

[Вернуться в каталог электронной библиотеки](#)

Статьи по экономике и менеджменту:

- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных;
- для самообразования топ-менеджеров.

"Магистр", 2014
"ИНФРА-М", 2014

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ: СХЕМЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ

СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ

Е.В.Арсенова, О.Г.Крюкова

Раздел I. СОЗДАНИЕ ФИРМЫ, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процесс создания фирмы, выбор организационно-правовой формы ведения бизнеса определяют принципы ее дальнейшей работы, особенности принятия управленческих решений.

В современных быстро меняющихся условиях необходимо учитывать влияние внешних факторов, своевременно адаптироваться к происходящим изменениям, рационально использовать внутренние возможности фирмы.

Управление фирмой должно быть основано на принципах непрерывности развития бизнеса, обеспечивать его устойчивость и дальнейшее совершенствование.

В данном разделе рассматриваются:

- процесс создания фирмы, системный подход к организации ее деятельности;
- основы предпринимательской деятельности, особенности хозяйствующих субъектов.

I.1. Основы предпринимательской деятельности, особенности хозяйствующих субъектов

В данной главе рассматриваются:

- определение предпринимательской деятельности;
- субъекты ее осуществления;
- виды и направления предпринимательства;
- характеристики юридического лица и индивидуального предпринимателя;
- классификация юридических лиц по целям деятельности, формам собственности, масштабам бизнеса;
- особенности организационно-правовых форм коммерческих организаций: полного товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, закрытого акционерного общества, открытого акционерного общества, производственного кооператива, унитарного предприятия на праве хозяйственного ведения, унитарного предприятия на праве оперативного управления;
- порядок создания филиалов, представительств;
- особенности дочерних и зависимых обществ;
- коммерческие и некоммерческие объединения юридических лиц, виды финансово-промышленных групп.

Экономика - это система отношений между людьми в процессе производства, обмена и распределения различных благ.

Цель экономических отношений заключается в удовлетворении потребностей человека в благах.

Рыночные отношения - это форма экономических отношений, основанная на свободном и эквивалентном обмене ограниченными благами. Спрос, предложение и равновесная цена являются инструментами рыночного механизма регулирования экономических отношений.

Предпринимательская деятельность - основа рыночной экономики.

Разные подходы к понятию предпринимательской деятельности

Предпринимательская деятельность
Представляет собой самостоятельную, осуществляемую на свой страх и риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, производства и продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Начните интернет-бизнес с недорогого сайта-визитки](#)

Дистанционные курсы по созданию сайтов

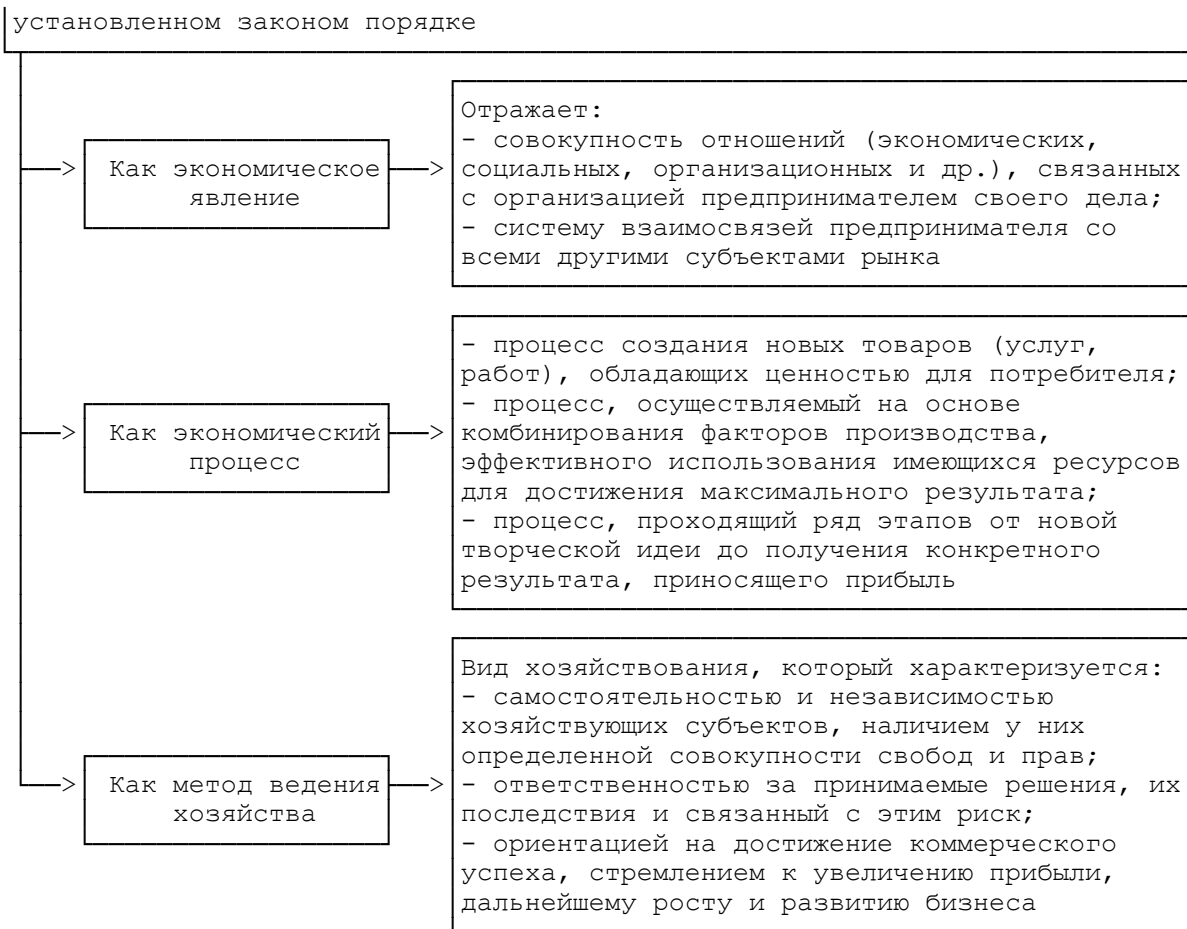


Рис. I.1.1

Субъекты предпринимательства

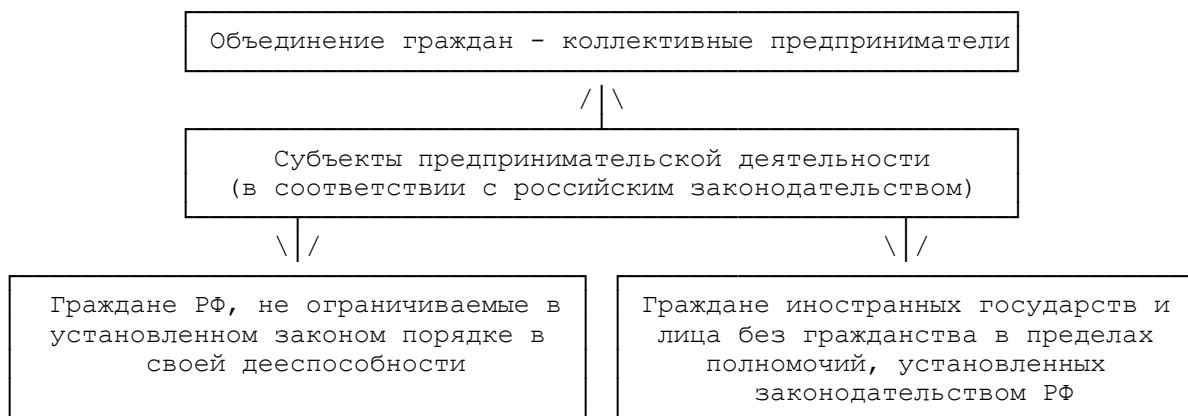


Рис. I.1.2

Классификация предпринимательской деятельности



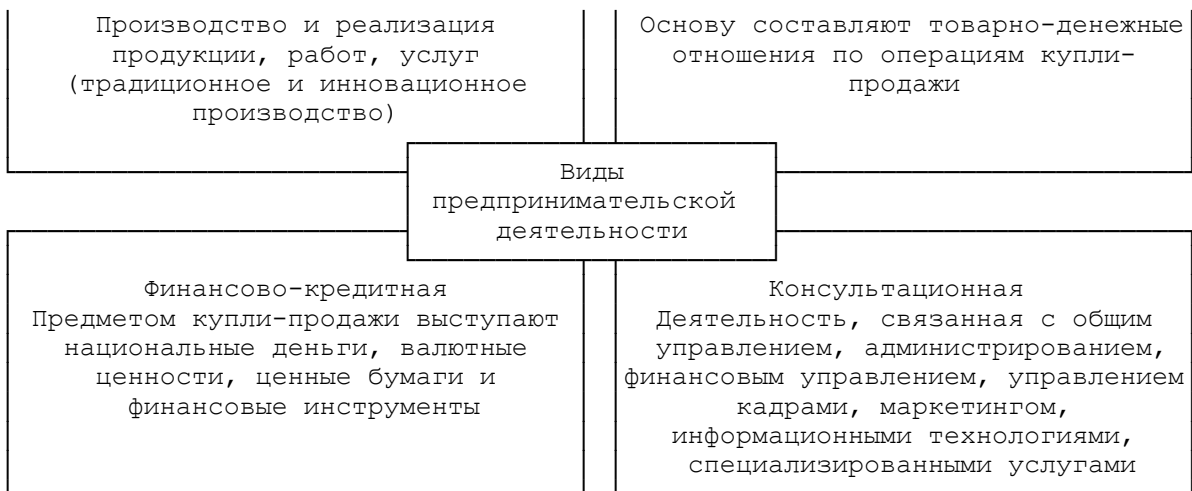


Рис. I.1.3

Хозяйствующий субъект - индивидуальный предприниматель, коммерческая или некоммерческая организация, объединение хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность, приносящую определенный доход. Занятие предпринимательской деятельностью является квалифицирующим признаком понятия хозяйствующего субъекта <1>.

<1> Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции".

Виды хозяйствующих субъектов

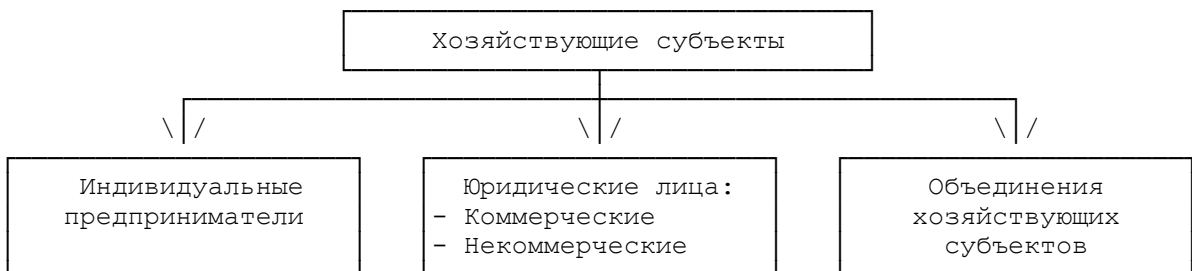


Рис. I.1.4

Индивидуальный предприниматель: понятие, особенности

Индивидуальный предприниматель (ИП) - дееспособное физическое лицо (гражданин), зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица	
Преимущества	Недостатки
Быстрая регистрация и прекращение деятельности. Упрощенная система налогообложения, учета, отчетности. Льготы в сфере расчетов:	Полная имущественная ответственность. Ограниченные возможности привлечения ресурсов. ИП ведет дело за счет собственных ресурсов.

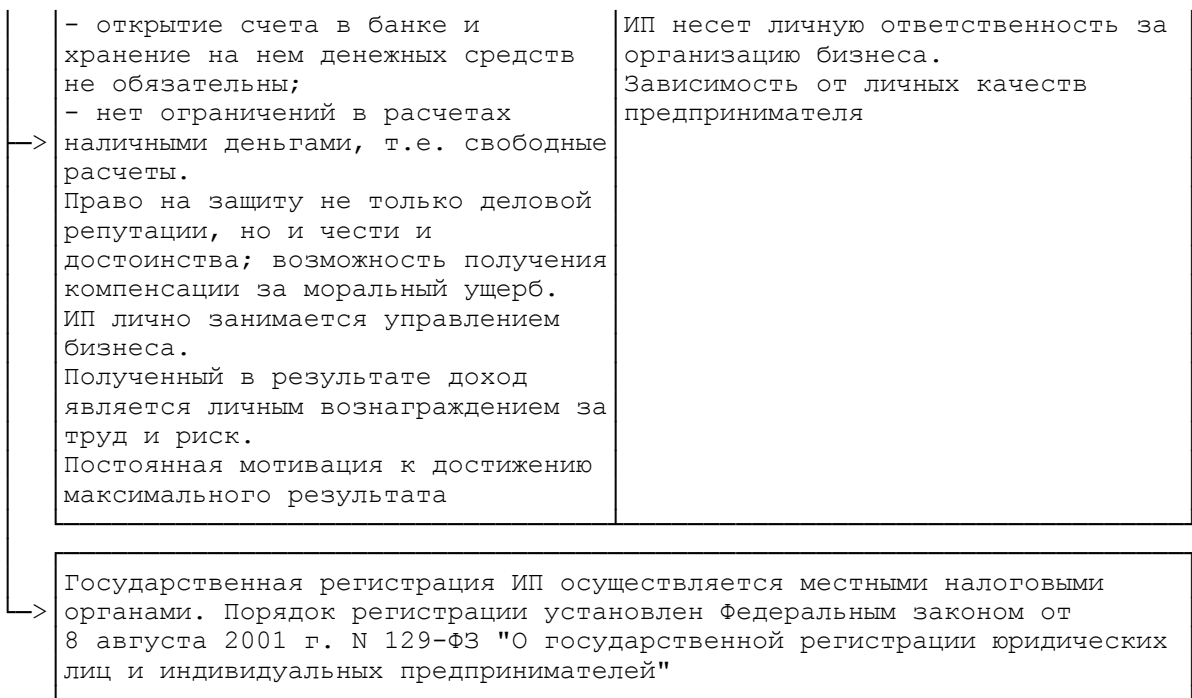
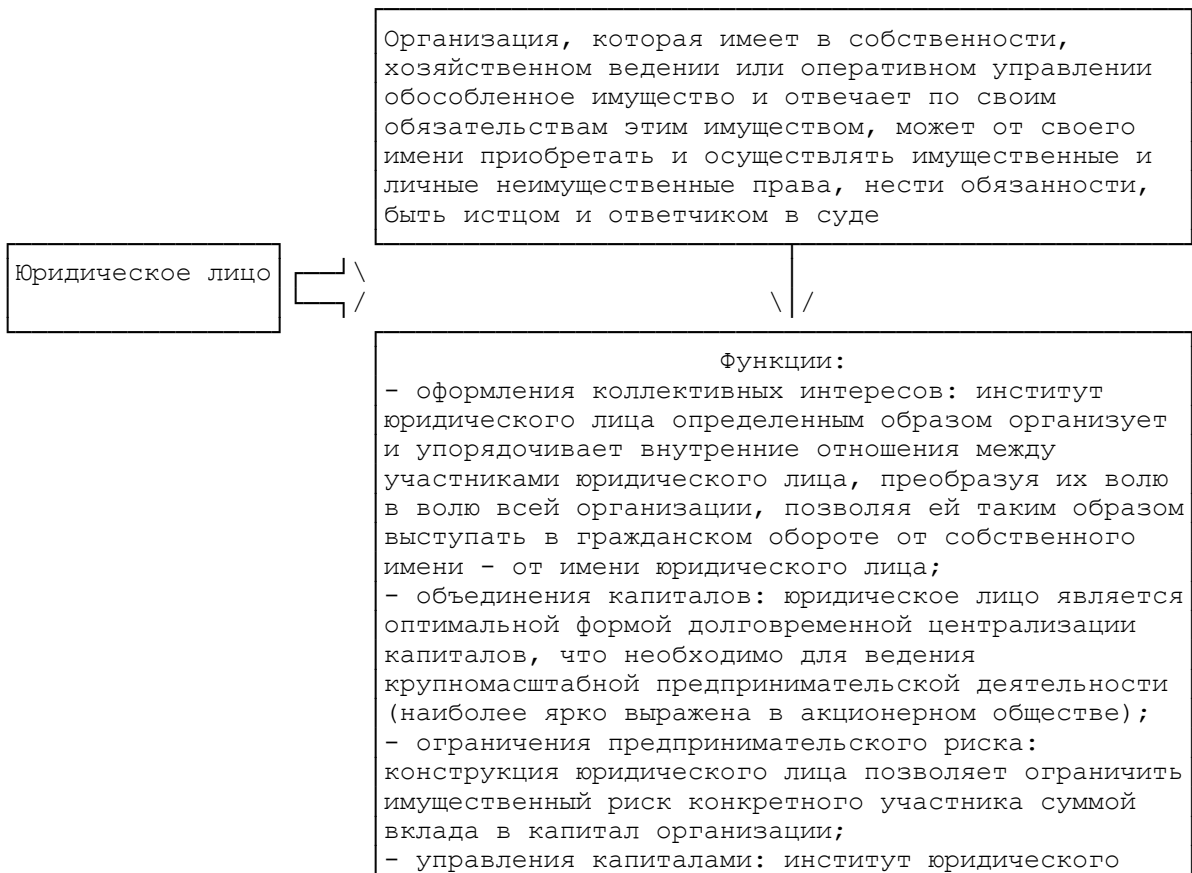


Рис. 1.1.5

Понятие и функции юридического лица



лица создает основание для более гибкого использования капитала, принадлежащего одному лицу, в разных сферах предпринимательской деятельности

Рис. 1.1.6

Признаки юридического лица

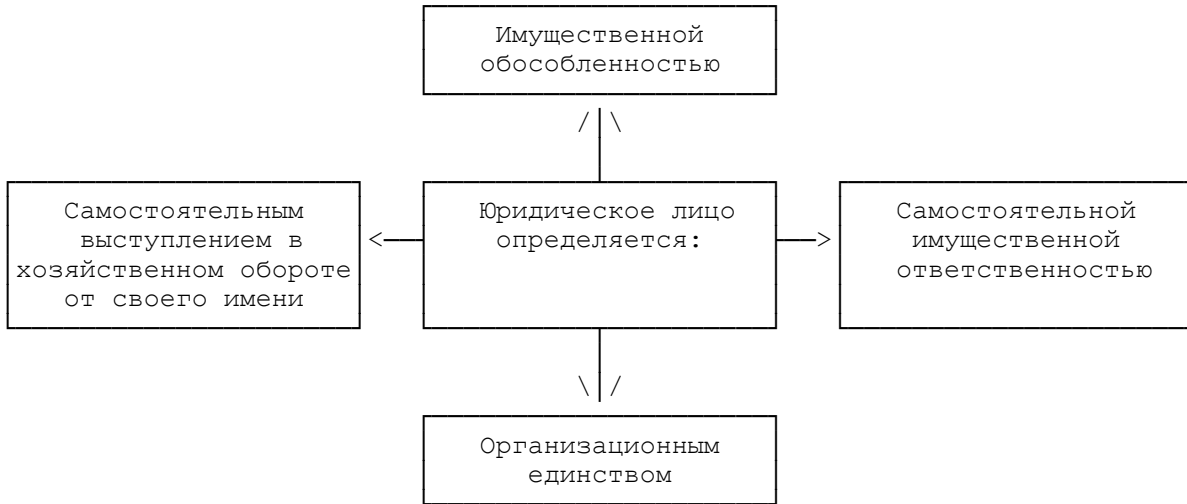


Рис. 1.1.7

Признаки классификации юридических лиц



Рис. 1.1.8

Классификация хозяйствующих субъектов

Хозяйствующие субъекты подразделяются:

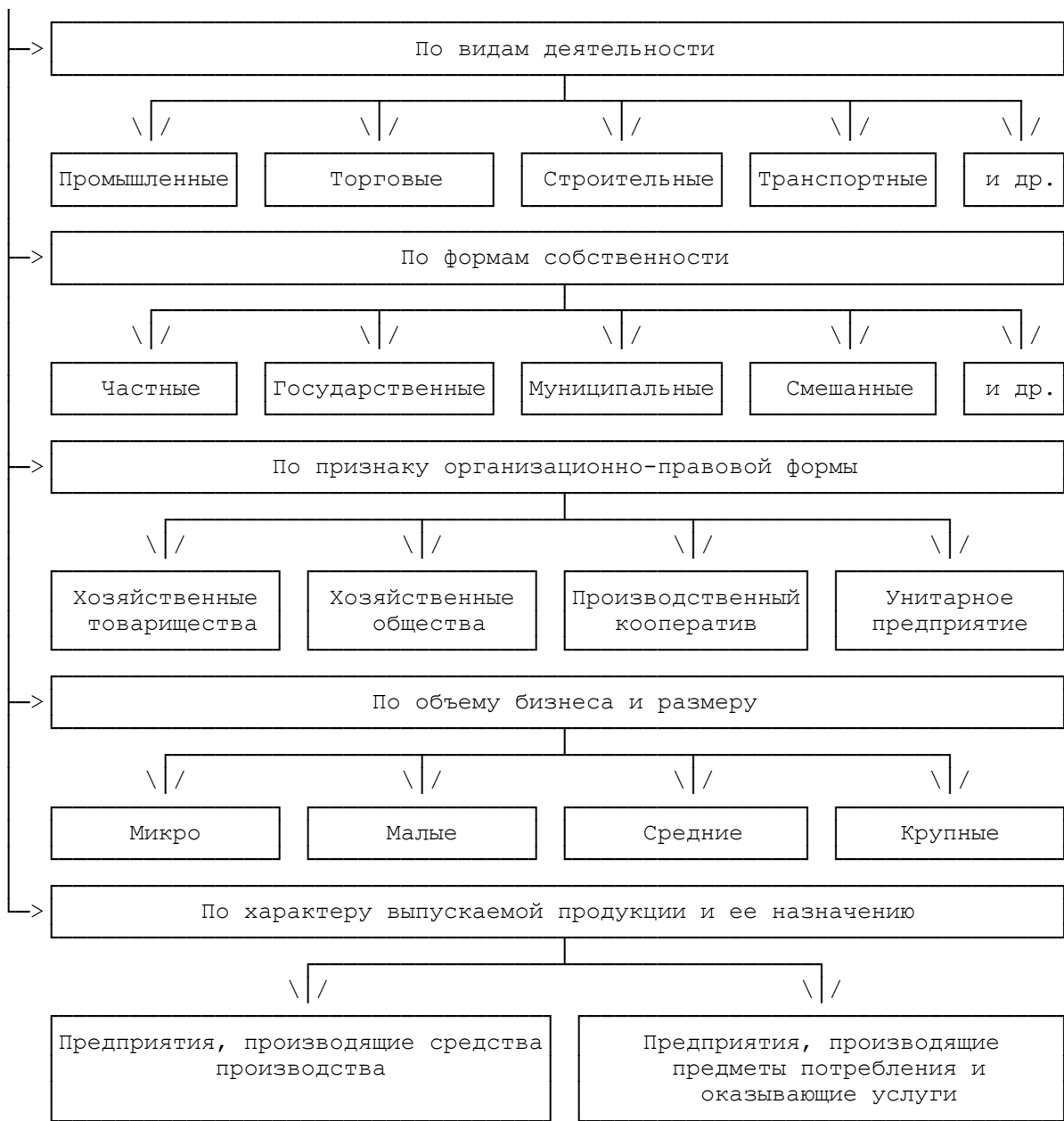
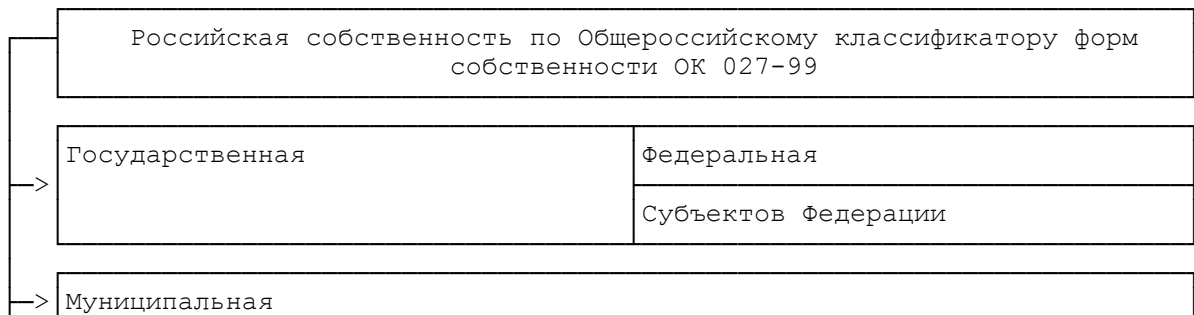


