПИ (качество, надежность ресурс с первых изделий), НОРМ (научная организация работ по повышению моторесурса) | КСУКП (комплексная система управления качеством продукции) | КАСУК (комплексная автоматизированная система управления качеством) | Система качества (по МС ИСО (международная организация по стандартизации серии 9000) и автоматизированные системы качества |
| Объект УК | Процесс разработки | Процесс производства | Процесс труда | Процесс проектирования, производства, реализации, эксплуатации | Полный цикл воспроизводства продукции |
| Цель УК | Годная продукция | Годная продукция | Продукция улучшенного качества | Продукция высшей категории качества | Конкурентоспособная продукция |
| Ответственный | Работник ОТК | Рабочий | Рабочий и ИТР | Разработчик, рабочий и ИТР | Все участники воспроизводства продукции |
| Показатель оценки | Потери от брака | % сдачи продукции с первого предъявления ОТК | Комплексный показатель качества труда | Подотраслевой коэффициент качества | Удовлетворение потребностей, прибыль |

Окончание

| Развитие управления качеством (УК) в ретроспективе | Основные периоды | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| | До 1964 г. | 1964—1971 гг. | 1971—1976 гг. | 1976—1988 гг. | 1989 г. — по настоящее время |
| Достоинства системы | Жесткая система контроля | Принцип количественной оценки качества труда | Учет ритмичности и культуры производства. Лучшая система — КАНАРСПИ, включающая комплекс инженерно-технических и организационных мероприятий | Системный подход к управлению качеством. Лучшие элементы предыдущих систем и опыт др. предприятий | Первая комплексированная система управления качеством |
| Недостатки системы | Отсутствие комплексного представления о качестве | Ограниченная область применения по: | стадиям ЖЦП, неприиспособленность функционирования в составе КАСУК | Директивный порядок внедрения — «сверху». Отсутствие материальной базы, персонала, заинтересованного в хорошей работе | Сложности в понимании процессного подхода. Требуется широкая система мер по их изучению и внедрению в производство |
| | | | | | |
| | Отсутствие системного подхода к решению проблем качества и недостаточное использование в виде средства управления качеством стандартизации. | | | | |