Рис. 1.1.9

Структура российской собственности



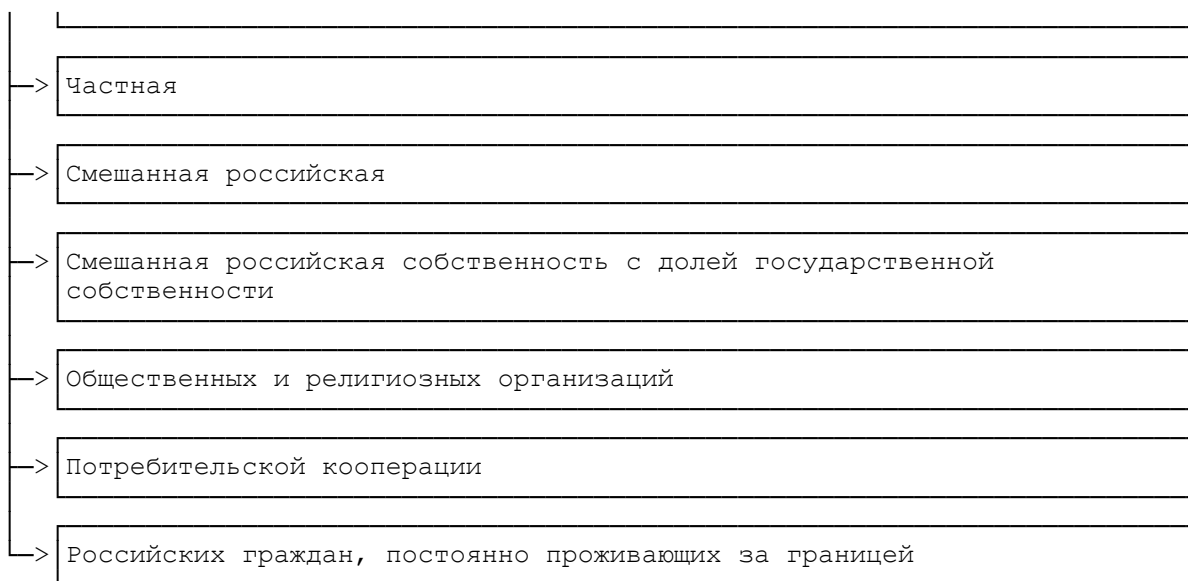
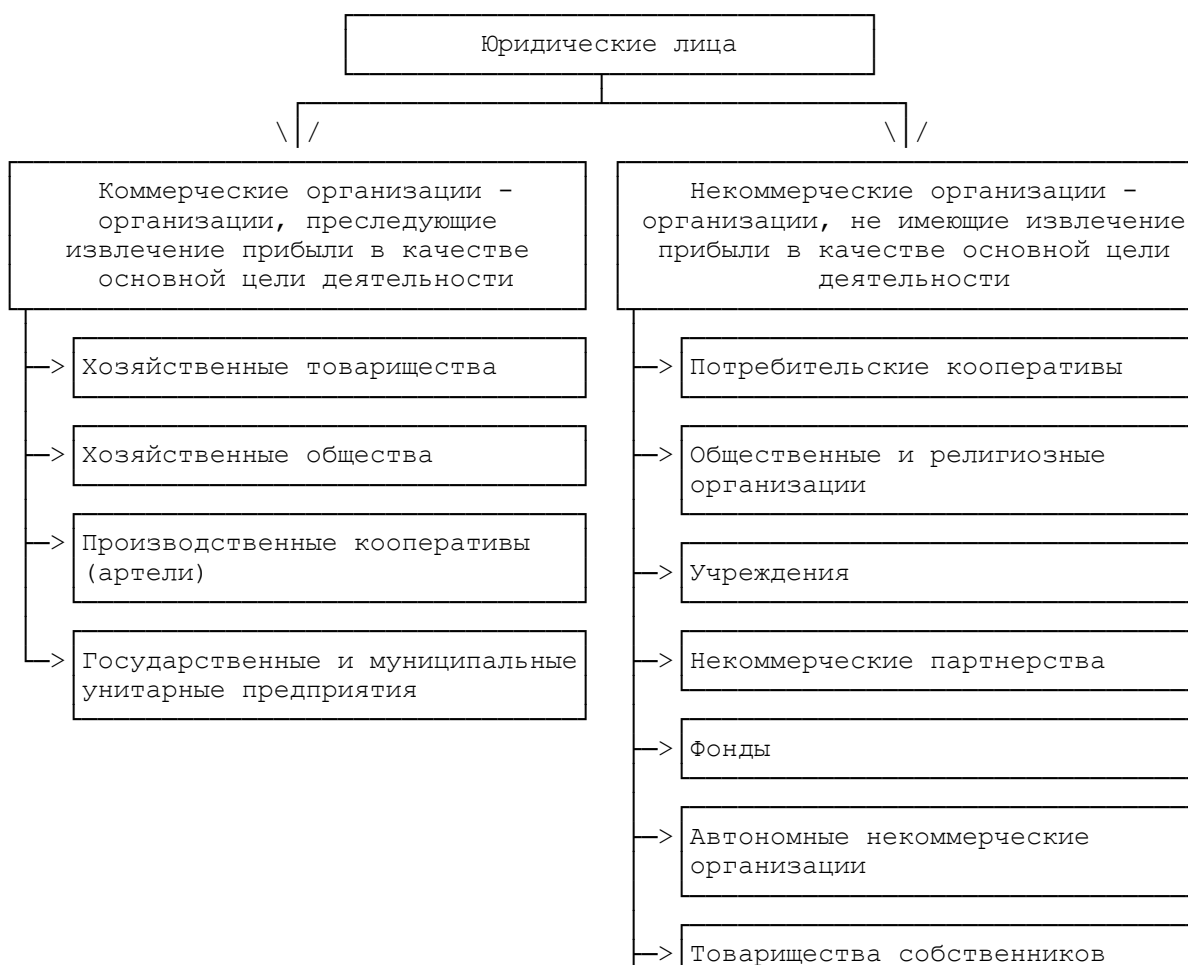


Рис. 1.1.10

Классификация юридических лиц по целям деятельности и организационно-правовым формам



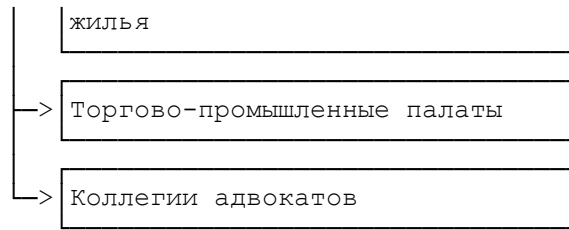


Рис. 1.1.11

Организационно-правовые формы коммерческих организаций

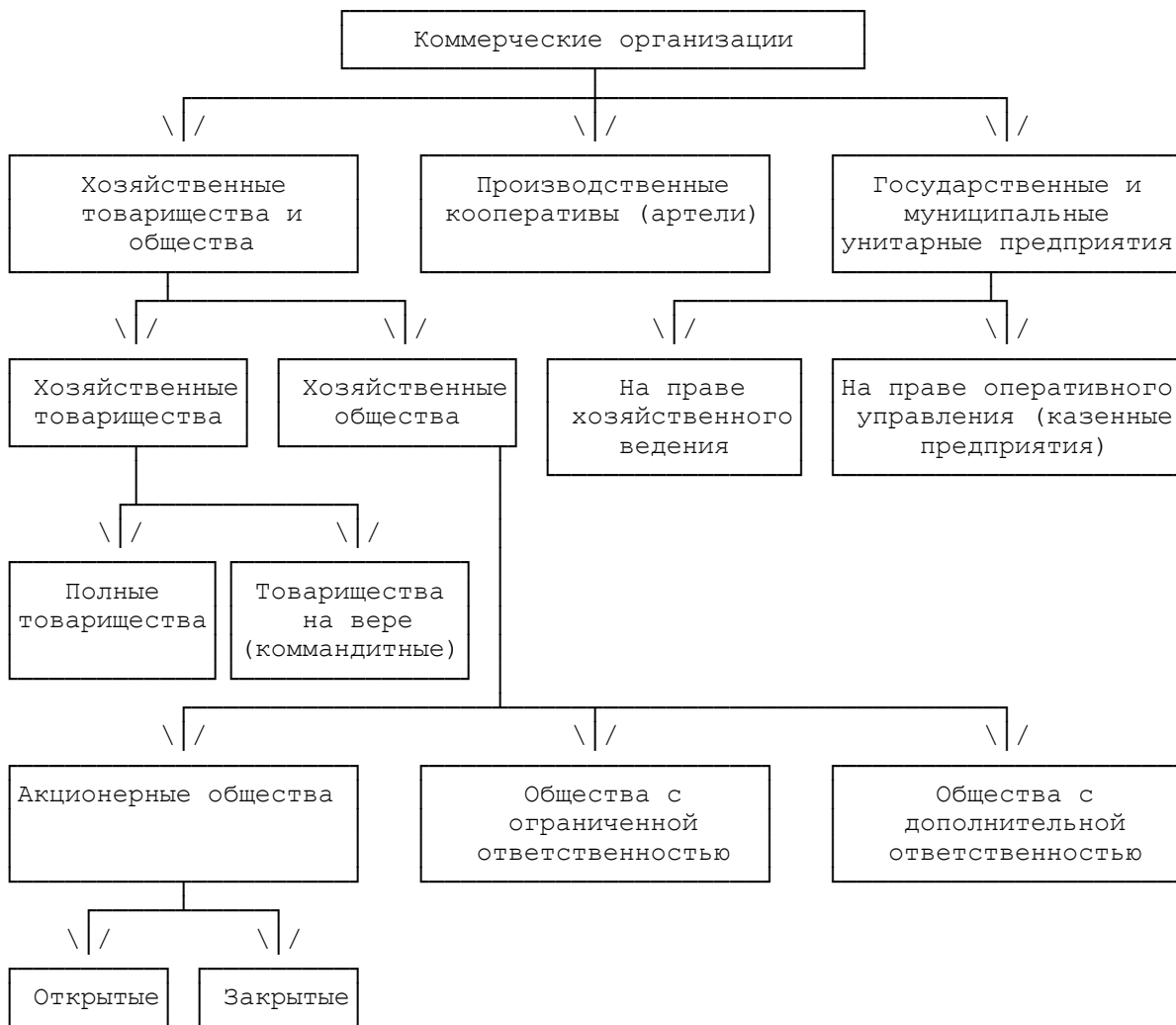


Рис. I.1.12

Хозяйствующие субъекты по масштабам деятельности

Вид	Признак		
	Численность, человек	Выручка от реализации за предыдущий год (без НДС) не выше, млн руб.	Доля участия
Микропредприятия	До 15	60 <*>	Суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном капитале указанных юридических лиц не должна превышать 25% ; доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25%
Малые	15 - 100	400	
Средние	101 - 250	1000	
Крупные	Более 250		

Рис. I.1.13

<*> С 1 января 2013 г. согласно Постановлению Правительства РФ от 9 февраля 2013 г. N 101 "О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства".

Основные определения хозяйствующих субъектов

Вид хозяйствующего субъекта	Определение

Предприятие	Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли
Фирма	Экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования, имущественно, социально и организационно обособленный участник хозяйственной деятельности, имеющий свое наименование, а также общеизвестный и общепризнанный фирменный знак отличия. Предприятие или совокупность специализированных организаций любой формы собственности, являющихся юридическими лицами и объединяющих под одним управлением и общим фирменным наименованием производство и сбыт товаров
Компания	Торговое, промышленное, транспортное, страховое и другое объединение предпринимателей, частных лиц - акционеров для производственной, торговой или иной деятельности, приносящей прибыль (дивиденды). Компания - любое хозяйственное товарищество или общество
Хозяйственная организация	Организация, создаваемая для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. Хозяйственная организация может производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний

Рис. 1.1.14

Виды организаций

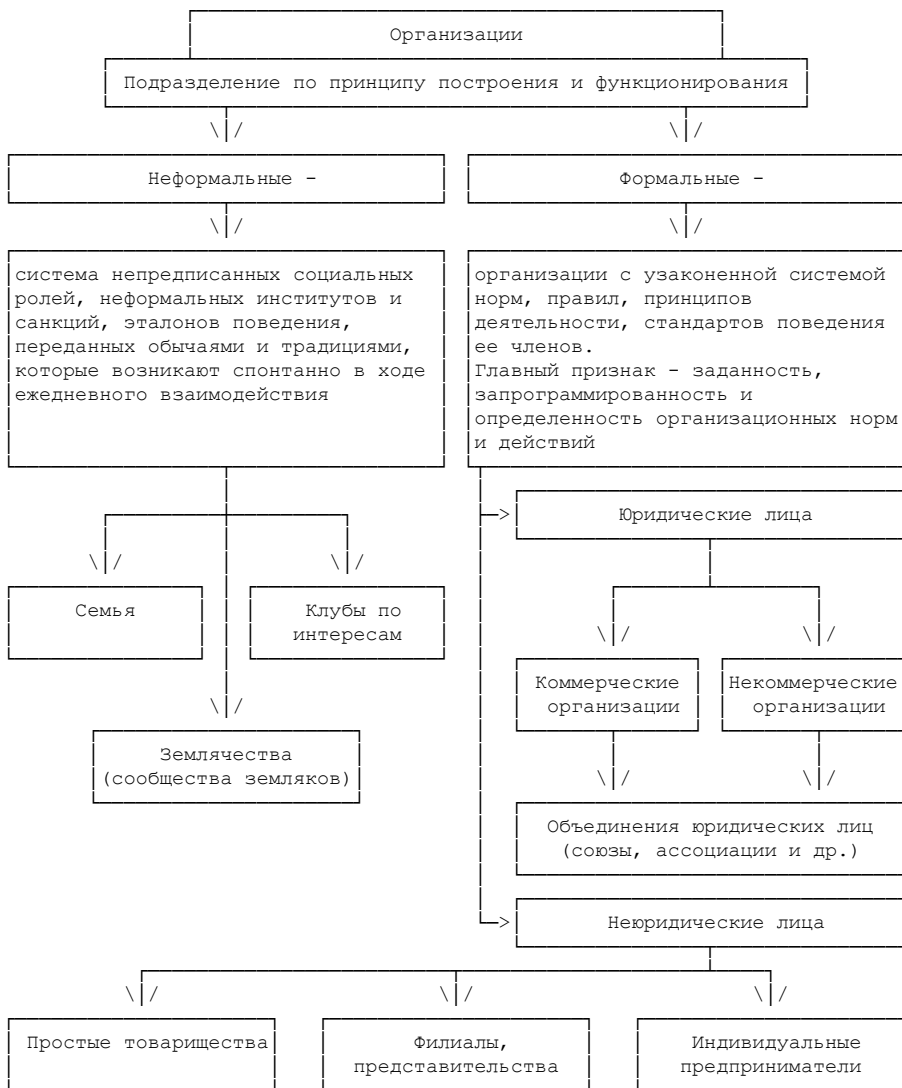


Рис. 1.1.15

Фирма как субъект хозяйствования

Фирма - основное звено рыночной экономики
<p>- Изготавливает продукцию, выполняет работы, оказывает услуги, которые составляют материальную основу жизнедеятельности человека и общества в целом. От того, какая продукция выпускается, какие затраты несет на ее изготовление фирма, зависит уровень жизни людей и благосостояние общества</p> <p>- Это форма организации жизнедеятельности каждого человека и общества в целом. Здесь работник реализует свой творческий потенциал и вносит вклад в общественное производство</p> <p>- В современных условиях глобализации мировой экономики фирма выступает главным субъектом экономических отношений, которые складываются между участниками в процессе производства и реализации продукции</p> <p>- Фирма - это не только экономическая, но и социальная система, так как ее основу составляют</p>

человек и трудовой коллектив

- На фирме пересекаются интересы общества, собственника, коллектива и работника, возникают и разрешаются противоречия между ними

- Деятельность фирмы оказывает влияние на окружающую среду, определяя состояние сферы обитания человека

Рис. 1.1.16

Принципы работы фирмы

Принцип	Характеристика
Экономичность	Рациональное использование ресурсов
Устойчивость бизнеса	Сохранение основных параметров состояния и развития фирмы
Максимизация результата	Стремление максимизировать полученный доход, прибыль, увеличить стоимость активов или стоимость фирмы и др.
Социальная ответственность	Выполнение обязательств перед обществом, покупателями, персоналом фирмы, удовлетворение общественных потребностей
Экологическая ответственность	Ответственность за состояние окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов, охрана здоровья человека

Рис. 1.1.17

Основные характеристики хозяйственных товариществ [14]

Хозяйственное товарищество - договорное объединение физических и (или) юридических лиц для осуществления предпринимательской деятельности	
Полное товарищество (ПТ)	Товарищество на вере (коммандитное) (КТ)
Объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности в целях извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом	Объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом
Участники	
Индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации на основании договора. Лицо может быть участником только одного ПТ. Участник ПТ не может быть полным товарищем в КТ. Законом может быть запрещено или ограничено участие отдельных категорий граждан в деятельности ПТ.	Полные товарищи - индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации. КТ включает также одного или нескольких вкладчиков (коммандитистов) - граждан и (или) юридических лиц. Госорганы и органы местного самоуправления не вправе быть вкладчиками. Полный товарищ КТ не может быть участником

Число участников - не менее двух	ПТ. Лицо может быть полным товарищем только в одном КТ. Число участников - не менее двух, в том числе один - полный товарищ, другой - командитист
Управление	
Осуществляется каждым участником по общему согласию либо от имени ПТ или по поручению отдельными участниками	Осуществляют полные товарищи. Вкладчики - только по доверенности и не могут оспаривать действия полных товарищей
Ответственность	
Полная субсидиарная солидарная ответственность всем своим имуществом в течение деятельности ПТ и двух лет со времени выбытия участника. Нормы об ответственности участников по обязательствам ПТ не могут быть отменены или изменены соглашением товарищей, так как являются императивными (установлены законом или иным нормативным правовым актом)	Полные товарищи несут полную ответственность всем своим имуществом. Вкладчики - в пределах суммы вклада. КТ не отвечает по имущественным обязательствам вкладчиков

Рис. 1.1.18

Основные характеристики обществ
с ограниченной и дополнительной ответственностью

Хозяйственное общество - коммерческая организация с разделенным на доли уставным капиталом, основанная на объединении капиталов	
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)
Учрежденное 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	Учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определенных учредительными документами
Учредители (участники)	
<ul style="list-style-type: none"> - Одно или несколько лиц в соответствии с уставом общества - Не может быть одним из участников другое общество в составе одного лица - Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками ООО, ОДО - Возможен один участник - Число участников не должно превышать 50 человек, иначе ООО, ОДО преобразуются в производственный кооператив, открытое акционерное общество или ликвидируются 	
Ответственность	

<ul style="list-style-type: none"> - Участники отвечают по обязательствам ООО и рискуют своим вкладом; - Существует солидарная ответственность по неоплаченной части вкладов 	<ul style="list-style-type: none"> - Существует солидарная субсидиарная ответственность в одинаковом для всех кратном размере к стоимости вклада - При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется пропорционально вкладам оставшихся участников
--	--

Рис. I.1.19

Характеристика акционерных обществ

<p>Акционерное общество (АО) - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное количество долей, каждая из которых выражена ценной бумагой (акцией), удовлетворяющей обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к АО</p>	
Открытое (ОАО)	Закрытое (ЗАО)
<p>Не допускается установление преимущественного права общества или его акционеров на приобретение акций, отчуждаемых акционерами этого общества</p>	<p>Акционеры имеют преимущественное право приобретать акции, продаваемые другим акционером, в порядке, установленном законом</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ОАО имеет право проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу - ОАО вправе проводить закрытую подписку, если это предусмотрено уставом общества и решением общего собрания о размещении дополнительных акций - правовыми актами РФ могут быть установлены случаи обязательного размещения ОАО акций и ценных бумаг, конвертируемых в акции, по открытой подписке 	<p>Акции распределяются только среди учредителей или иного установленного круга лиц</p>
<p>- Число акционеров не ограничено</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Число акционеров - не более 50 - При увеличении участников сверх нормы преобразуется в другие организационно-правовые формы
<p>- Величина уставного капитала должна быть не менее 1000 МРОТ</p>	<p>- Уставный капитал - не менее 100 МРОТ</p>

Рис. I.1.20

Различия обществ и товариществ

Хозяйственные **товарищества** - это **объединения лиц** для осуществления предпринимательской деятельности, а хозяйственные **общества** - это **объединения капиталов**, направленные на реализацию предпринимательской идеи.

Объединения лиц основаны на личном участии их членов в ведении дел, они объединяют не только денежные и иные средства, но и собственную деятельность участников для достижения поставленных целей. Каждый участник такой организации, наделенный правами полного товарища, имеет право участвовать в деятельности созданной фирмы, выступать от лица фирмы, участвовать в управлении.

Цель объединения капиталов заключается в концентрации капиталов, а не в участии вкладчиков в текущей деятельности фирмы: руководство и оперативное управление фирмой могут делегироваться специально созданным управленческим структурам. Ответственность за результаты деятельности несет фирма, учредители несут ограниченную ответственность в пределах своей доли в уставном капитале.

Создание акционерных обществ

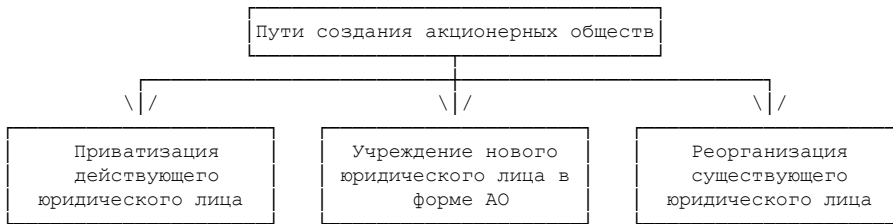


Рис. I.1.21

Виды акций

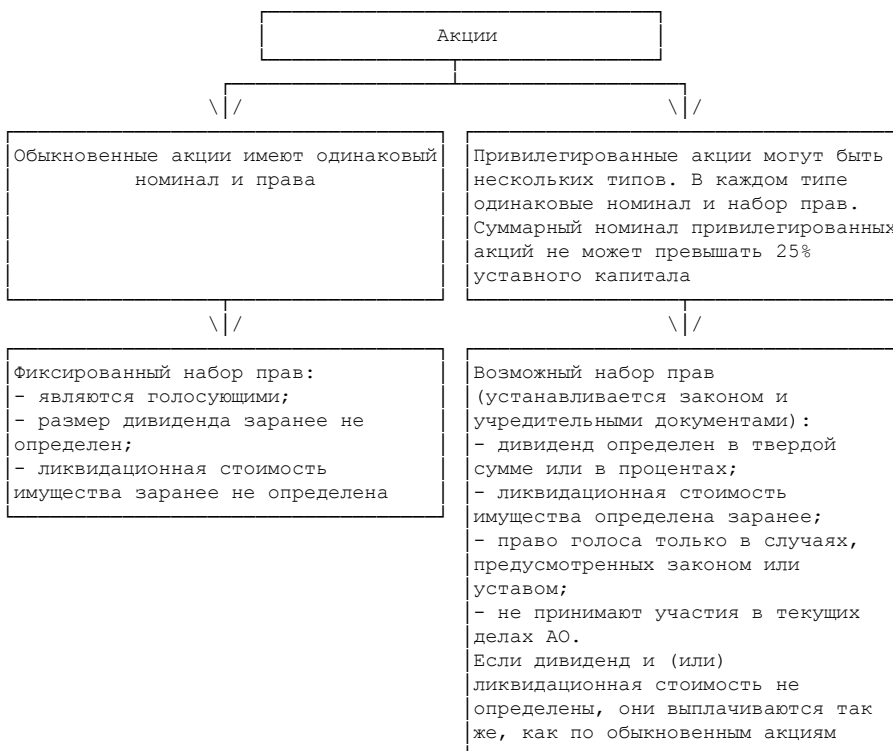
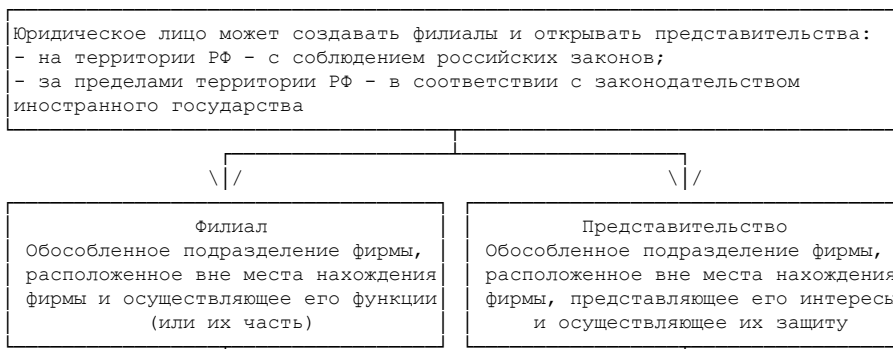


Рис. I.1.22

Филиалы и представительства



Филиал и представительство:

- не являются юридическими лицами;
- действуют на основании утвержденного положения;
- наделяются имуществом (учитываемым как на их отдельных балансах, так и на балансе фирмы);
- осуществляют деятельность от имени создавшего их юридического лица, которое несет ответственность за их деятельность;
- руководитель филиала (представительства) назначается фирмой и действует на основании выданной фирмой доверенности

Сведения о филиалах и представительствах должны содержаться в уставе. Изменения устава, связанные с созданием филиала (представительства), представляются органу государственной регистрации в уведомительном порядке и вступают в силу с момента уведомления

Рис. I.1.23

Характеристика хозяйственных обществ

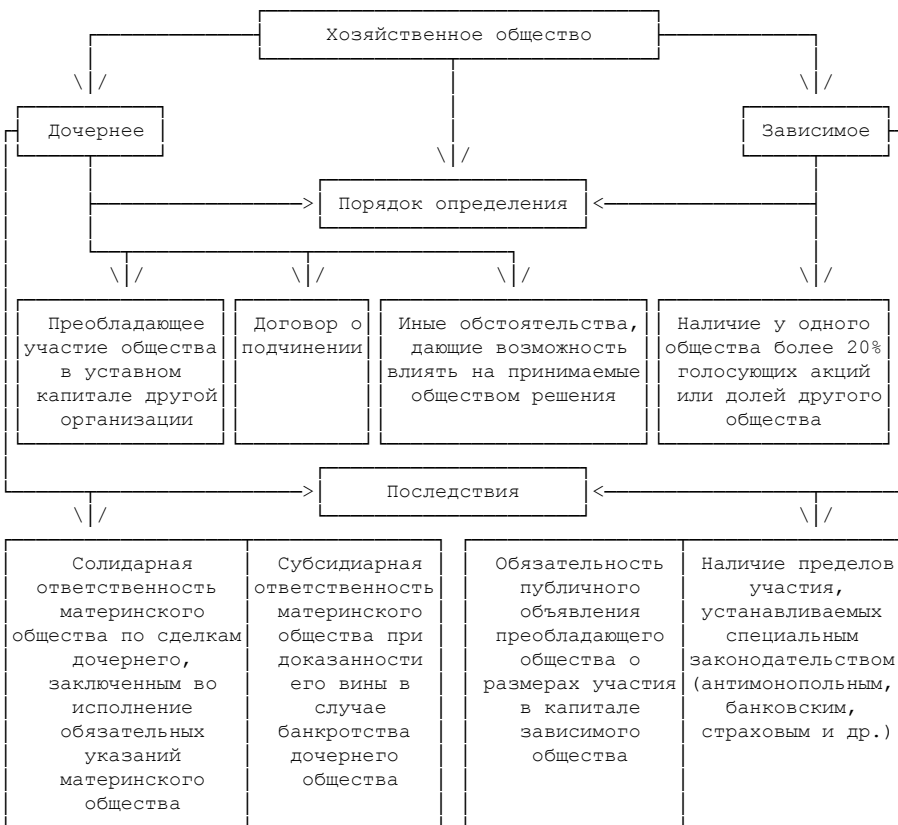


Рис. I.1.24

Характеристика производственного кооператива

Производственный кооператив (ПрК) - добровольное объединение на основе членства для совместной хозяйственной деятельности, основанное на личном участии членов ПрК

Участники

<ul style="list-style-type: none"> - Граждане РФ - Участие юридических лиц может быть допущено уставом - Число участников - не менее пяти
Ответственность
<ul style="list-style-type: none"> - Члены ПрК несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в соответствии с законом и уставом
Имущество ПрК
<ul style="list-style-type: none"> - Собственность ПрК делится на пай его членов - Уставом часть имущества может быть отнесена к неделимым фондам (решение о создании неделимых фондов должно приниматься единогласно) - К моменту государственной регистрации ПрК каждый его член обязан внести не менее 10% пая (остальное - в течение года)
Управление
<ul style="list-style-type: none"> - Высший орган - общее собрание ПрК - Исполнительный орган - правление с председателем правления во главе - Если число членов ПрК более 50, то может избираться наблюдательный совет - В правление или наблюдательный совет входят только члены ПрК
Условия распределения прибыли
<ul style="list-style-type: none"> - Порядок распределения прибыли определен уставом - Не более 50% прибыли распределяется пропорционально паевым взносам, другая часть - пропорционально личному трудовому вкладу и иному участию члена ПрК - Часть прибыли ПрК может распределяться между его наемными работниками
Условия выхода из ПрК
<ul style="list-style-type: none"> - Член кооператива вправе выйти из ПрК, при этом ему по окончании финансового года выплачиваются пай и другие суммы - Член ПрК может быть исключен из него за неисполнение обязанностей и другие нарушения устава - Член совета (исполнительного органа) может быть исключен в связи с членством в аналогичном кооперативе - Исключенный имеет право на пай

Рис. 1.1.25

Унитарные предприятия: характеристика, виды

<p>Унитарное предприятие (УП) - государственное или муниципальное предприятие, не наделенное правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество (имущество неделимо и не может быть распределено по долям, частям, вкладам)</p>	
УП на праве хозяйственного ведения	УП на праве оперативного управления
Состав предприятий	
<ul style="list-style-type: none"> - Федеральные государственные предприятия, государственные предприятия субъектов Федерации, муниципальные предприятия (ФГУП, ГУП, МУП) 	<ul style="list-style-type: none"> - Федеральные казенные предприятия, казенные предприятия субъектов Федерации, муниципальные казенные предприятия

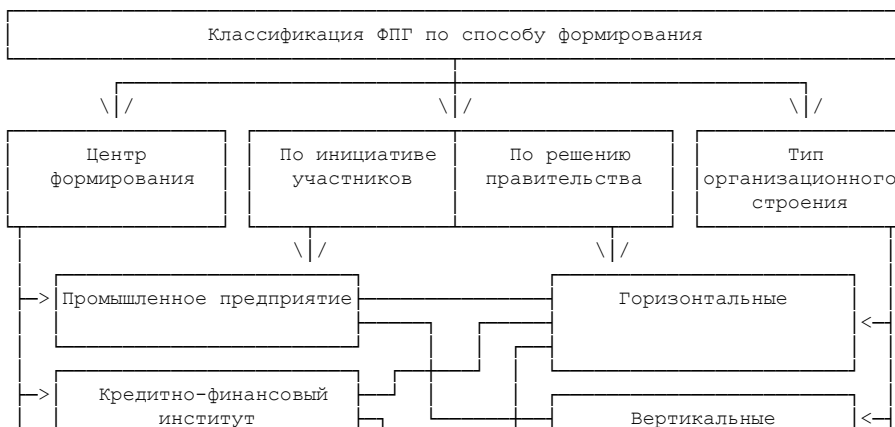
Имущество в собственности	
- Государственной (федеральной и субъектов Федерации) и муниципальной	
Основания создания	
<ul style="list-style-type: none"> - Необходимость использования имущества, приватизация которого запрещена - Необходимость осуществления деятельности для решения социальных задач - Необходимость осуществления видов деятельности, предусмотренных законом исключительно для ГУП - Осуществление научной деятельности в отраслях, связанных с обеспечением безопасности РФ - Необходимость разработки и изготовления продукции, находящейся в сфере интересов РФ и обеспечивающих безопасность - Необходимость производства продукции, изъятой из оборота или ограниченно оборотоспособной 	<ul style="list-style-type: none"> - Преобладающая или значительная часть производимой продукции (работ, услуг) предназначена для федеральных государственных нужд, нужд субъектов Федерации или муниципальных образований - Необходимость использования имущества, приватизация которого запрещена - Необходимость производства товаров, реализуемых по установленным государством ценам в целях решения социальных задач - Необходимость разработки и производства отдельных видов продукции, обеспечивающих безопасность РФ - Необходимость производства продукции, изъятой из оборота или ограниченной оборотоспособности - Необходимость осуществления отдельных дотируемых видов деятельности и ведения убыточных производств - Необходимость осуществления деятельности, предусмотренной законом только для казенных предприятий

Рис. 1.1.26

Виды финансово-промышленных групп

Финансово-промышленная группа (ФПГ)

Несколько юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, функционирующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединившие свои ресурсы и капитал на основании договора о создании ФПГ для технологической или экономической интеграции, реализации инвестиционных или других проектов и программ, нацеленных на повышение доходности, конкурентоспособности, расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест



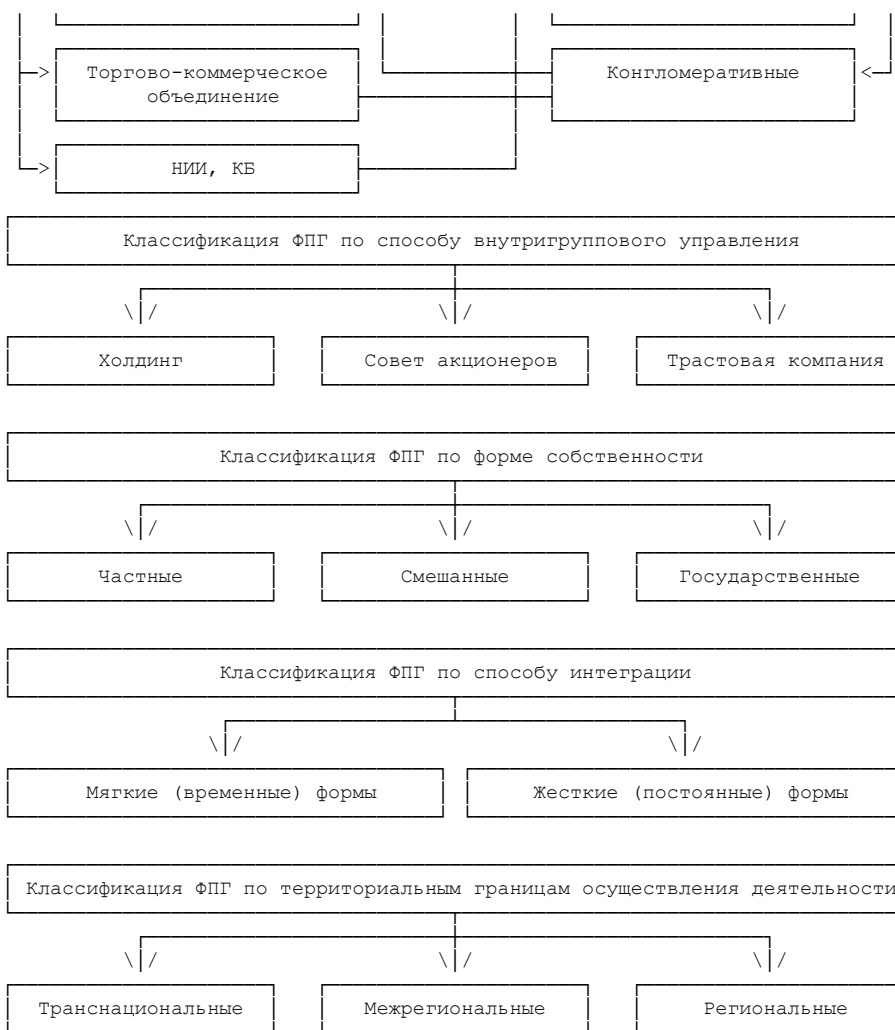


Рис. 1.1.27

Характеристика некоммерческих организаций

Некоммерческие организации (НКО)
 Создаются для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ

Форма НКО <1>	Понятие	Примеры, характеристика
Потребительский кооператив	Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства в целях удовлетворения потребностей участников в товарах и услугах путем объединения денежных и материальных взносов	Сельскохозяйственная кооперация, кредитные потребительские кооперативы граждан, жилищные накопительные кооперативы
Общественные и	Добровольные объединения граждан, в	Религиозные группы, религиозные

религиозные организации (объединения)	установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей	организации, общественные организации, профессиональный союз, общественные движения, политические партии и др.
Учреждение	Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично	Учреждения социального обслуживания, музеи, юридические консультации, аппарат Общественной палаты, Академия наук и др.
Некоммерческое партнерство	Организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение целей НКО	Общество слепых
Фонд	Организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели	Фонды взаимного кредитования, негосударственные пенсионные фонды, фонд по защите прав вкладчиков и акционеров, Российский гуманитарный фонд и др.
Автономная некоммерческая организация	Организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг	Частные школы, нотариальные конторы, частные поликлиники и др.
Товарищество собственников жилья	Некоммерческая организация, объединение собственников помещений в многоквартирном доме для совместного управления комплексом недвижимого имущества в многоквартирном доме, обеспечения эксплуатации этого комплекса, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом в многоквартирном доме (ст. ст. 45 - 48 Жилищного кодекса РФ)	Число членов товарищества собственников жилья, создавших товарищество, должно превышать 50% голосов общего числа голосов собственников помещений в многоквартирном доме
Торгово-промышленная палата (ТПП)	Организация, которая создается в целях содействия развитию экономики России, ее интегрированию в мировую хозяйственную систему, формированию современной промышленной, финансовой и торговой инфраструктуры, созданию благоприятных условий для предпринимательской деятельности, урегулированию отношений предпринимателей с их социальными партнерами, всемерному развитию всех видов предпринимательства, торгово-экономических и научно-технических связей предпринимателей России с	Торгово-промышленные палаты образуются на территории одного или нескольких субъектов Федерации, а также на территории других административно-территориальных образований России. На одной и той же территории может быть образована только одна ТПП. Торгово-промышленная палата образуется по инициативе не менее 15 учредителей. Членами ТПП могут быть юридические лица (включая объединения

	предпринимателями зарубежных стран	юридических лиц), а из физических лиц - индивидуальные предприниматели
Коллегия адвокатов	Организация, основанная на членстве и действующая на основании устава, утверждаемого ее учредителями, и заключаемого ими учредительного договора. Учредителями и членами могут быть адвокаты, сведения о которых внесены только в один региональный реестр	Коллегии адвокатов, которые оказывают бесплатно юридическую помощь в случаях, предусмотренных законодательством, и др.
Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	Организации, создаваемые по договору между коммерческими организациями для защиты общих интересов и в целях: а) координации предпринимательской деятельности коммерческих организаций; б) защиты общих имущественных интересов коммерческих организаций; в) координации защиты интересов	Лига предпринимателей Москвы, Ассоциация российских банков, Круглый стол предпринимателей России и др.
...		
<p>Вся совокупность НКО делится на две большие группы:</p> <p>1) государственные НКО;</p> <p>2) негосударственные НКО</p>		

Рис. 1.1.28

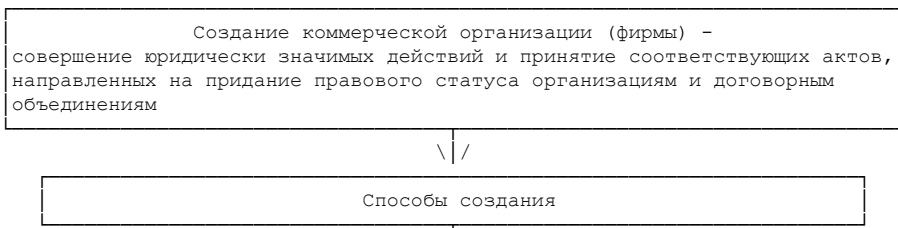
<1> Перечень форм некоммерческих организаций открытой и наряду с установленными Гражданским кодексом РФ предусматривает иные формы, определенные отдельными федеральными законами. Например, дополнительные формы предусмотрены Федеральными законами "О некоммерческих организациях", "О негосударственных пенсионных фондах". В настоящее время насчитывается более 20 организационно-правовых форм НКО.

1.2. Процесс создания фирмы, системный подход к организации ее деятельности

В данной главе рассматриваются:

- способы создания фирмы;
- логика предпринимательской деятельности;
- этапы работы фирмы;
- фирма как открытая социально-экономическая система;
- принципы системного подхода;
- факторы внешней среды.

Способы создания коммерческой организации (фирмы)



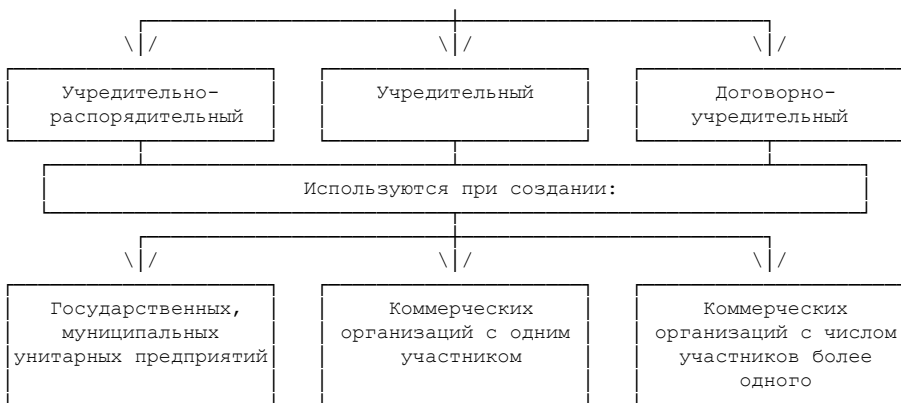


Рис. 1.2.1

Методы создания фирмы в российских условиях

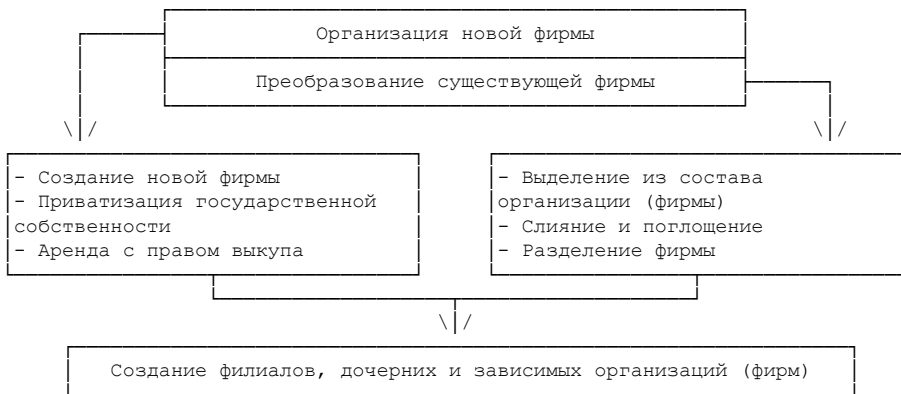
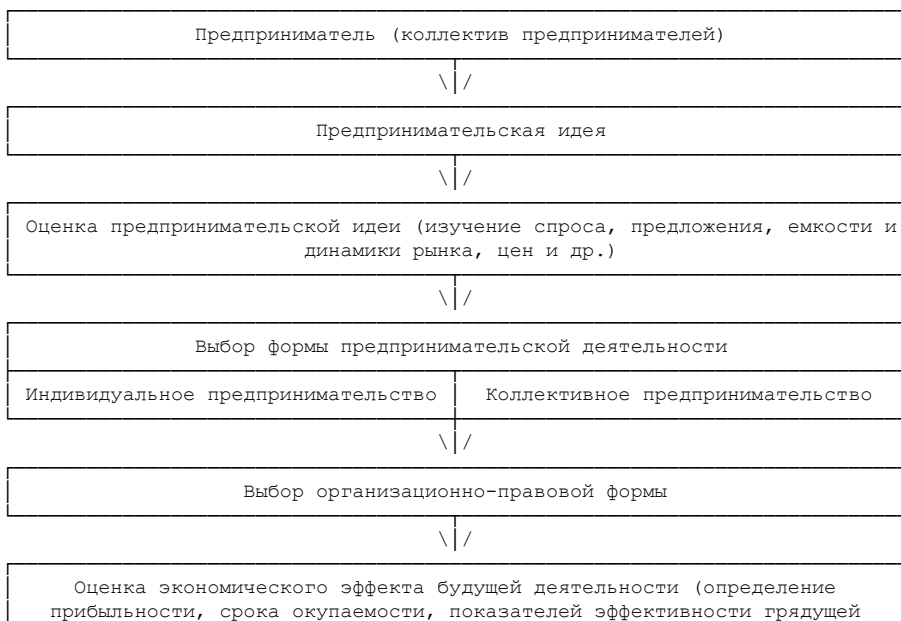


Рис. 1.2.2

Логика предпринимательской деятельности



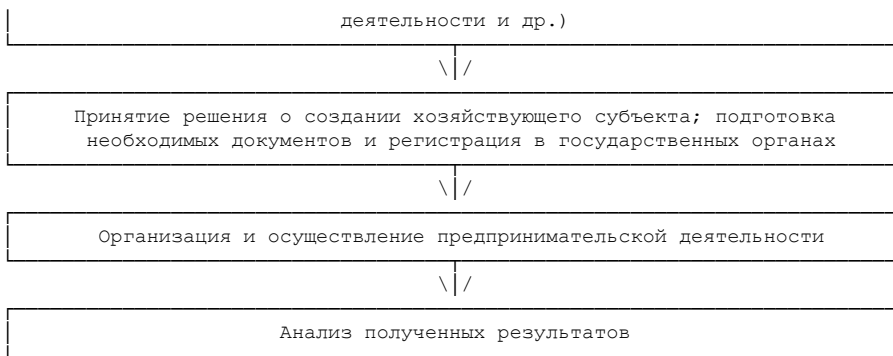


Рис. 1.2.3

Этапы деятельности фирмы

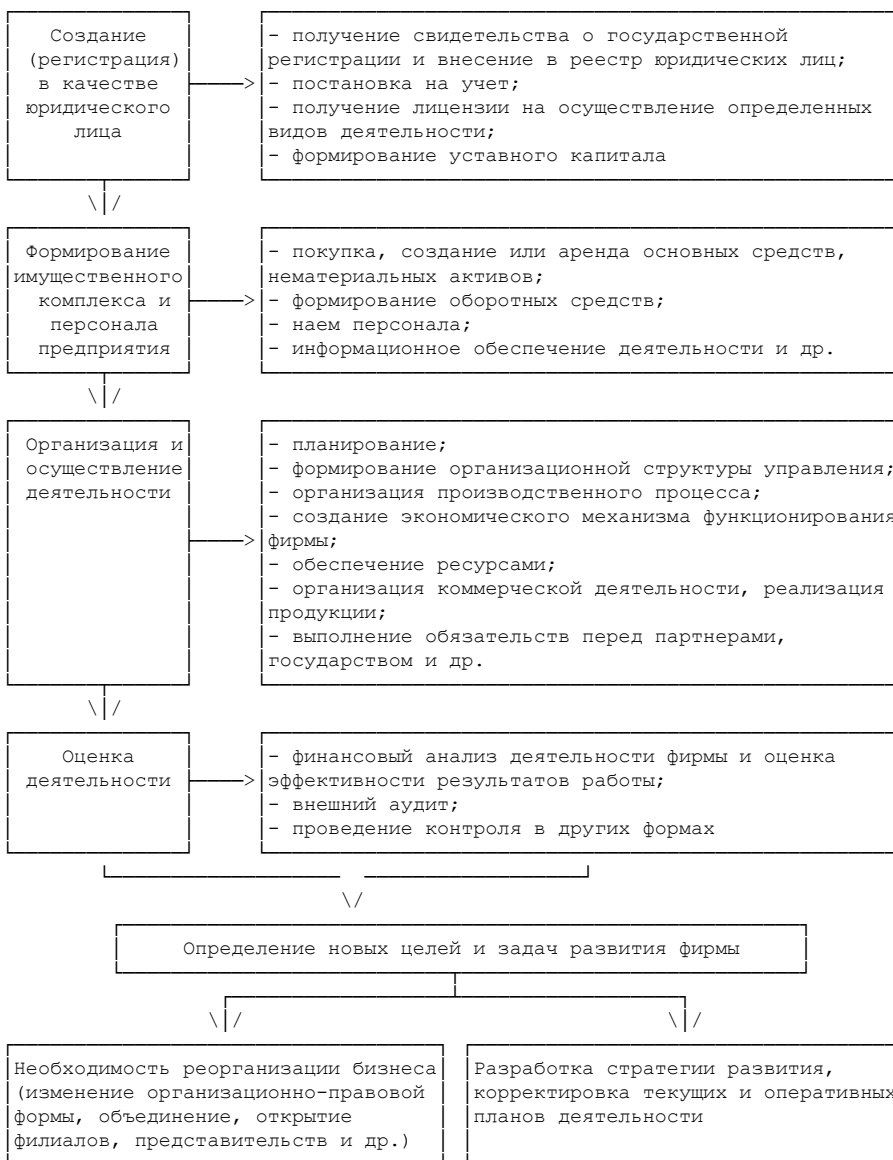


Рис. 1.2.4

Системный подход к фирме

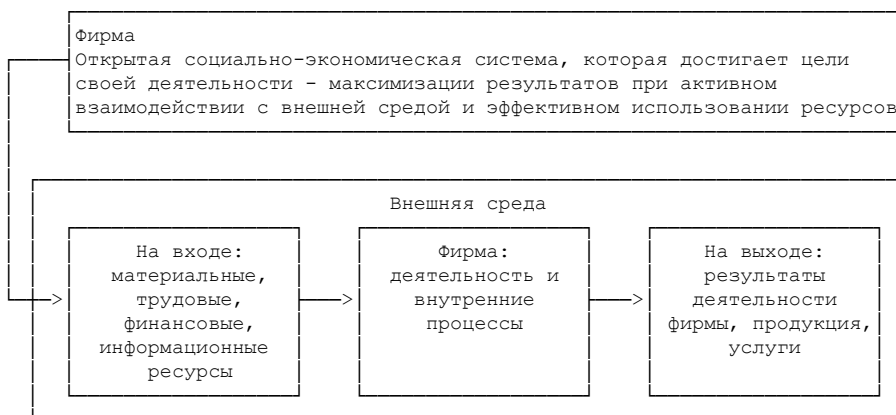


Рис. 1.2.5

Характерные черты фирмы как системы

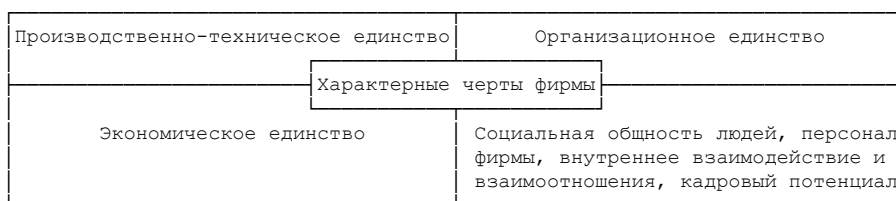
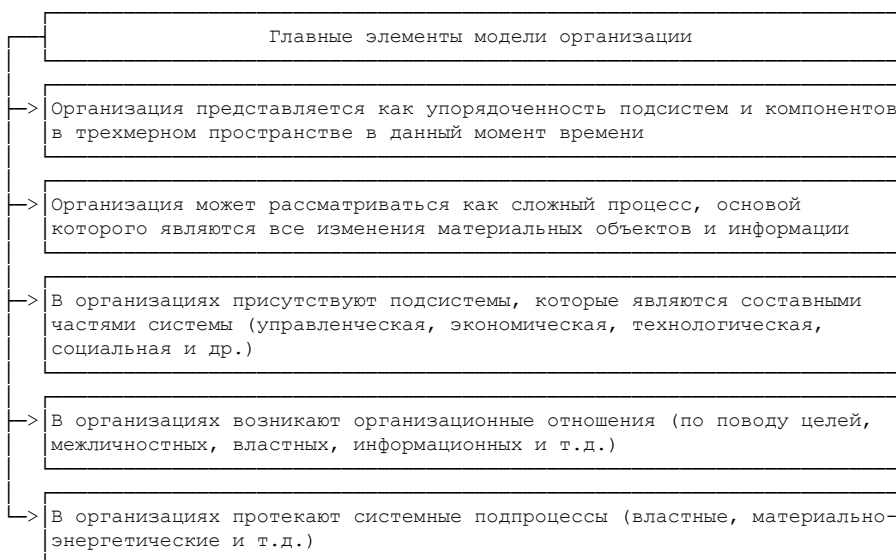


Рис. 1.2.6

Главные элементы системной модели организации (определены американским ученым Дж. Миллером)



Источник: Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. М.: Гардарики, 2001.

Рис. 1.2.7

Основные характеристики системы

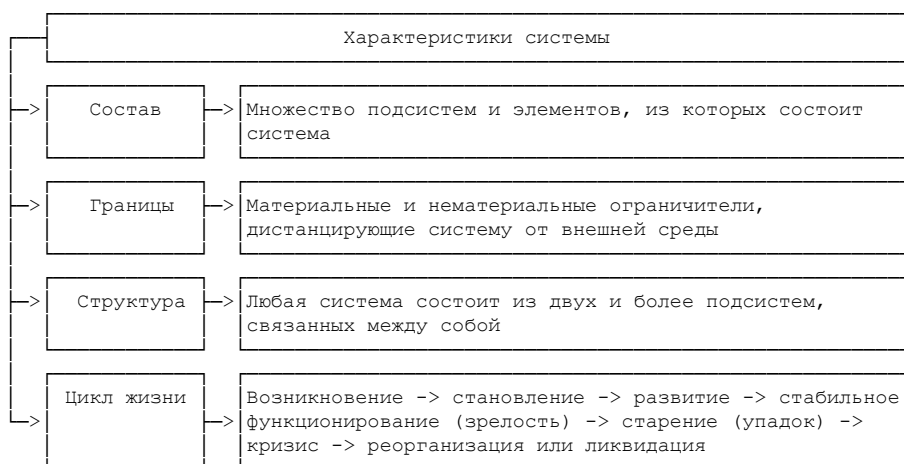
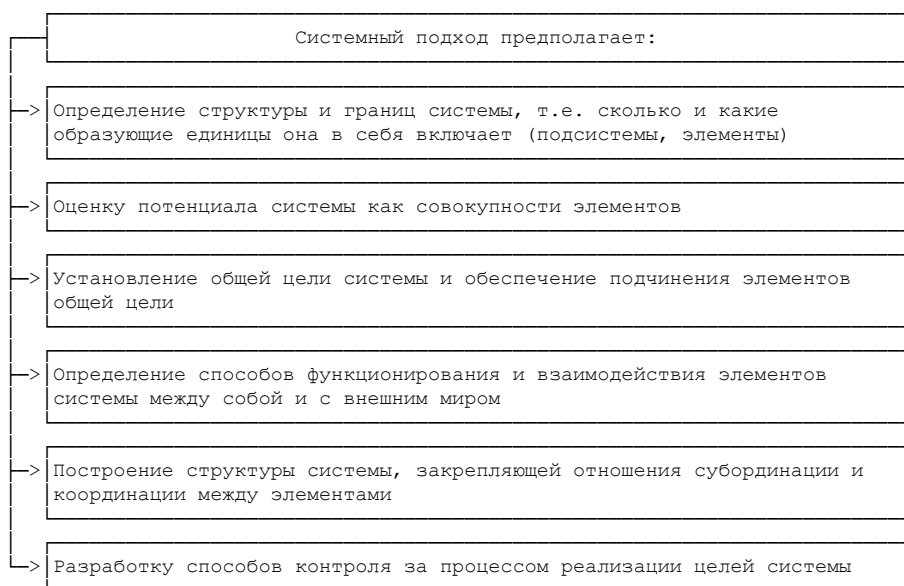


Рис. 1.2.8

Составляющие системного подхода



Источник: Крюкова О.Г. Системный подход к деятельности фирмы [14, с. 70].

Рис. 1.2.9

Структура предпринимательской среды

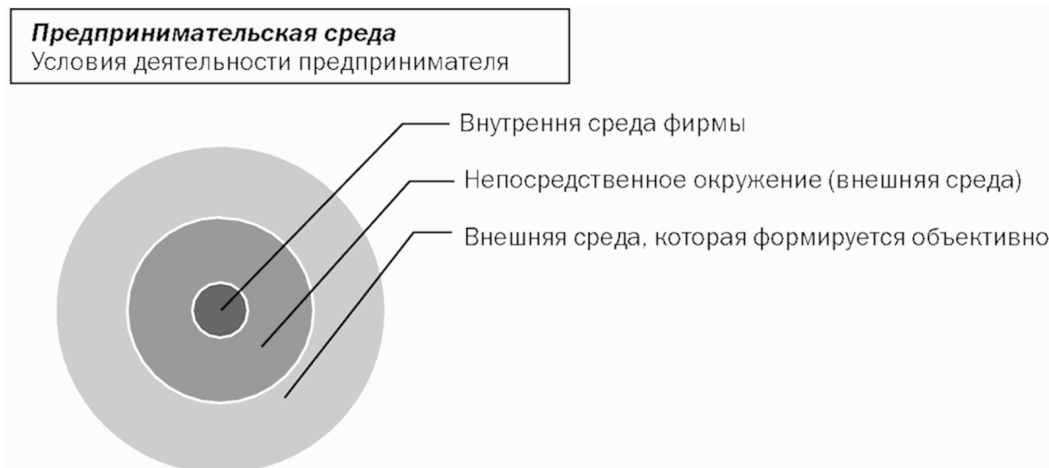


Рис. 1.2.10

Внутренняя среда фирмы

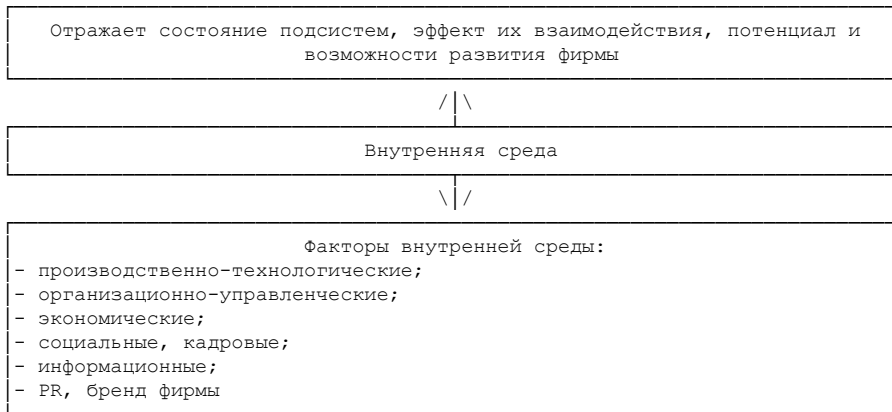


Рис. 1.2.11

Факторы внешней предпринимательской среды

<p>Политические: конституциональные и правовые основы, формы собственности, особенности законодательства, государственное регулирование и политика правительства, политическая стабильность и другие аспекты, отражающие уровень регулирования взаимоотношений агентов хозяйственного оборота</p>	<p>Научно-технологические: научно-технический прогресс, научно-технический и инновационный потенциал, уровень техники, технологий, качества продукции и работ, другие факторы, определяющие характер, формы и способы производства</p>	<p>Международные (глобализация экономики): колебания мировых цен, валютных курсов, международное законодательство, международные кодексы, регулирующие экспортно-импортные отношения стран, правила перевозки, торговли и т.п.</p>
<p>Экономические: макроэкономические показатели и тенденции, уровень конкуренции, степень развития рынков, устойчивость денежной системы, уровень доходов и</p>	<p>Фирма</p>	<p>Ресурсные: состояние рынка труда, наличие природных ресурсов, разработанность природных месторождений, доступность сырья и энергоресурсов, другие</p>

характер их распределения, инвестиционная привлекательность и др.		факторы, которые влияют на вид деятельности, размещение фирмы и т.д.
Социально-демографические: уровень жизни, демографические тенденции, нравственные и моральные нормы, образовательный уровень, культурные традиции, имущественное расслоение и другие факторы, распределяющие спрос и потребности населения	Институциональные: развитие банковской системы, страхового дела, консалтинговых услуг, средств связи и информационного обеспечения и другие факторы, обеспечивающие функции и интенсивность товарообмена	Природно-климатические, экологические факторы и форс-мажорные обстоятельства, другие факторы

Рис. 1.2.12

Оперативная внешняя среда
(непосредственное окружение) фирмы

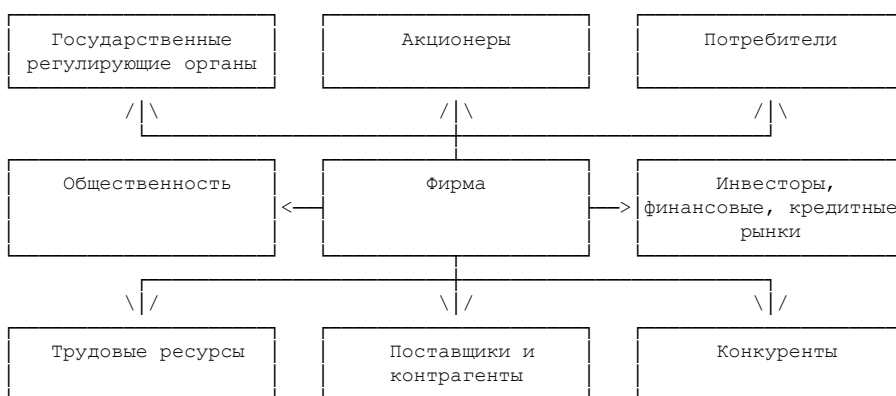


Рис. 1.2.13

Раздел II. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Рациональное построение организационной и производственной структуры управления составляет основу эффективной деятельности фирмы. Каждому этапу развития фирмы соответствуют определенные производственная и организационная структура, функции и принципы управления.

Организация производственного процесса играет ключевую роль в деятельности фирмы.

Процесс управления предполагает прогнозирование, среднесрочное и текущее планирование деятельности, контроль за ее осуществлением, координацию и мотивацию работы персонала.

Создание прогнозов развития фирмы, определение стратегических, тактических и текущих целей, оценка ожидаемых результатов и расчет предполагаемых значений основных технико-экономических показателей - все это составляет содержание процесса планирования.

В данном разделе рассматриваются:

- организационная структура управления фирмы;
- организация производства и производственная структура;
- планирование, контроль деятельности фирмы;
- принципы, этапы и методы разработки производственной программы;
- анализ производственной мощности фирмы.

II.1. Организационная структура управления фирмы

В данной главе рассматриваются:

- принципы построения организационной структуры управления;

- факторы, влияющие на выбор формы управления;
- этапы формирования оптимальной организационной структуры управления;
- виды организационных структур;
- характеристика линейной, функциональной, проектной, матричной и других структур;
- направления развития организационных структур.

Этапы формирования оптимальной организационной структуры предприятия

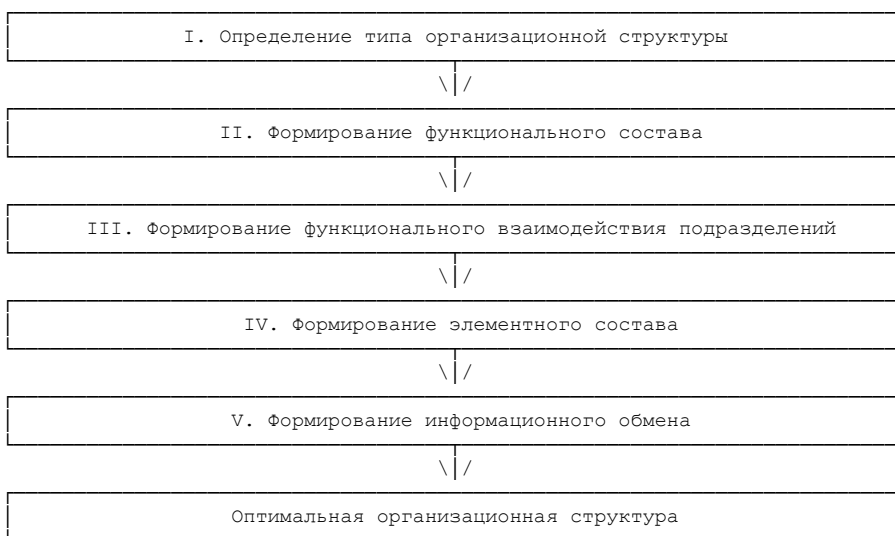


Рис. II.1.1

Основные аспекты организационной структуры

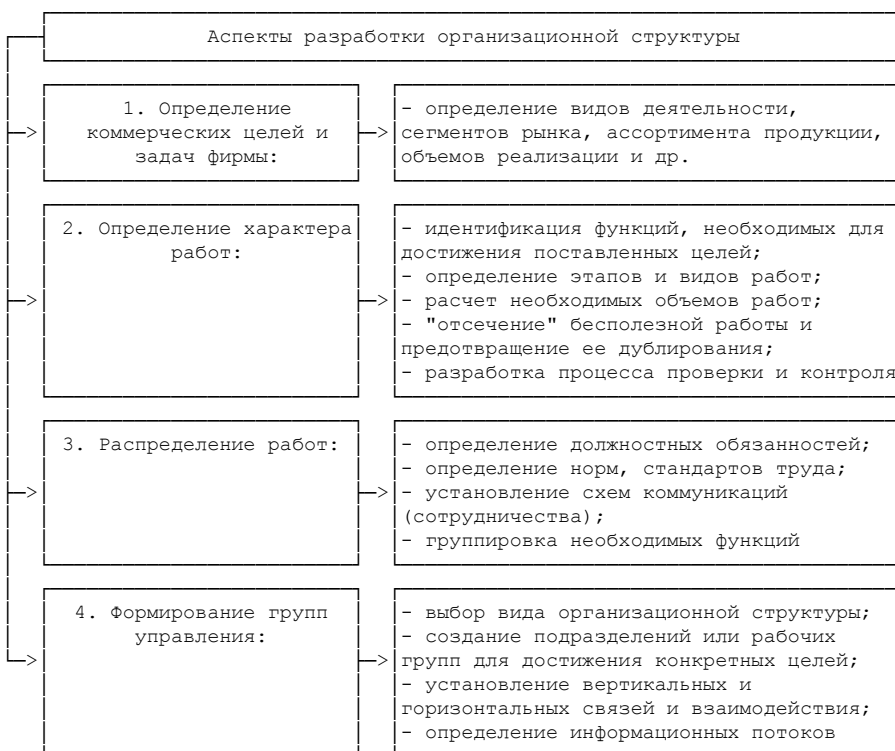
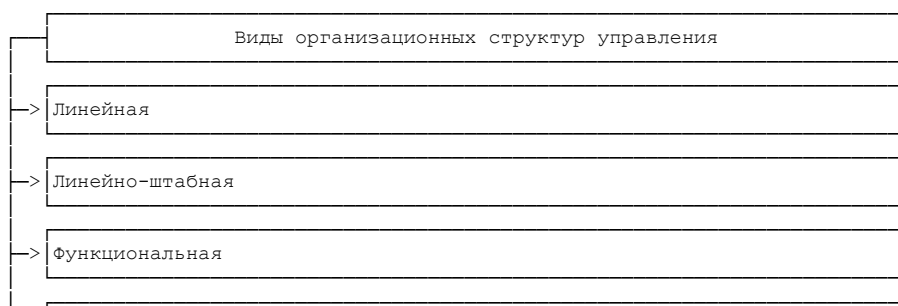


Рис. II.1.2

Таблица II.1.1.
Характеристика организационной структуры управления фирмой

Требования	Принципы	Признаки
Оптимальность	Соответствие целям бизнеса (достижение максимальных результатов при эффективном использовании ресурсов)	Размер фирмы, объем необходимых ресурсов
Оперативность	Единство структуры и функций управления	Стиль управления, количество звеньев управления по вертикали, схема документооборота, время принятия управленческих решений и др.
Экономичность	Первичность функций и вторичность органов управления	Эффективность управленческих решений, затраты на управление и др.
	Сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления	Распределение функций, прав и ответственности, взаимодействие подразделений, ориентация на конечный результат и др.
	Связь с производственной структурой	Унификация производства и продукции, длительность производственного цикла и др.
	Соответствие потока информации структуре управления	Формирование необходимого массива информации, достоверность данных, оперативность доступа и др.
	Комплексность охвата всех видов деятельности	Развитие горизонтальных связей среди подразделений; формирование центров ответственности, их интеграция, взаимодействие подразделений

Основные виды организационных структур управления



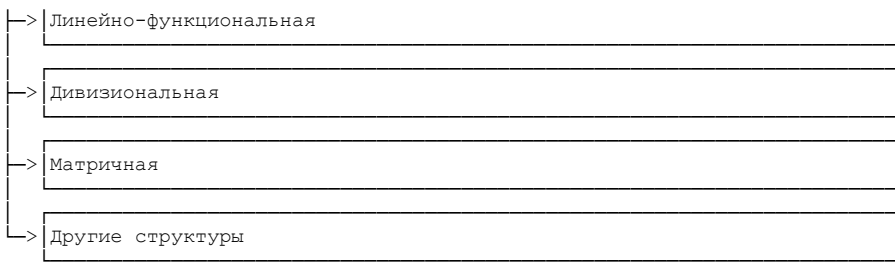


Рис. II.1.3

Пример линейной структуры управления

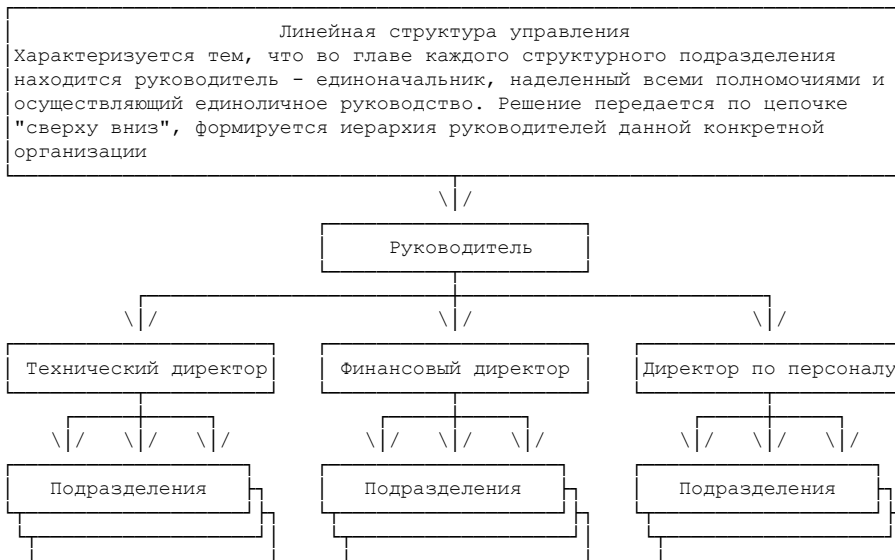


Рис. II.1.4

Пример линейно-штабной структуры управления

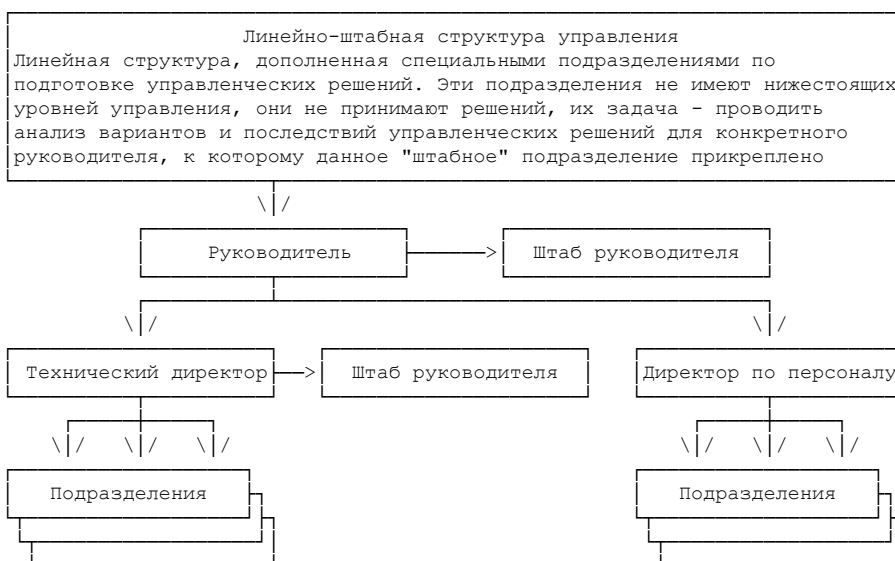


Рис. II.1.5

Пример линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура управления
В данном случае всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации

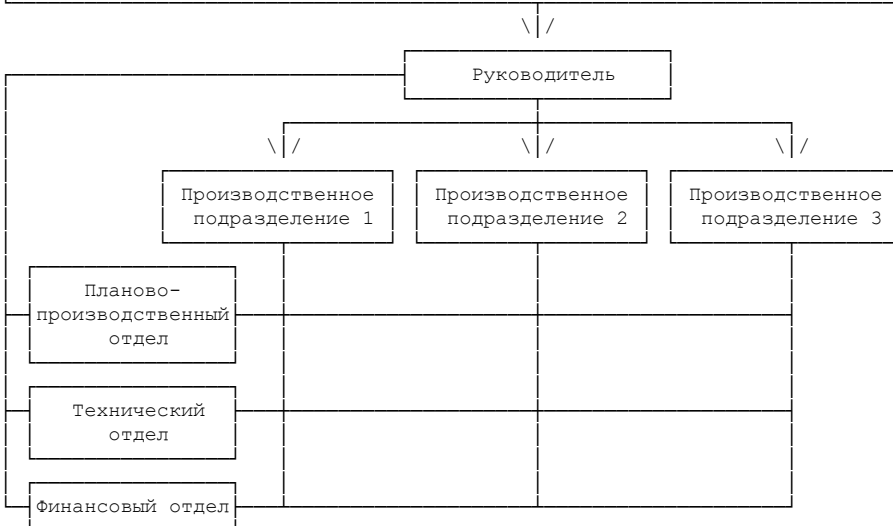


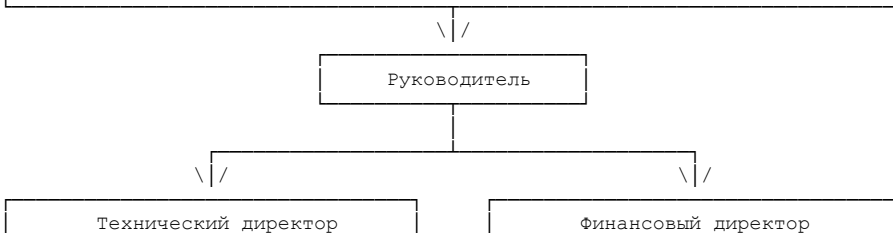
Рис. II.1.6

К основным достоинствам линейно-функциональной структуры управления относятся: детальная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; возможность привлечения консультантов, экспертов; быстрые коммуникации; разгрузка высшего руководства; высокая компетенция специалистов; конкуренция между отдельными функциональными участками; простота управления.

Ограничения линейно-функциональной структуры управления: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями, а также четкого распределения ответственности. Преобладают: система взаимодействия по вертикали, медленная реакция на изменение внешних условий; длительность процесса прохождения, выполнения управленческих команд и процедур; вероятность конфликтов между функциональными подразделениями.

Пример функциональной структуры управления

Функциональная структура управления
Осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления специализируется на выполнении им отдельных видов деятельности



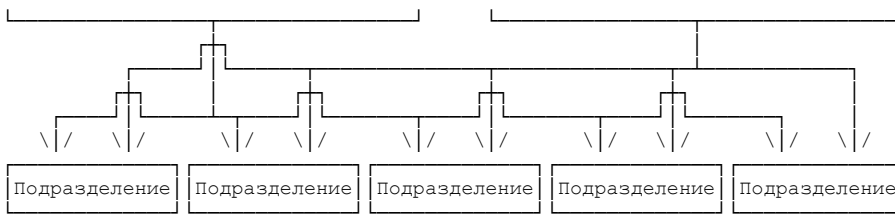


Рис. II.1.7

Создание функциональной структуры управления предполагает группировку персонала по задачам, которые он будет выполнять.

Конкретная характеристика функций того или иного подразделения определяется наиболее важным направлением деятельности всей фирмы.

Традиционные функциональные блоки - отделы производства, маркетинга, финансов, реализации и продвижения товара и др.

Функциональная структура управления позволяет использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Пример дивизиональной структуры управления



Рис. II.1.8

Основной принцип построения дивизиональных структур состоит в выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений - дивизионов и соответствующих им уровней управления с предоставлением данным подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Дивизион представляет собой организационную товарно-рыночную единицу, имеющую необходимые собственные функциональные подразделения. На него возлагается вся ответственность за производство, сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона высвобождается для решения стратегических задач по развитию и росту фирмы. Таким образом разделяются оперативный и стратегический уровни управления, что в сегодняшних условиях просто необходимо. Как правило, у высшего руководства остается не более пяти централизованных функциональных подразделений. Дивизиональная структура обеспечивает более эффективную реакцию на тот или иной фактор внешней среды.

Пример матричной структуры управления

Матричная структура управления
 Такая структура создается путем совмещения структур нескольких видов (линейной и дивизиональной или программно-целевой). Общие указания исполнителям дают линейные руководители, а особые инструкции – руководители проектов. В процессе подобного взаимодействия возникают связи вертикальной, горизонтальной и диагональной коммуникации. Следовательно, при данной структуре управления исполнитель имеет не одного, а двух или более руководителей. Основное внимание направлено на интеграцию всех видов деятельности, создание условий, благоприятных для эффективного выполнения проекта

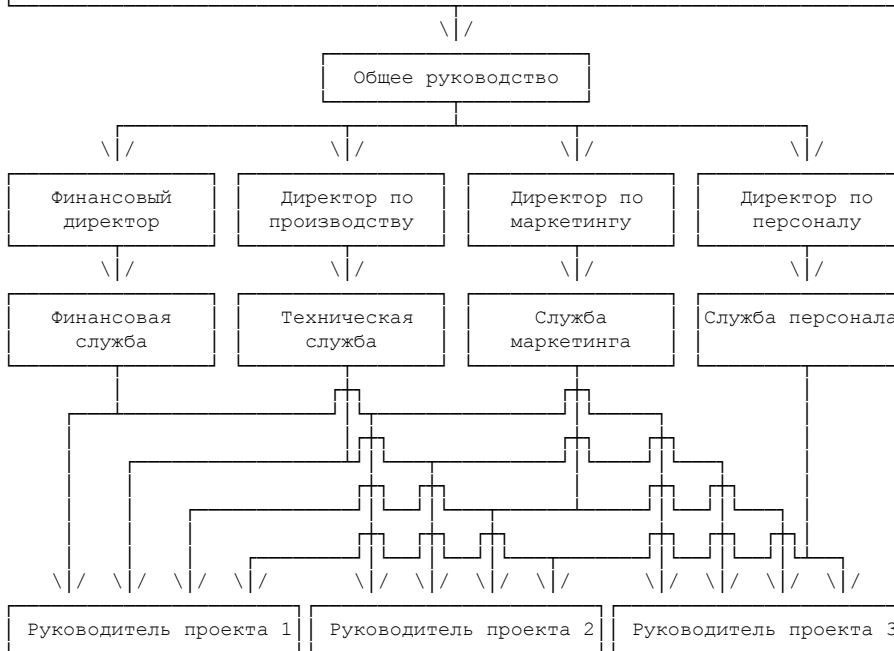
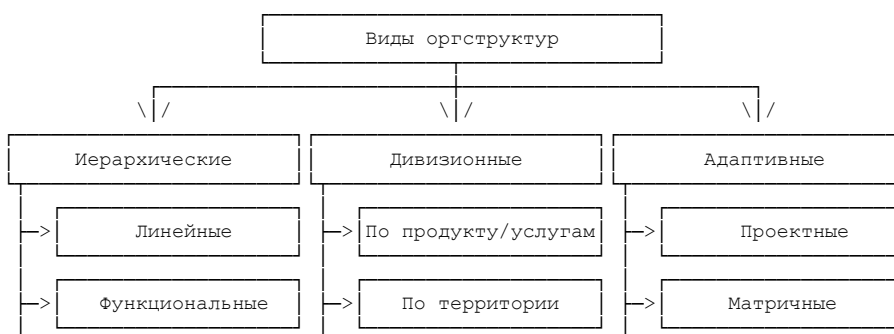


Рис. II.1.9

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. Задачей руководства фирмы становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работника одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Исполнитель подчиняется руководителю функциональной службы, а также руководителю проекта или целевой программы, который наделен проектными полномочиями для осуществления управления в соответствии со сроками, ресурсами и требуемым качеством. Возникает система, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного.

Классификация оргструктур



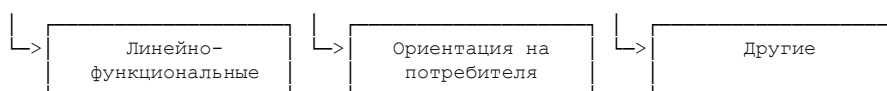


Рис. II.1.10

Адаптивные, или органические, структуры управления обеспечивают быструю реакцию на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых технических достижений, ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов. Обычно выделяют проектный и матричный типы адаптивных структур.

Командная структура - организационная структура, состоящая из рабочих групп или команд, которые выполняют работу в организации.

Аутсорсинг - передача части функций сторонним организациям, специализирующимся на данном виде услуг.

Виртуальная организация состоит из небольшого ядра работающих полный рабочий день сотрудников, которые временно нанимают сторонних специалистов для того, чтобы эффективно использовать возникающие новые возможности.

Сетевая организация - организация с небольшим основным ядром сотрудников, которая по контракту передает выполнение некоторых бизнес-функций другим организациям.

Модульная организация - производственная организация, использующая услуги сторонних поставщиков для поставки отдельных компонентов, или модулей продуктов, которые затем собирают в готовую продукцию.

Критерии эффективности системы управления

1. Показатели эффективности управления
<ul style="list-style-type: none"> - Итоговые показатели (объем продаж, прибыль, себестоимость, отдача на вложенный рубль, фондоотдача, материалоемкость и др.), отражающие результаты деятельности фирмы в целом - Эффективность использования ресурсов - Рентабельность деятельности - Динамика развития - Другие
2. Показатели, отражающие содержание и организацию процесса управления
<ul style="list-style-type: none"> - Производительность труда (количество произведенной продукции, работ, услуг в среднем на одного работника; объем информации и др.) - Экономичность аппарата управления (удельный вес управленческих затрат; удельный вес числа управленческих работников в общей численности персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ; средние затраты на одного работника, занятого в сфере управления, и др.) - Адаптивность - способность эффективно выполнять задачи и функции управления в определенном диапазоне изменяющихся условий; уровень отклонений плановых показателей от фактических - Гибкость - свойство аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами принятые решения, их корректировка, формирование новых связей - Оперативность принятия управленческих решений - своевременность и скорость принятия решений; среднее время, необходимое для разработки управленческих решений; схема принятия решений (круговая, звездочная, крестовая) - Надежность аппарата управления, которая характеризуется его безотказной работой, уровнем риска управленческих решений - Организационная культура - чувство общности, командный дух, доверие, уровень взаимоотношений
3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры, ее технико-организационный уровень
<ul style="list-style-type: none"> - Звенность системы управления

- Уровень централизации функций
- Принятые нормы управляемости
- Сбалансированность распределения прав и ответственности
- Другие

Рис. II.1.11

Восемь признаков эффективного управления ISO 9000:2001

Ориентация на потребителя	Признаки эффективного управления
Лидерство руководителя	
Вовлечение работников в процесс управления	
Процессный подход	
Системный подход к менеджменту	
Постоянное улучшение системы управления	
Принятие решений, основанных на фактах	
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	

Рис. II.1.12

Понятие реинжиниринга

Реинжиниринг

Согласно определению М. Хаммера и Д. Чампи <*> это "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности" фирмы



Цели бизнес-реинжиниринга:

- резкое ускорение реакции фирмы на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов;
- системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков для упрощения организационных структур, перераспределение и минимизация использования разнообразных ресурсов, сокращение сроков удовлетворения потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Основные принципы:

- перевод обслуживания одного процесса к одному человеку или команде;
- перепоручение принятия решений исполнителям там, где это возможно;
- приведение типовых процессов к единому образцу;
- упразднение параллельных, дублирующих процессов;
- минимизация согласований и перепроверок;
- оптимизация отношений с клиентом через единого менеджера.

Особенности:

- основным объектом реинжиниринга являются процессы, а не отдельные подразделения фирмы;
- в отличие от традиционных подходов в реинжиниринге ориентация идет не на задание, работу исполнителей, а на процесс, конечный результат, например процесс разработки продукта от ожиданий покупателей к производству. Критерием оценки процесса служат результат, качество и степень удовлетворения покупателя;
- изменение организации деятельности проводится как по вертикали, так и по горизонтали. Разные работы (задания) интегрируются. Происходит

"сжатие" структуры по вертикали, сокращение количества звеньев;
 - изменяются применяемые технологии, в первую очередь используются информационные технологии: компьютерные сети, средства коммуникации, робототехника, распределенные базы данных, технология динамических экспертных систем и т.д.

Рис. II.1.13

<*> Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey, 1993.

II.2. Организация производственного процесса. Производственная структура фирмы

В данной главе рассматриваются:

- производственный процесс;
- принципы организации производственного процесса;
- характеристика основных, вспомогательных и обслуживающих производственных процессов;
- методы организации производства: поточный, партионный, единичный;
- взаимосвязь методов и принципов организации производственного процесса;
- типы производственной структуры: предметная, технологическая, смешанная;
- типы организации производства: единичный, серийный, массовый;
- производственный цикл: определение, структура, порядок расчета длительности;
- факторы сокращения продолжительности производственного цикла;
- последовательное, параллельное и последовательно-параллельное движение предметов труда в производственном процессе;
- процесс анализа эффективности организации производства.

Фирму можно рассматривать как систему, производящую продукцию. Производственная структура - это состав производственных подразделений, различных служб и хозяйств, прямо или косвенно участвующих в производственном процессе, а также соотношения и взаимосвязи между ними.

Факторы, влияющие на формирование производственной структуры



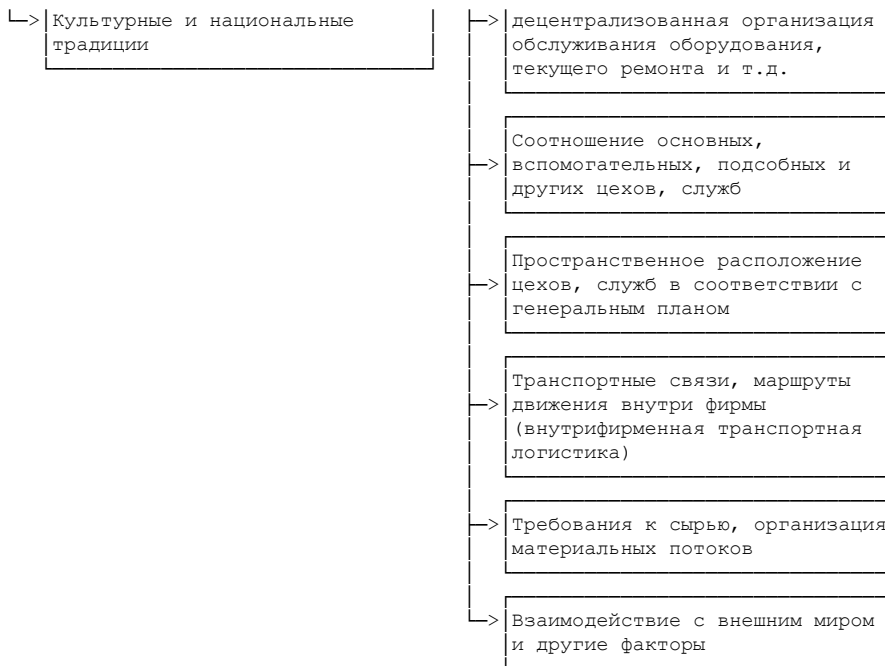


Рис. II.2.1

Взаимодействие факторов, определяющих производственную структуру фирмы



Рис. II.2.2

Рациональное построение производственной структуры - основа эффективной деятельности фирмы. Каждому этапу развития фирмы соответствует определенная производственная структура <1>.

<1> Организация производства основывается на соблюдении совокупности принципов.

Основные принципы организации производства

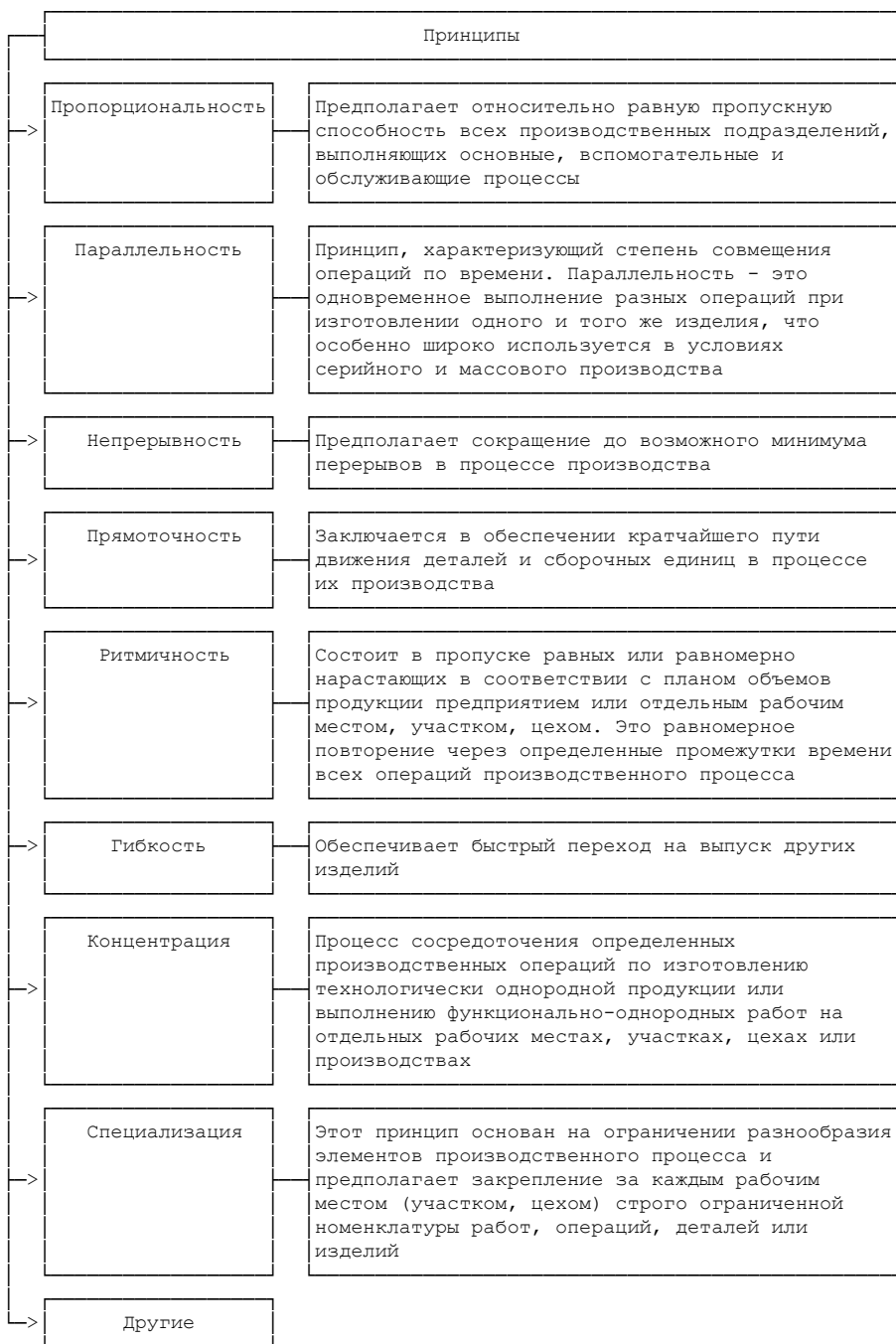


Рис. II.2.3

Классификация производственных процессов

Классификационный признак	Виды производственных процессов

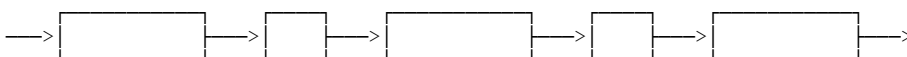
Роль в общем процессе производства	Основные	Вспомогательные	Обслуживающие	
Характер выполняемых операций	- Заготовительные - Обрабатывающие - Сборочные	- Инструментальные - Ремонтные - Строительно-монтажные	- Транспортные - Складские - Материально-техническое обслуживание	
Форма воздействия на предмет труда	Технологические			Естественные консервационные
	Механические	Физико-химические	Сборочно-монтажные	
Взаимосвязь со смежными процессами	- аналитические		- синтетические	- прямые
Сложность	- простые			- комплексные
Степень автоматизации	- Ручные		- Механизированные	- Автоматические
Масштаб производства однородной продукции	Массовые		Серийные	Индивидуальные

Рис. II.2.4

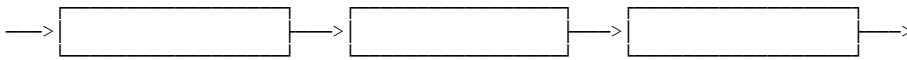
Таблица II.2.1.
Характеристика методов и принципов организации производства

Метод организации	Принципы организации производства		
	Пропорциональность	Ритмичность	Непрерывность
Поточный	Полная пространственная и временная пропорциональность, синхронность операций	Работа с заданным постоянным или переменным ритмом	Непрерывное движение предметов труда и непрерывная загрузка оборудования
Партионный	Пространственная пропорциональность крупных подразделений (цехов, участков)	Выполнение одинакового объема периодически повторяющихся работ	Движение предметов труда циклическое (партиями) и непрерывная загрузка оборудования с переналадками
Единичный	Неустойчивая пропорциональность крупных подразделений предприятия	Выполнение одинакового объема, но разных по содержанию работ	Циклическая загрузка оборудования и значительное пролеживание

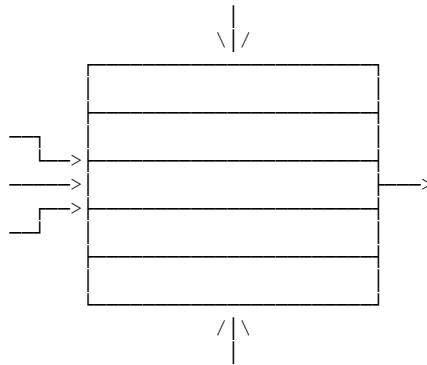
Примеры методов организации производственного процесса



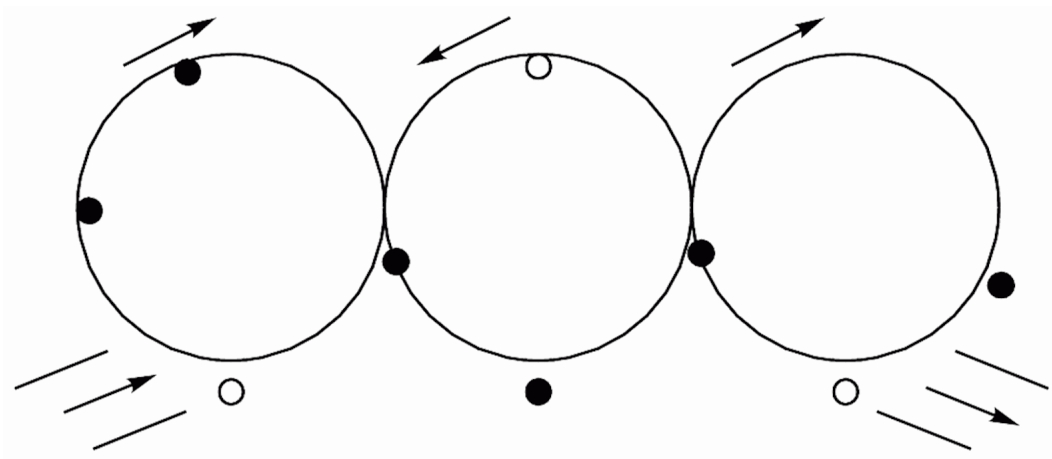
(а) Обработка партиями (последовательное движение партий)



(б) Обработка изделий единицами



(в) Организация процесса на универсальных рабочих местах



(г) Совмещение процессов обработки и движения (роторные линии)

Рис. II.2.5

Пример размещения оборудования на участках предметной специализации: оп. - операция

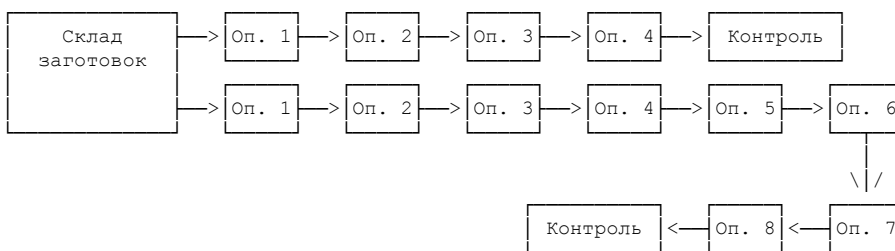


Рис. II.2.6

Пример размещения групп оборудования на участках с технологической специализацией

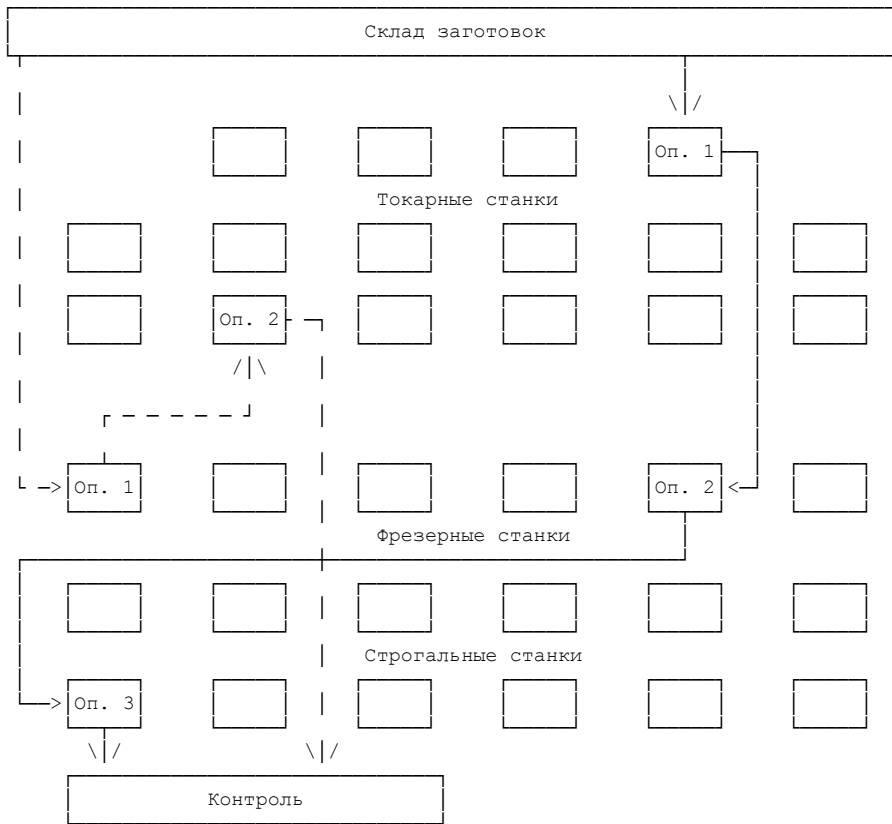


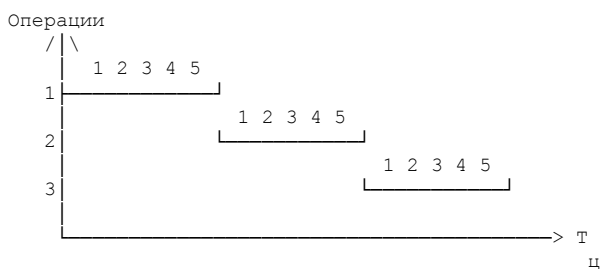
Рис. II.2.7

Предметная структура преимущественно применяется в механических и сборочных цехах заводов крупномасштабного и массового производства, где организуется несколько предметных механических и сборочных цехов или предметных участков. За каждым из них закрепляется изготовление определенных изделий, узлов, агрегатов. Предметная структура позволяет расставить оборудование по ходу технологического процесса. Она упрощает и ограничивает формы производственной взаимосвязи между цехами, сокращает путь движения деталей, упрощает и удешевляет межцеховой и цеховой транспорт, уменьшает длительность производственного цикла.

Организация по технологическому принципу характерна для единичного и серийного типов производства, имеющих разнообразную и неустойчивую номенклатуру изготавливаемых изделий.

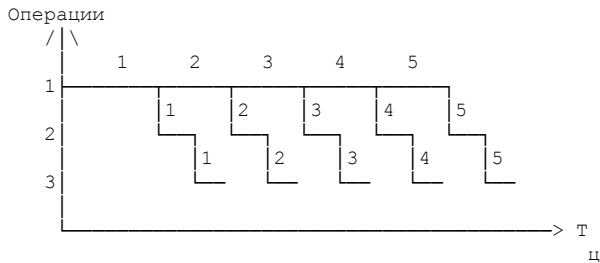
Такой принцип формирования основных цехов неизбежно усложняет маршрут движения заготовок и деталей, производственные взаимосвязи цехов, увеличивает длительность производственного цикла.

Определение длительности производственного цикла при разных видах движения предметов труда в процессе производства



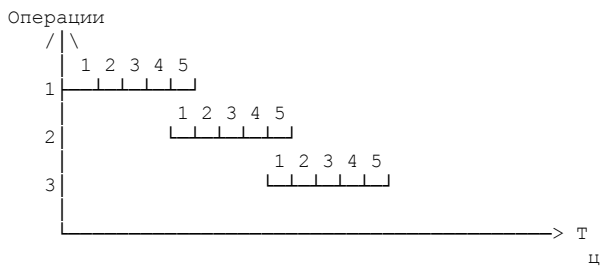
$$T_{ц}^{посл} = n \times T_{шт.} = n \times (t_1 / c_1 + t_2 / c_2 + \dots)$$

(а) График последовательного движения ($T_{ц}^{посл}$)



$$T_{ц}^{пар} = p \times T_{шт.} + (n - p) \times (t_i / c_i)_{max}$$

(б) График параллельного движения ($T_{ц}^{пар}$)



$$T_{ц}^{п-п} = n \times T_{шт.} - \sum_{i=1}^n (n - p) (t_i / c_i)_{min}$$

(в) График параллельно-последовательного движения ($T_{ц}^{п \times п}$)

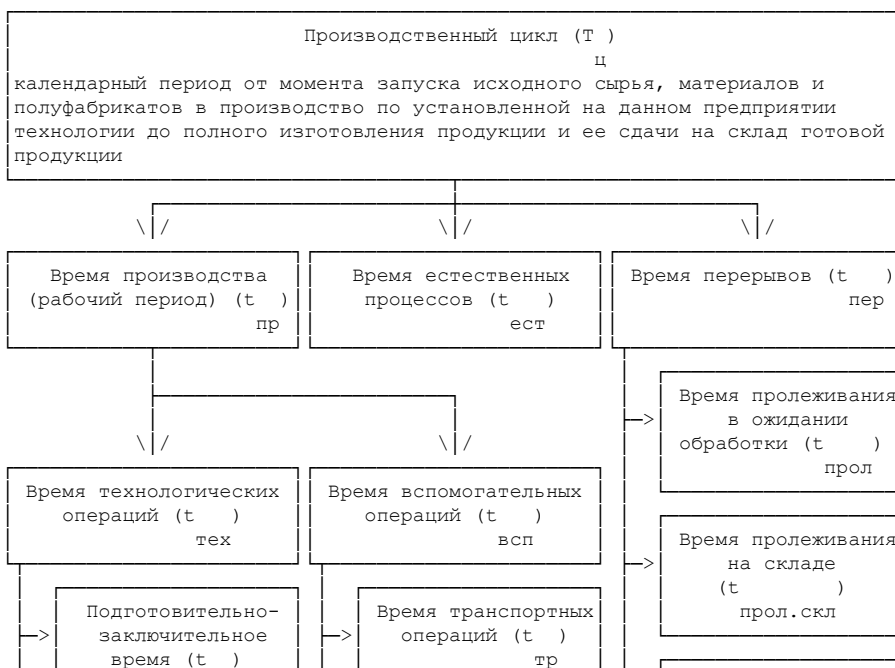
Рис. II.2.8

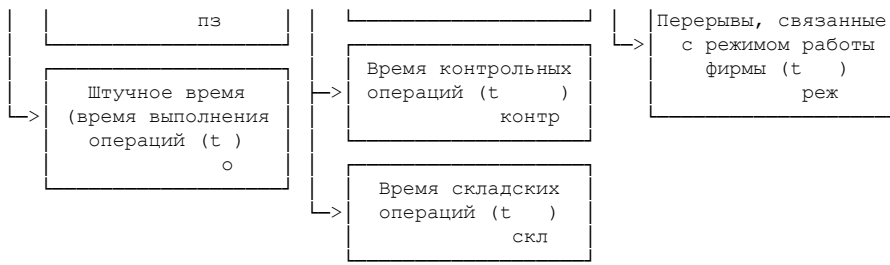
Таблица II.2.2. Основные типы организации производства

Тип	Характеристика	Особенности
Единичное	Штучный выпуск товаров разнообразной и непостоянной номенклатуры ограниченного потребления	<p>Многономенклатурность, неповторяемость изделий.</p> <p>Технологическая специализация рабочих мест.</p> <p>Отсутствие постоянного закрепления рабочих на определенной операции.</p> <p>Использование универсального оборудования и технологической оснастки.</p> <p>Большой объем ручных операций.</p> <p>Выполнение работы главным образом высококвалифицированными рабочими-универсалами.</p> <p>Большая длительность производственного цикла.</p> <p>Значительная величина незавершенного производства.</p> <p>Децентрализованная структура управления.</p> <p>Нецелесообразность автоматизации контроля качества изделия</p>
Серийное	Одновременное изготовление сериями широкой	<p>Постоянство относительно большой номенклатуры повторяющейся продукции, изготавливаемой в значительных количествах.</p>

	номенклатуры однородной продукции, выпуск которой повторяется в течение продолжительного времени	<p>Специализация рабочих мест для выполнения нескольких закрепленных за ними операций.</p> <p>Периодичность изготовления изделий сериями, обработка деталей партиями.</p> <p>Преобладание специального и специализированного оборудования и технологического оснащения.</p> <p>Незначительный объем ручных сборочных и доводочных операций.</p> <p>Преимущественная численность рабочих средней квалификации.</p> <p>Незначительная длительность производственного цикла.</p> <p>Централизация оперативно-производственного планирования и управления производством.</p> <p>Автоматизация контроля качества.</p> <p>Унификация конструкций деталей и изделий.</p> <p>Типизация технологических процессов и оснастки</p>
Массовое	Непрерывность и относительно длительный период изготовления ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах	<p>Небольшая номенклатура изделий в огромном количестве.</p> <p>Специализация рабочих мест.</p> <p>Большой удельный вес специального и специализированного оборудования.</p> <p>Высокий процент механизации и автоматизации.</p> <p>Минимальное подготовительно-заключительное время на операции.</p> <p>Резкое сокращение объема ручного труда.</p> <p>Невысокая квалификация работников.</p> <p>Минимальная длительность производственного цикла по сравнению с серийным производством.</p> <p>Централизация управления и планирования.</p> <p>Внедрение автоматизированных систем управления производством.</p> <p>Автоматизация контроля качества</p>

Структура и длительность производственного цикла





$$T_{ц} = t_{пр} + t_{ест} + t_{пер} = t_{пз} + t_o + t_{вп} + t_{ест} + t_{прол} + t_{реж}$$

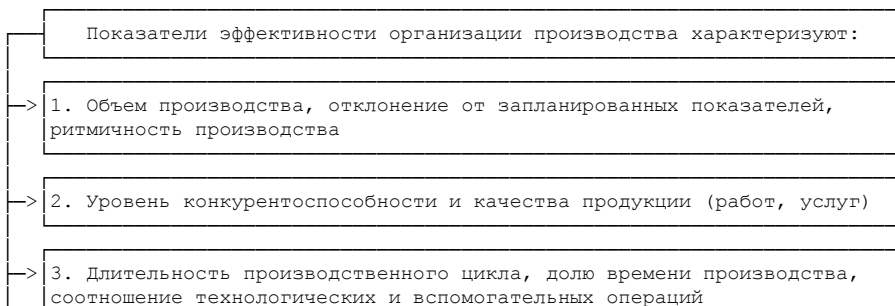
Рис. II.2.9

Уменьшение длительности производственного цикла



Рис. II.2.10

Характеристика эффективности организации производства



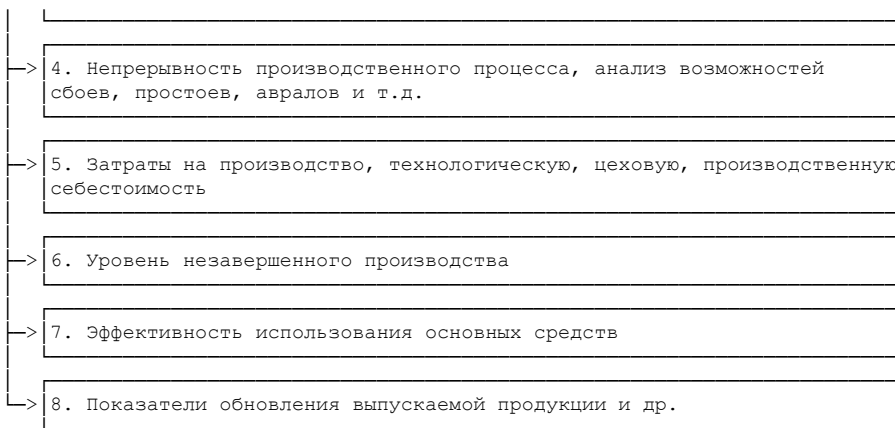


Рис. II.2.11

II.3. Планирование и контроль деятельности фирмы

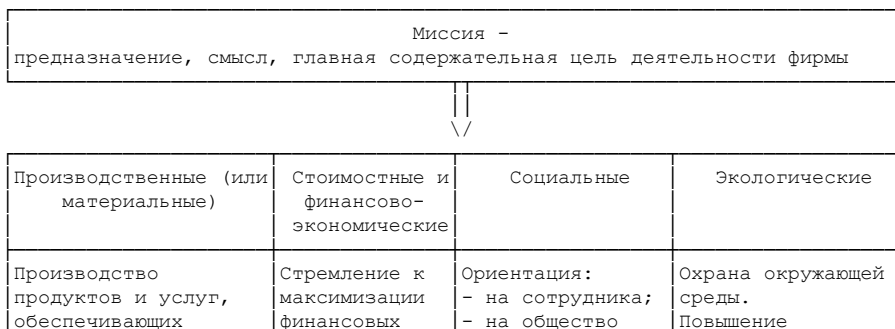
В данной главе рассматриваются:

- цели, задачи планирования деятельности фирмы;
- виды разрабатываемых планов: прогноз, стратегия, тактика, текущие и оперативные планы;
- миссия фирмы, цели ее развития;
- роль стратегического планирования;
- стратегия деятельности фирмы;
- этапы разработки стратегии развития: анализ внешней среды, непосредственного окружения, анализ внутреннего состояния, разработка стратегии и тактики оперативных планов;
- виды стратегий;
- основные характеристики стратегии концентрированного роста, интегрированного и диверсифицированного роста, стратегии сокращения и др.;
- система оперативных планов производственно-хозяйственной деятельности: производственная программа, план реализации продукции, план по труду и кадрам, план технического развития и совершенствования организации производства, план закупок (материально-технического обеспечения), план реализации инвестиционных проектов, план модернизации и обновления основных средств и технологий, план осуществления НИОКР, внедрения инноваций, план природоохранных мероприятий, план по себестоимости, прибыли и рентабельности, финансовый план и др.;
- цели, задачи бизнес-планирования, виды и структура бизнес-планов;
- система контроллинга.

Определение стратегических, тактических и текущих целей фирмы, выработка политики, конкретизация ожидаемых результатов, расчет предполагаемых значений основных технико-экономических и финансовых показателей - все это составляет содержание процесса планирования.

Планирование - процесс формирования целей, определение приоритетов деятельности фирмы, средств и методов их достижения.

Разработка экономической стратегии организации



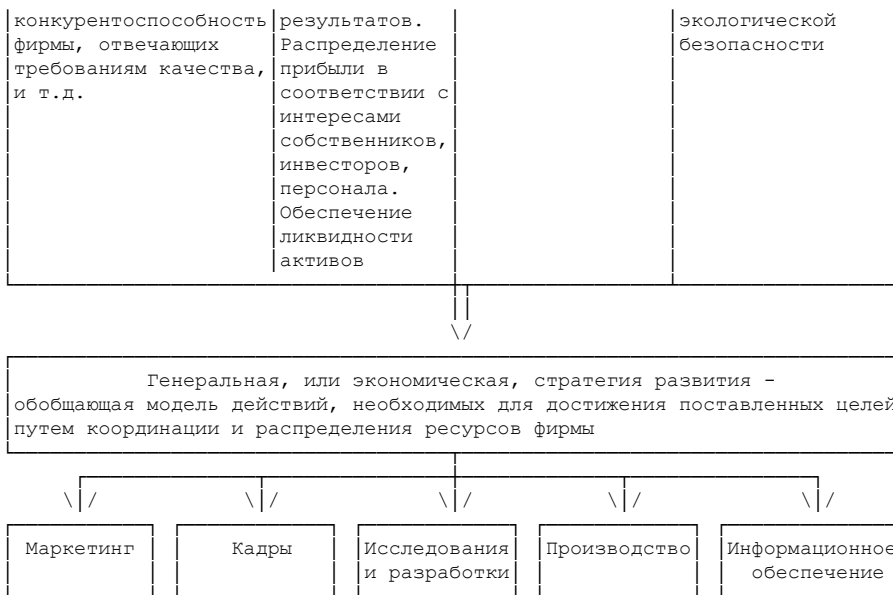


Рис. II.3.1

Классификация планов фирмы

Планы фирмы
По горизонту планирования (длительности планового периода)
- Долгосрочное планирование - от пяти лет
- Среднесрочное планирование - от одного года до пяти лет
- Текущее планирование - один год
- Оперативное планирование - до одного года
По типам целей
- Стратегические планы
- Тактические планы
- Оперативные планы
- Инвестиционные и инновационные проекты
- Бизнес-планы отдельных проектов (видов бизнеса)
По уровню управления
- Корпоративные (в масштабах объединения фирм)
- На уровне фирмы
- Цеховые планы (на уровне подразделений фирмы)
- Другие

По содержанию планируемой деятельности
- План инновационной деятельности
- План производства
- Маркетинговый план
- План продаж
- Финансовый план
- Другие
По обязательности для объектов планирования
- Директивные
- Индикативные

Рис. II.3.2

В соответствии с горизонтами планирования (периодами, на которые составляются планы) различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование носит стратегический характер, при долгосрочном подходе выявляются стратегические цели фирмы и пути их достижения. Горизонт стратегического планирования может составлять три - пять лет. Это зависит от состояния внешней среды, масштабов бизнеса, размера фирмы и других факторов.

Стратегия фирмы определяет, какие товары и услуги будет производить фирма, ее взаимоотношения с поставщиками, потребителями, конкурентами, а также внутрифирменные нормативы, регламентирующие систему управления в планируемой перспективе, направленные на достижение поставленных стратегических целей.

Политика фирмы опирается на экономическую, социальную и управленческую философию фирмы, что определяет ее имидж и стандарты поведения.

Принято различать две основные схемы составления планов и их детализации: сверху вниз (break-down) и снизу вверх (build-up). Использование break-down позволяет контролировать выбранную стратегию до уровня планового задания для каждого подразделения фирмы. Форма планового задания становится все более детализированной по мере продвижения с верхних уровней структуры на нижние.

Перспективное планирование представляет собой процесс конкретизации стратегии фирмы на период один год - пять лет с помощью системы планов производственно-хозяйственной деятельности.

Следующий уровень конкретизации плана - это этап краткосрочного планирования - расчет годового плана.

Годовой план экономического и социального развития является уточненной в количественных и качественных показателях годовой программой производственно-хозяйственной деятельности, которая содержит все необходимые технико-экономические расчеты, охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности фирмы и разрабатывается по тем же разделам, что и перспективный план.

Оперативно-производственное планирование конкретизирует и детализирует производственную программу, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, обеспечивая слаженную работу всех подразделений фирмы.

Система разработки планов фирмы

Ресурсы фирмы				Организация деятельности фирмы			
Кадры	Материально-техническая база	Финансы	Информация	Методы и технология	Производственная структура	Организационная структура	Стиль управления



Рис. II.3.3

Классификация стратегий

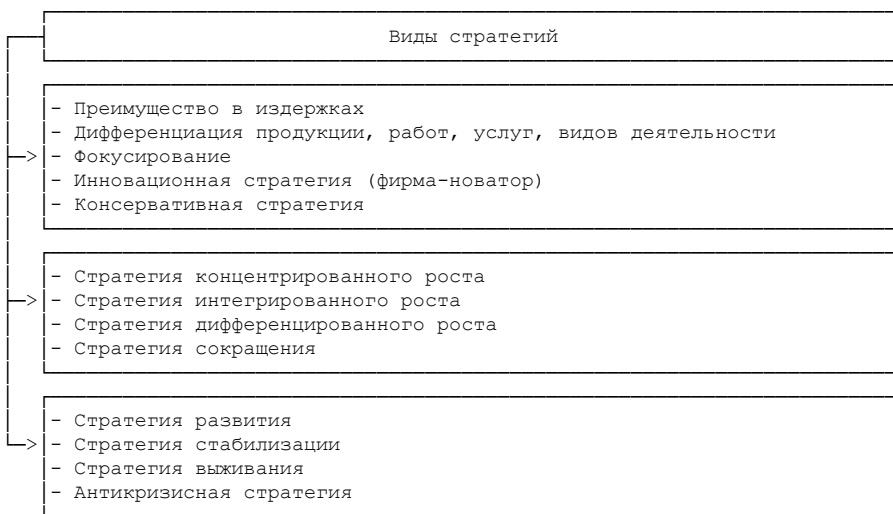
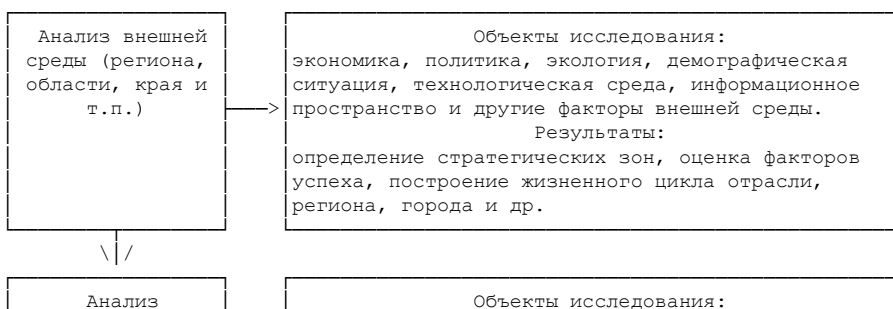


Рис. II.3.4

Этапы стратегического планирования



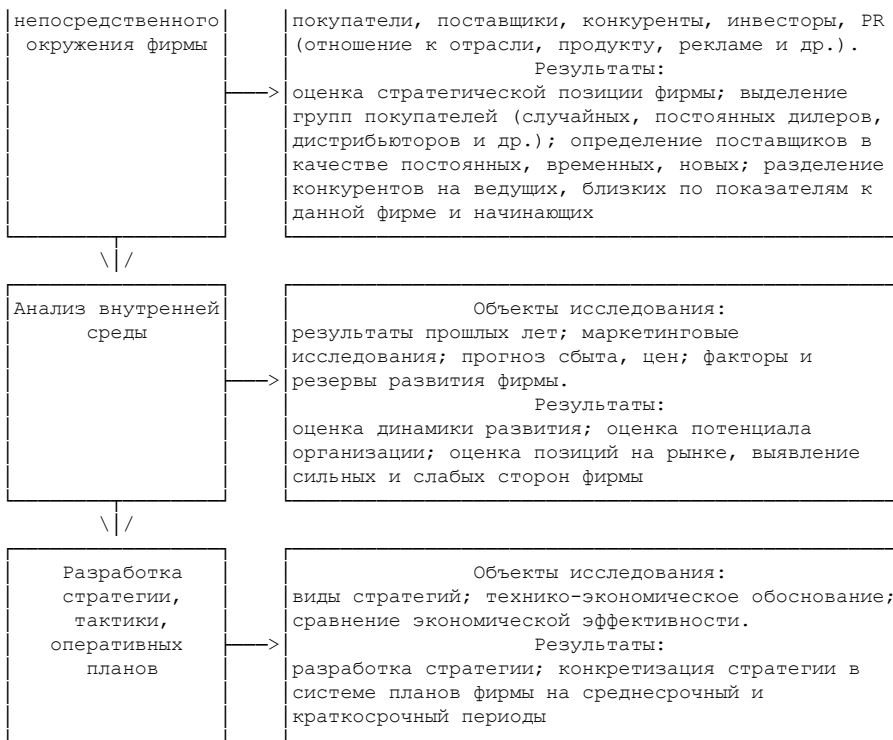


Рис. II.3.5

Основные виды планов деятельности фирмы

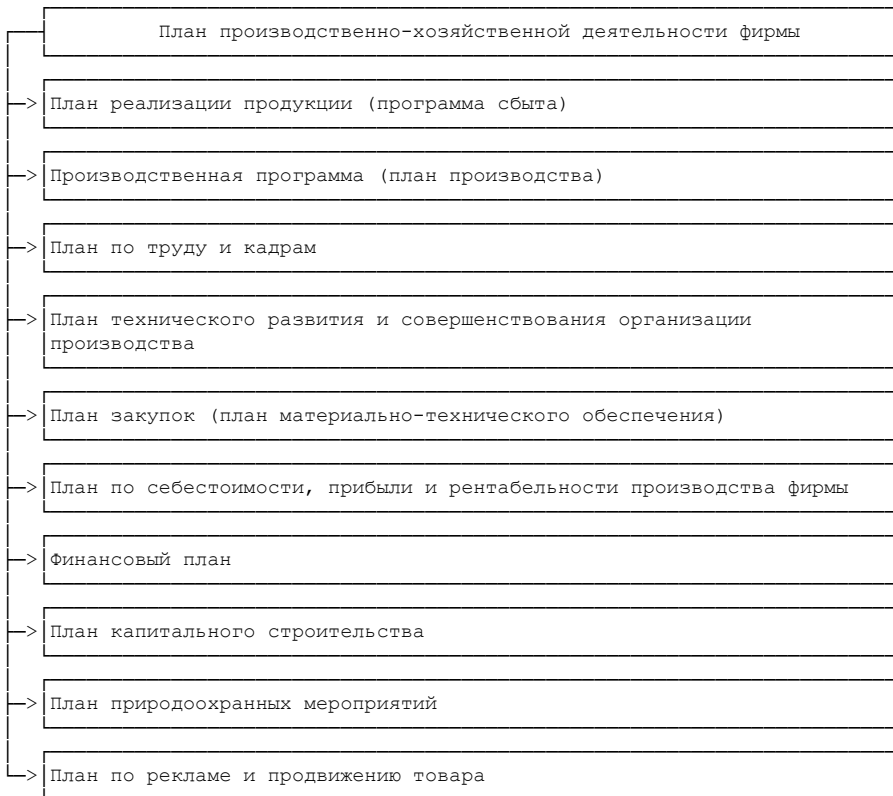


Рис. II.3.6

Виды бизнес-планов



Рис. II.3.7

Бизнес-план служит основой внутрифирменного планирования. Он всегда имеет вероятностный характер, предполагает возможность вариантов делового поведения фирмы.

Таблица II.3.1. Структура бизнес-плана

Название раздела	Назначение раздела
I. Титульный лист	Дать представление о проекте
II. Резюме (вводная часть)	Дать сжатый (1 - 4 страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана
III. Анализ положения дел в отрасли	Доказать обоснованность проекта на базе результатов исследования показателей: - динамики продаж в отрасли за ряд лет; - тенденции ценообразования и основных факторов, влияющих на уровень цен; - всесторонней характеристики конкурентов; - характеристики потребителей; - перспективных рыночных возможностей и т.д.
IV. Сущность проекта	Изложить основную идею предлагаемого проекта (бизнеса)
V. План маркетинга	Определить задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием того, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства

VI. Производственный план	<p>Дать перечень задач в сфере производства. Определить следующие составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - производственные мощности; - характеристику технологического процесса; - объем производства и реализации продукции в номенклатурном разрезе; - характеристику оборудования, сырья и материалов; - объем средств на оплату труда; - размер издержек производства и себестоимость продукции
VII. Организационный план	<p>Подробно описать организационную структуру фирмы, ее менеджмента, а также порядок создания и деятельности</p>
VIII. Оценка рисков	<p>Проанализировать риски, представить направления их снижения при достижении поставленной цели</p>
IX. Финансовый план	<p>Дать общую экономическую оценку всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости фирмы; представить возможность оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иным способом вложения денежных средств для потенциального инвестора</p>
X. Приложения	<p>Дополнительная информация по проекту</p>

Функции и виды контроллинга

Контроллинг

Комплексная система управления, основанная на постоянном тестировании главных параметров деятельности фирмы, внесение необходимых корректив в соответствии с выявленными изменениями и оценкой эффективности проводимых мероприятий

\ /

Функции	Виды
<ul style="list-style-type: none"> - учет затрат; - управление прибылью; - бюджетирование; - технология менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегический; - оперативный; - диспозитивный

Рис. II.3.8

Система контроллинга

Система учета	Система контроля	Система анализа
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор первичной информации. 2. Устранение погрешности и дефектов в исходной информации. 3. Систематизация информации. 4. Обобщение информации. 5. Организация доступа к информации. 6. Генерация отчетности. <p>Выходная информация - агрегированная информация</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление заданных значений. 2. Процедура генерирования специализированных отчетов. 3. Выработка процедур или правил сравнения. 4. Сравнение. 5. Интеграция сравнения. <p>Выходная информация - информация о допустимости (недопустимости) и величине отклонений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение допустимых (недопустимых) значений состояния предприятия. 2. Выявление причин и условий сложившегося состояния предприятия. 3. Определение типовой управленческой ситуации. 4. Установление некоторых закономерностей в показателях деятельности предприятия.

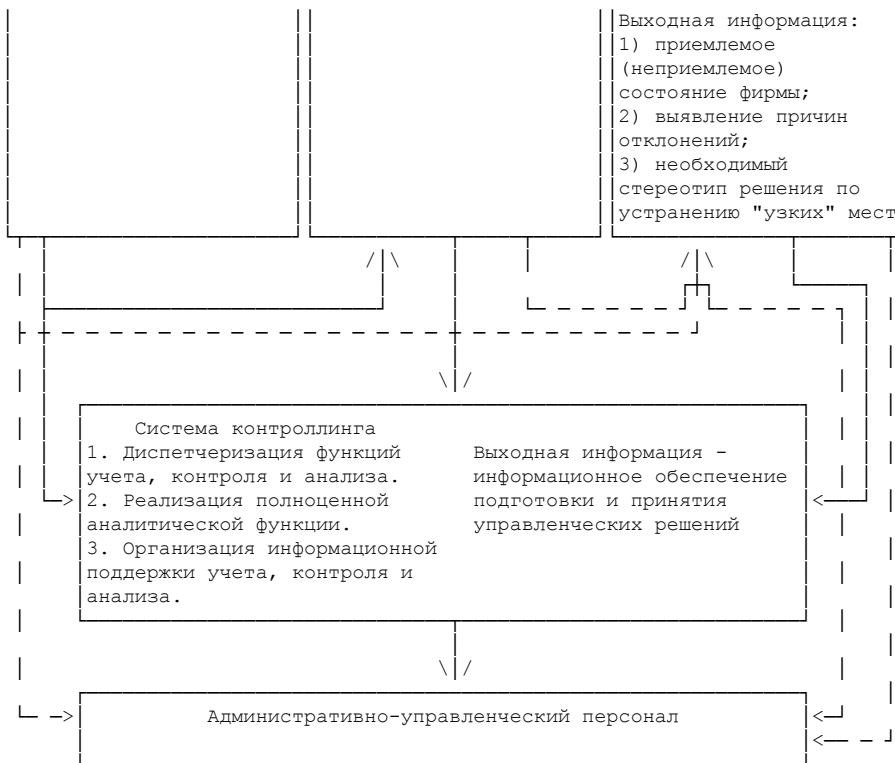


Рис. II.3.9

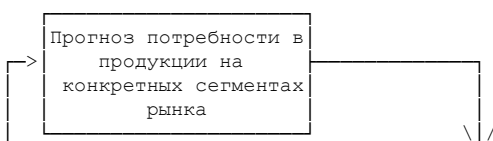
II.4. Производственная программа и производственная мощность фирмы

В данной главе рассматриваются:

- основные элементы анализа, необходимые для определения объема продаж и объема производства;
- взаимосвязь производственной программы с другими видами планов;
- элементы производственной программы;
- технико-экономическое обоснование производственной программы;
- структура производственной программы;
- внутрипроизводственное планирование;
- товарный ассортимент, его характеристика;
- товарная номенклатура и ее основные параметры;
- этапы разработки ассортимента выпускаемой продукции;
- показатели объема производства, используемые при разработке производственной программы;
- производственная мощность фирмы;
- виды производственной мощности;
- баланс производственной мощности;
- основные показатели производственной мощности.

Производственная программа представляет собой систему планов по выпуску продукции установленных номенклатуры, ассортимента и качества, а также определяет сроки производства, ввода новой продукции и вывода устаревшей, не пользующейся спросом.

Определение объема продаж и производства продукции



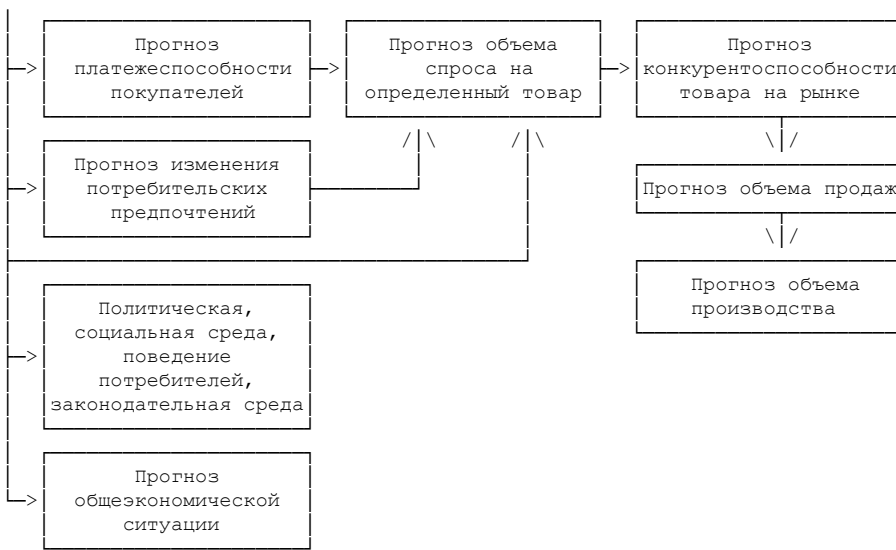
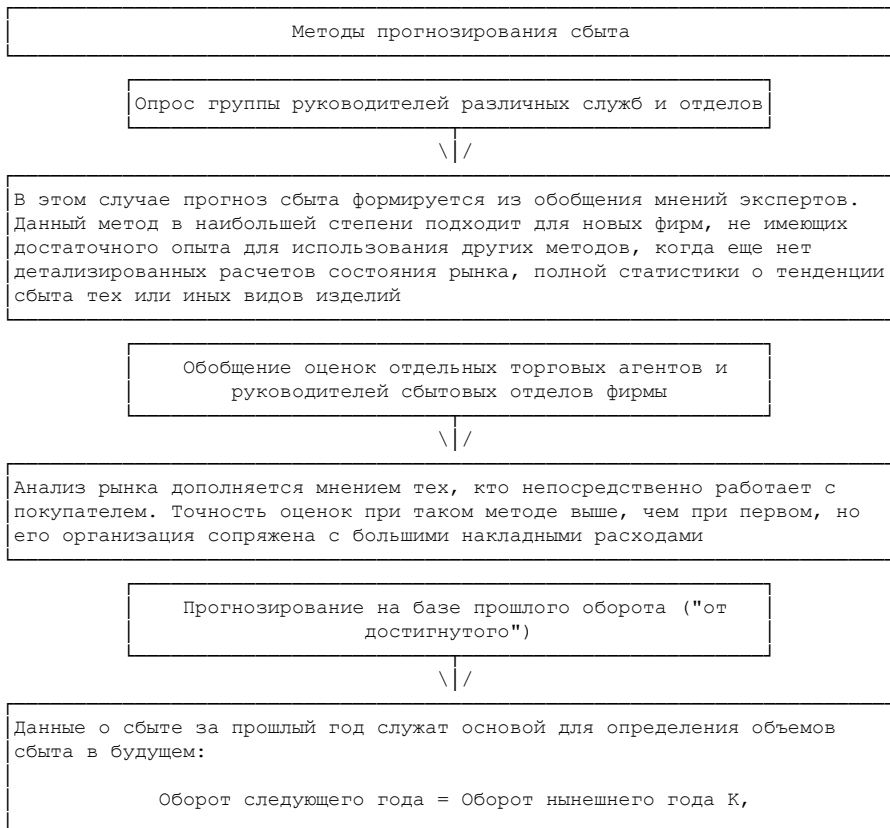


Рис. II.4.1

Большая часть фирм готовят краткосрочный прогноз сбыта на финансовый или календарный год. Он разбивается на полугодовые и квартальные периоды. Период среднесрочных прогнозов составляет от двух до пяти лет. Среднесрочные прогнозы помогают учесть воздействие предполагаемых изменений в экономической конъюнктуре, численности, составе населения, а также их влияние на спрос.

Обычно считается, что прогноз составлен правильно, если разница между предполагаемым и реальным сбытом составляет не более 5%.

Различные методы прогнозирования сбыта



где K - коэффициент продаж, который может определяться как отношение

$$\frac{\text{Оборот нынешнего года}}{\text{Оборот предыдущего}}, \text{ т.е. } K = \frac{Q_n}{Q_{n-1}} \text{ или } K_{\text{ср}} = \frac{\overline{Q}}{Q_0}$$

где Q_n - объем продаж, достигнутый к концу рассматриваемого периода;

Q_{n-1} - объем продаж предыдущего периода; $K_{\text{ср}}$ - средний показатель

динамики за рассматриваемый период; n - рассматриваемый период, количество лет (месяцев).

Метод эффективен для отраслей и рынков со стабильной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, незначительными колебаниями товарооборота

Анализ тенденций, циклов и факторов, вызывающих изменения в объеме сбыта

\\ /

Метод основан на выявлении вероятностных тенденций и статистически значимых факторов, лежащих в их основе. Обычно в расчет принимаются долгосрочные тенденции роста, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта, возможное влияние технических сдвигов, появление на рынке новых конкурентов и т.д.

Корреляционный анализ

\\ /

Определение статистически значимых факторов влияния на сбыт продукции логически дополняет предыдущий метод, но основано на более сложном научном инструментарии статистического анализа рынка. Обычно в рамках специальных обследований определяется теснота корреляционной связи между уровнем сбыта и различными факторами хозяйственной деятельности фирмы. Таким образом выявляются и ранжируются (по степени влияния) наиболее значимые факторы, от которых в будущем может зависеть объем сбыта

Прогнозирование на основе "доли рынка" сбыта фирмы

\\ /

Сбыт прогнозируется в виде определенного процента от доли фирмы на рынке в данной отрасли, а затем делается расчет доли фирмы в общем объеме продаж всей отрасли

Анализ конечного использования

\\ /

Базируется на предполагаемых объемах заказов основных заказчиков фирмы (общий объем сбыта, как правило, превосходит этот показатель на определенный заранее установленный процент). Применение метода требует специальных исследований по главным отраслям, потребляющим данную продукцию, сбора и обработки значительного статистического и фактического материала (по покупателям)

Анализ ассортимента товаров

\\ /

Метод, при котором прогнозы сбыта по отдельным видам изделий сводятся воедино и образуют планируемый оборот продукции. Метод в наибольшей

степени подходит для диверсифицированных фирм, но точность прогноза целиком зависит от детального обследования рынка каждого вида изделий, что требует больших затрат

Пробный маркетинг

Анализ нового продукта или каких-либо изменений в системе товаропродвижения осуществляется на очень небольшом по размеру рынке (например, в системе нескольких городов)

Методы стандартного распределения вероятностей

Метод оценки и пересмотра планов с использованием сетевых моделей и методов планирования и управления.
 При этом методе экспертным путем определяются три вида прогнозов сбыта: О - оптимистический прогноз; М - наиболее вероятный прогноз; Р - пессимистическая оценка прогноза сбыта. Далее рассчитывается ожидаемое значение прогноза сбыта (ЕР) по формуле:

$$E_P = \frac{O + 4P + M}{6}$$

Использование метода позволяет составить экспертные оценки со статистически ожидаемым значением, чтобы определить наиболее вероятный диапазон вариации прогноза сбыта. Стандартное отклонение (СО) рассчитывается по формуле:

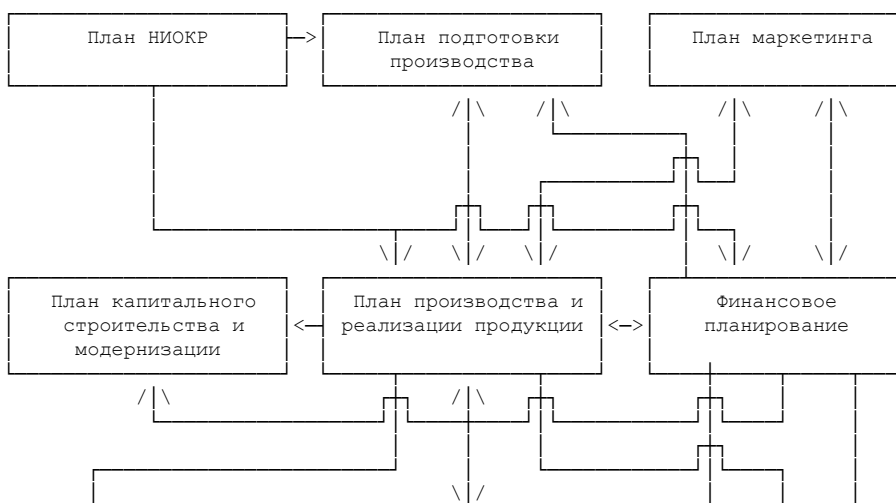
$$CO = \frac{O - P}{6}$$

Источник: Краткий курс по экономике организаций (предприятий): Учеб. пособие. 3-е изд. М.: Окей-книга, 2011. С. 94 - 98.

Рис. II.4.2

План производства и реализации продукции служит основой для разработки других планов, отражающих деятельность фирмы.

Планирование производства и реализации продукции



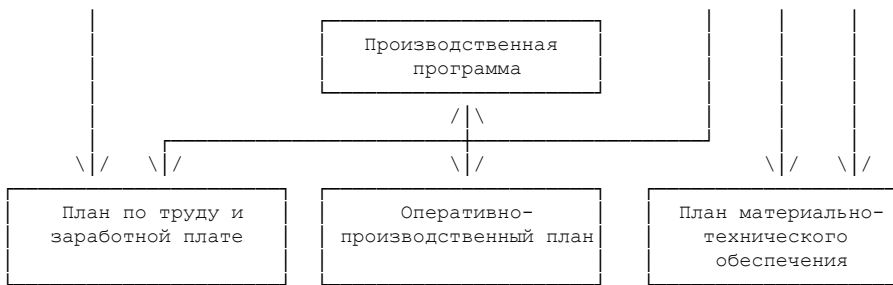


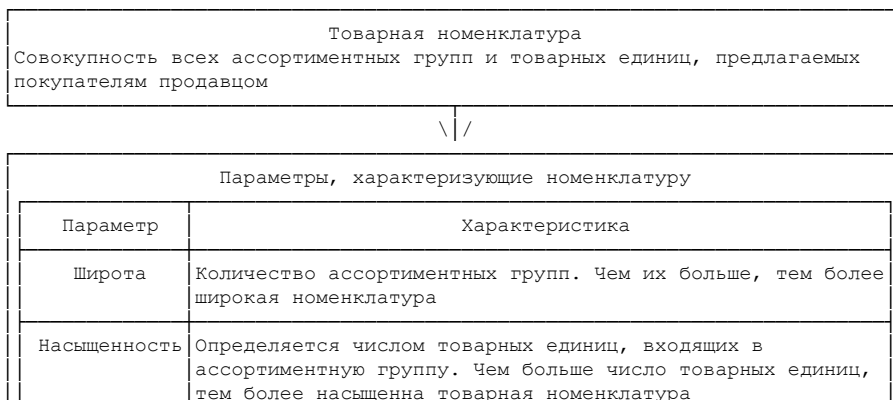
Рис. II.4.3

Технико-экономическое обоснование производственной программы



Рис. II.4.4

Характеристика товарной номенклатуры



Глубина	Наличие вариантов каждого из имеющегося наименования товара
Гармоничность	В зависимости от того, в одной или нескольких сферах действует данная фирма, стремясь завоевать прочную репутацию, можно говорить о большей или меньшей гармонизации

Рис. II.4.5

Понятие товарного ассортимента

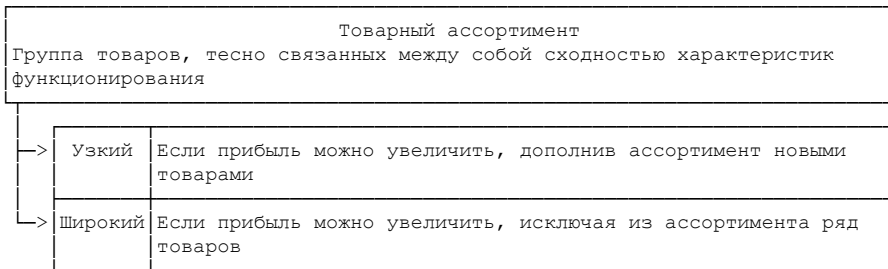


Рис. II.4.6

Этапы определения ассортимента выпускаемой продукции



Рис. II.4.7

Производственная программа

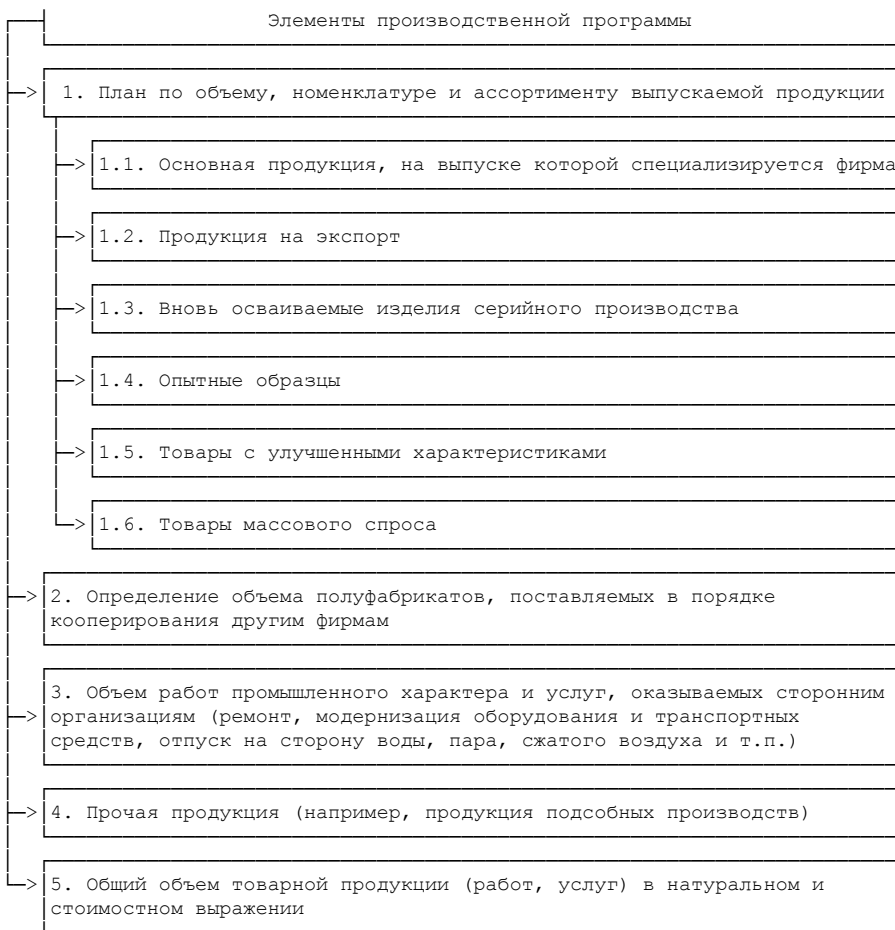


Рис. II.4.8

Внутрипроизводственное планирование

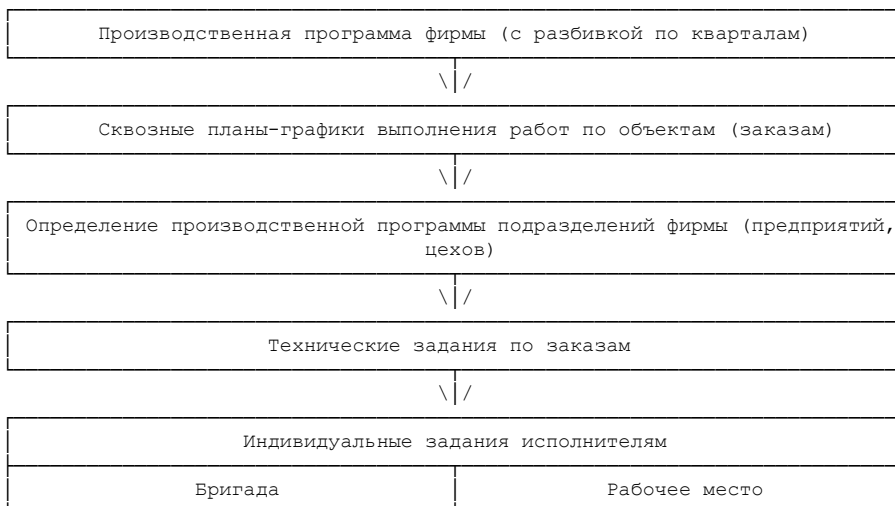


Рис. II.4.9

Таблица II.4.1. Измерители объема производства,

используемые при разработке производственной программы

Вид	Пример	Значение
Натуральные	Штуки, метры, тонны	Позволяют определить объем и динамику производства однородной продукции
Условно-натуральные	Условные банки, штуки условного кирпича, условные тонны угля	Позволяют все виды выпускаемой продукции, различающейся по мощности, габаритам, но одной номенклатурной группы, привести к одному виду, принятому условно за базу (эталон). Используются переводные коэффициенты
Денежные (стоимостные)	Валовой оборот. Внутризаводской оборот. Товарная продукция. Валовая продукция. Реализованная продукция. Чистая продукция. Условно-чистая продукция	Применяются для оценки и анализа результатов деятельности фирмы
Трудовые	Нормо-час. Человеко-час. Станко-час. Другие	Дают возможность определить общую трудоемкость производственной программы, которая выражена в нормативной или фактической трудоемкости. Применяются в цехах при разработке заданий для участка, бригады, работника. Служат дополнительным измерителем

Таблица II.4.2. Показатели производственной мощности предприятия

Определение	Вид
Производственная мощность	Максимально возможный выпуск продукции в определенных номенклатуре, ассортименте, соответствующего качества при наиболее полном использовании оборудования и производственных площадей с учетом применения передовой технологии
Входная производственная мощность ($M_{вх}$)	Мощность на начало планового периода
Выходная производственная мощность ($M_{вых}$)	Мощность на конец планового периода
Среднегодовая производственная мощность ($M_{ср.г}$)	Мощность, которой располагает фирма или ее структурное подразделение в среднем за год с учетом ввода ($M_{вв}$) и выбытия ($M_{выб}$) наличных мощностей (производственных фондов): $M_{ср.г} = M_{вх} + (M_{вв} \times t_{н}) / 12 - (M_{выб} \times t_{н}) / 12$
Номинальная (максимальная) производственная	Технически достижимая мощность, которая часто соответствует установленной мощности, гарантируемой поставщиком производственного оборудования

мощность	
Достижимая номинальная производственная мощность	Мощность, развиваемая при нормальных условиях работы с учетом не только установленного оборудования и технических условий, но и принятой системы управления
Коэффициент использования производственной мощности (К _{п.м})	$k_{п.м} = \frac{\text{Объем производственной продукции}}{M_{ф.г}}$
Баланс производственной мощности	
$M_{\text{вз}} = M_{\text{вх}} + M_{\text{от}} + M_{\text{тп}} \pm M_{\text{на}} - M_{\text{вб}}$	
<p>M_{от} - прирост производственной мощности в плановом периоде за счет проводимых организационно-технических мероприятий; M_{тп} - прирост мощности за счет расширения, технического перевооружения и реконструкции предприятия; M_{на} - (±) сальдо производственной мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции</p>	

Количественные значения производственной мощности обусловлены уровнем технологии производства продукции, номенклатурой (ассортиментом) и качеством продукции, а также особенностями организации труда, специализации и кооперирования, пропускной способностью транспортных, складских и сбытовых служб. Ведущий фактор, влияющий на производственную мощность, - основные средства, прежде всего их активная часть - оборудование. Расчет производственной мощности возможен по другим критериям: оптимальному ассортименту продукции, ведущему звену - подразделению, рабочим местам и др.

Баланс производственных мощностей характеризует динамику производственных мощностей в зависимости от условий их воспроизводства и степени использования в первую очередь их активной части.

В балансе производственных мощностей приводятся данные на начало планового периода и оценивается их увеличение в расчетном периоде. При этом указываются конкретные источники роста мощностей: ввод в действие нового оборудования, модернизация, организационные мероприятия. В балансе отражается также уменьшение производственных мощностей за счет их выбытия.

В процессе планирования выполнения производственной программы решается вопрос, как, при каком пространственном размещении производственных факторов будут произведены включенные в производственную программу виды продукции в заданном объеме и в установленные сроки. Предметом планирования выступают способ изготовления и тип производства. Планирование способа изготовления определяет, как будет организован производственный процесс в пространстве, т.е. каким образом должны быть размещены потенциальные факторы производства, рабочие места. Намечается путь продвижения изделия в процессе его изготовления. Общими показателями контроля за выполнением производственной программы являются:

- коэффициент напряженности производственной программы;
- уровень концентрации производства;
- уровень специализации производства;
- ритмичность производств и др.

К частным показателям контроля выполнения производственной программы относятся:

- коэффициент использования производственной мощности;
- коэффициент загрузки оборудования;
- производительность одного работающего;
- доля продукции по категориям качества;
- доля бракованной продукции и др.

Раздел III. РЕСУРСЫ ФИРМЫ:

ФОРМИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Для осуществления деятельности фирме необходимы определенные ресурсы: земля, здания, сооружения, оборудование, технология изготовления продукции, сырье и материалы, финансовые средства; должен быть сформирован штат персонала. Важную роль в деятельности современной фирмы играют информационные ресурсы. В процессе использования ресурсов производится продукция, выполняются работы и предоставляются услуги, создается потенциал фирмы, который определяет возможности ее дальнейшего развития.

В данном разделе рассматриваются:

- состав, структура имущественного комплекса;
- формирование уставного капитала, изменение его величины;
- категории основных средств и нематериальных активов;
- категория оборотных средств;
- вопросы, связанные с трудовыми ресурсами фирмы.

III.1. Состав, структура имущественного комплекса. Уставный капитал

В данной главе рассматриваются:

- фирма как имущественный комплекс;
- состав имущественного комплекса;
- структура капитала фирмы;
- уставный капитал: определение и порядок его формирования при разных организационно-правовых формах;
- изменение величины уставного капитала в акционерных обществах.

Фирма рассматривается как имущественный комплекс, используемый для предпринимательской деятельности (ст. 132 Гражданского кодекса РФ). В состав имущественного комплекса входят все виды имущества (материальные и нематериальные активы), предназначенные и созданные в процессе деятельности фирмы. Объектом различных сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав, может выступать как весь имущественный комплекс, т.е. фирма в целом, так и отдельные ее части.

Состав имущественного комплекса

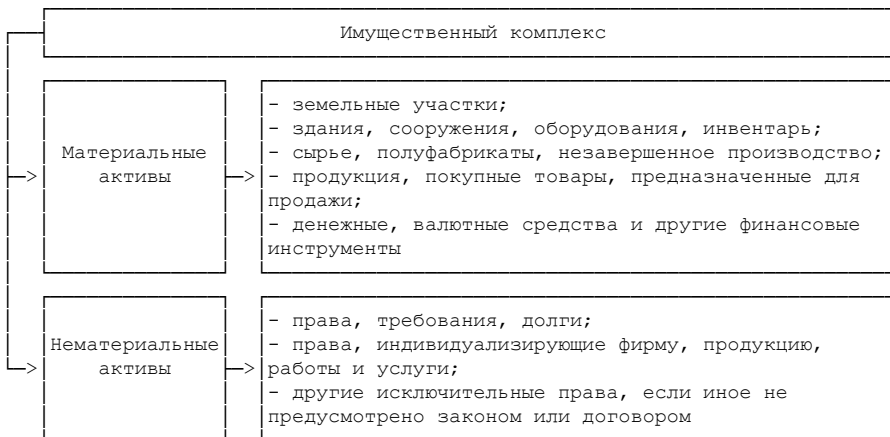
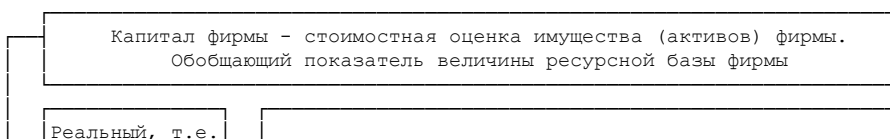


Рис. III.1.1

Структура капитала фирмы



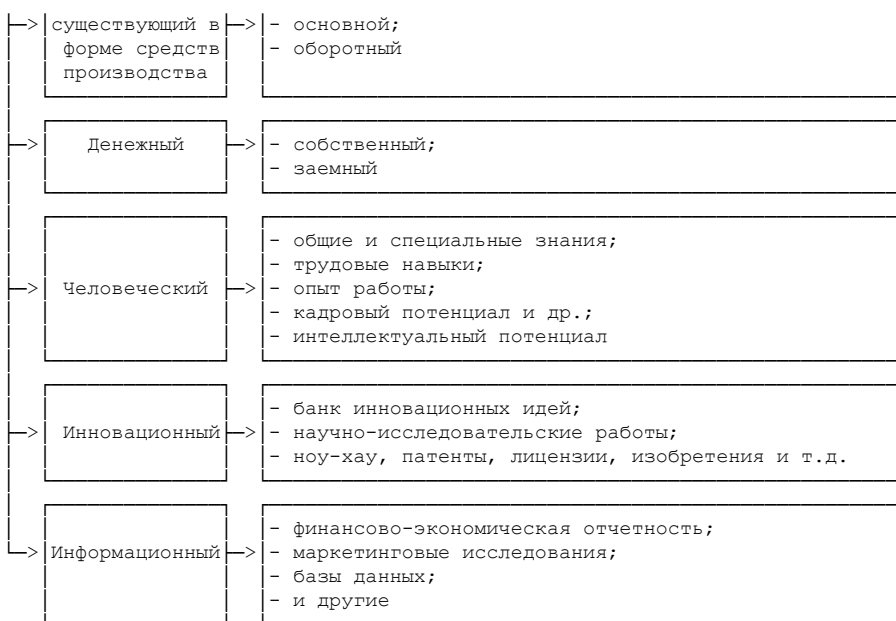


Рис. III.1.2

Актив

Актив - любой объект, материальный или нематериальный, представляющий ценность для своего владельца. Это часть бухгалтерского баланса, которая характеризует размещение и использование средств, сгруппированных по их роли в процессе производства.

Схема актива

Имобилизованное имущество (долгосрочные вложения)	Основной капитал	Основные средства	Материальные активы
			Нематериальные активы
		Долгосрочные финансовые вложения	
		Капитальные вложения	
Текущие активы	Оборотный капитал	Оборотные средства, в том числе находящиеся в свободном распоряжении фирмы	Запасы (сырье, материалы, топливо и др.)
			Незавершенное производство
			Расходы будущих периодов
			Готовая продукция, товары
			Наличные деньги в кассе
			Средства на расчетном счете в банке
		Вклады на валютном счете	
	Чужие обязательства и	Дебиторы	

		овещественные ценности	Векселя
			Ценные бумаги

Рис. III.1.3

Пассив

Пассив - стоимость средств, находящихся в распоряжении владельца, характеризующаяся по источникам их образования.

В бухгалтерском учете пассив отражает источники финансовых средств фирмы, сгруппированные по их принадлежности и назначению.

Схема пассива

Уставный капитал	Собственный капитал	Юридические источники имущества
Добавочный капитал		
Резервный капитал		
Резервные фонды		
Фонды накопления		
Нераспределенная прибыль		
Задолженность поставщикам (товарные долги)	Заемные средства (заемный капитал)	
Вексельные долги		
Банковские ссуды		
Другие долги (займы)		
Прочие обязательства		

Рис. III.1.4

Понятие уставного капитала

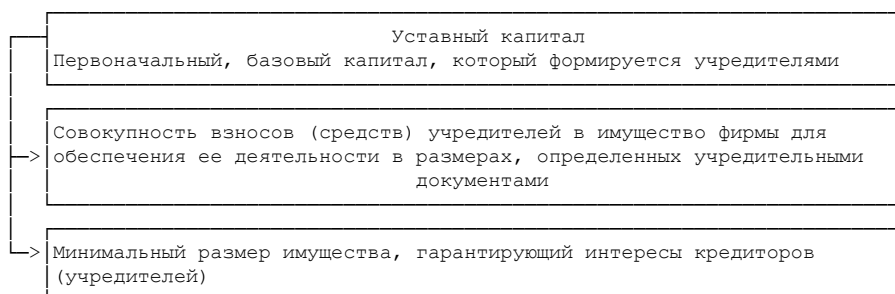


Рис. III.1.5

Виды уставного капитала

при разных организационно-правовых формах фирмы

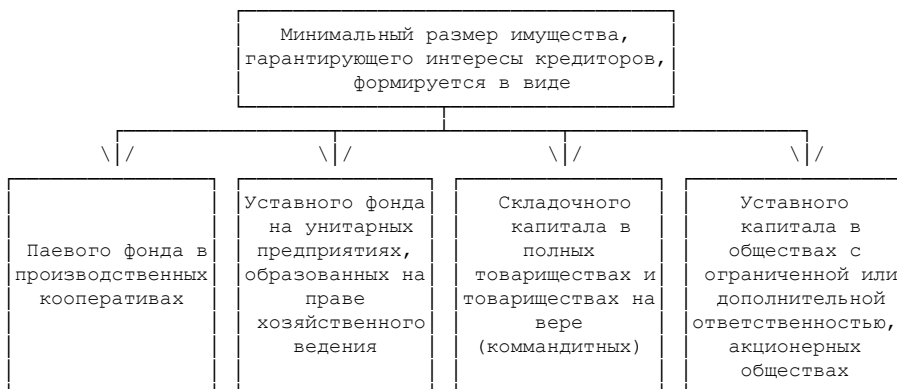


Рис. III.1.6

Таблица III.1.1. Порядок формирования уставного капитала в организациях различных организационно-правовых форм

Вид	Величина	Порядок формирования
Складочный капитал в полном товариществе и товариществе на вере	Размер не лимитирован	Каждый участник товарищества на момент регистрации должен внести 50% своей доли в складочном капитале. В случае нарушения сроков внесения вклада допускается взимание штрафа в размере 10% стоимости вклада. Вклады могут быть как денежными, так и материальными ценностями
Уставный капитал в обществе с ограниченной ответственностью, в обществе с дополнительной ответственностью	Не менее 100-кратной величины минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленной федеральным законом на дату регистрации	Составляется из номинальной стоимости долей участников. К моменту регистрации должен быть сформирован на 50%, оставшаяся часть - в течение года с момента регистрации. Вкладом могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи и имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Если номинальная стоимость доли участника общества, оплачиваемой неденежным вкладом, составляет более 200 МРОТ на дату регистрации, такой вклад должен оцениваться независимым оценщиком
Уставный капитал (УК) в акционерных обществах (ОАО, ЗАО)	Минимальный УК ОАО - 1000 МРОТ, ЗАО - 100 МРОТ на дату государственной регистрации	Формируется путем приобретения акционерами акций общества (как простых, так и привилегированных) и равен номинальной стоимости приобретенных акций независимо от фактически уплаченной за них цены. К моменту регистрации должен быть сформирован на 50%, а оставшаяся часть - в течение года с момента регистрации. Оплата акций возможна деньгами, ценными бумагами, другими вещами и имущественными правами либо иными правами, имеющими денежную оценку. При оплате акций неденежными средствами для

		определения рыночной стоимости такого имущества должен привлекаться независимый оценщик
Уставный фонд на государственных (ГУП) и муниципальных (МУП) унитарных предприятиях, созданных на праве хозяйственного ведения	Минимальный размер ГУП - 5000 МРОТ, МУП - 1000 МРОТ	Уставный фонд должен быть сформирован собственником имущества в течение трех месяцев с момента государственной регистрации ГУП или МУП
Паевой фонд в производственных кооперативах (артелях) (ПрК)	Минимальный размер паевого фонда законодательно не определен	Паевые взносы - единственный источник паевого фонда. Оценка паевого взноса, внесенного неденежными средствами, проводится по взаимной договоренности членов ПрК. Если соответствующий паевой взнос составляет более 250 МРОТ, то необходимо привлекать независимого оценщика. Паевой фонд должен быть полностью сформирован в течение первого года

Взносы учредителей в уставный капитал

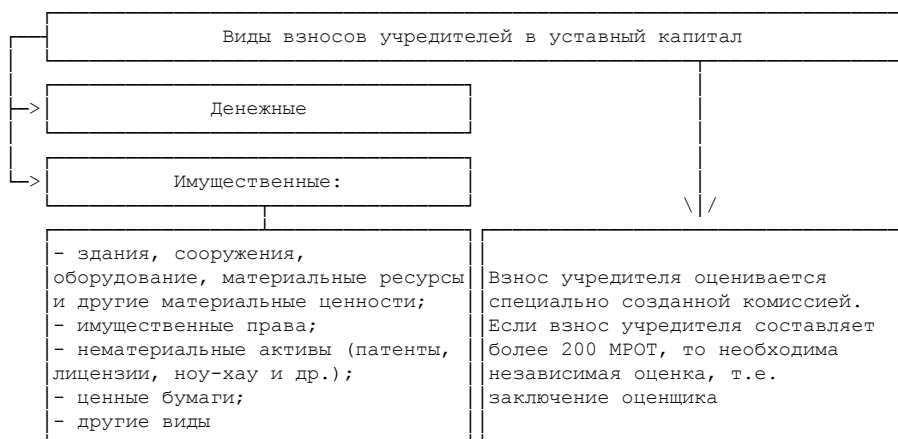


Рис. III.1.7

Таблица III.1.2. Два аспекта понятия "уставный капитал"

Юридический аспект	Экономический аспект
Необходимое условие регистрации соответствующей организационно-правовой формы	Основной, первоначальный источник формирования ресурсов
Выступает гарантом прав учредителей	Часть имущества фирмы
Сочетаются право владения и распоряжения собственностью фирмы	Необходимое условие, экономический фундамент для организации и обеспечения деятельности фирмы

Изменение величины уставного капитала определяется решением общего собрания учредителей

Обычно формируется из долгосрочных активов для обеспечения интересов учредителей

Увеличение уставного капитала в акционерных обществах

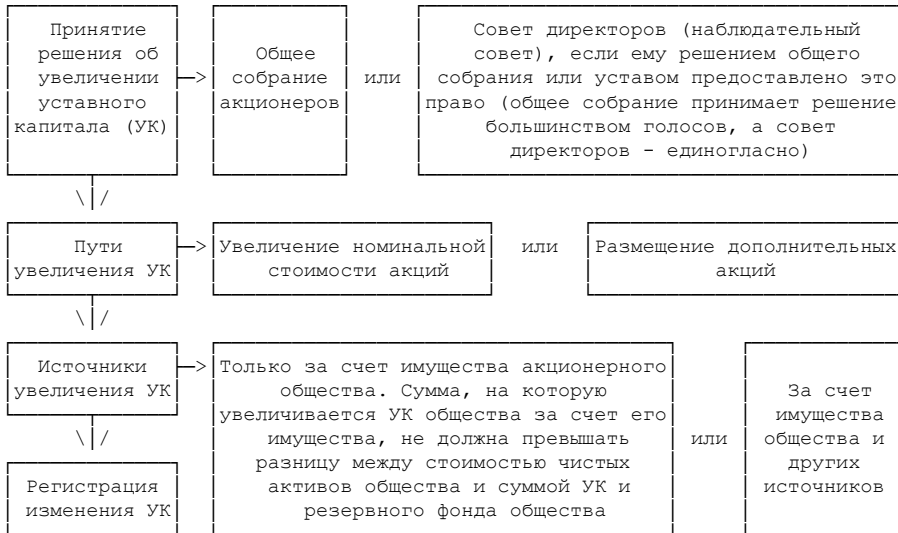


Рис. III.1.8

Уменьшение уставного капитала в акционерных обществах

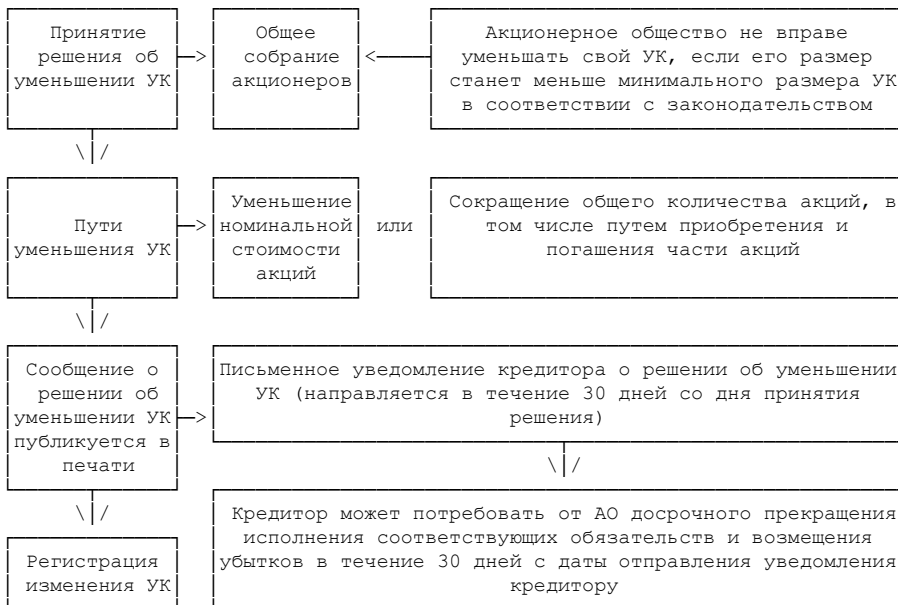


Рис. III.1.9

III.2. Основные средства и нематериальные активы

В данной главе рассматриваются:
- производственные ресурсы;

- определение основных средств;
- классификационные признаки, цели, задачи группировки основных средств;
- основные группы основных средств по ОКОФ (ОК 013-94) и согласно ПБУ 6/01;
- источники поступления основных средств;
- виды выбытия основных средств;
- формы оценки основных средств;
- порядок натуральной и стоимостной оценки основных средств, их назначение;
- определение нематериальных активов по бухгалтерскому и налоговому подходам;
- процесс амортизации основных средств, порядок расчета амортизации и формирование амортизационного фонда;
- способы начисления амортизации по бухгалтерскому подходу;
- способы начисления амортизации по налоговому подходу;
- амортизация нематериальных активов;
- система показателей, характеризующая состояние, движение, использование основных средств;
- резервы улучшения использования основных средств.

Состав производственных ресурсов фирмы

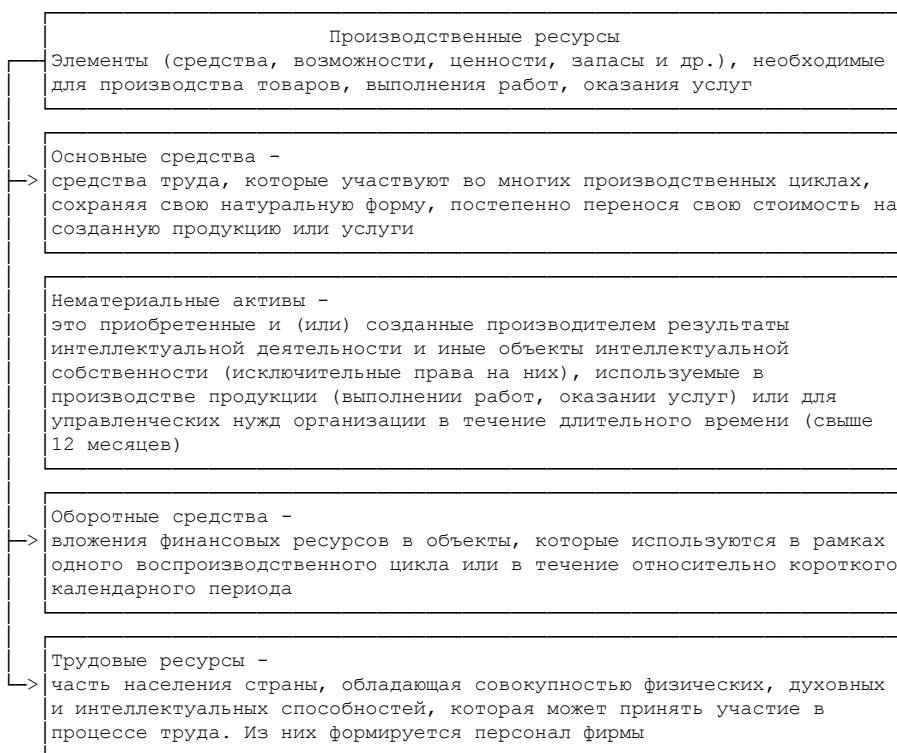


Рис. III.2.1

Составляющие средств труда и средств производства

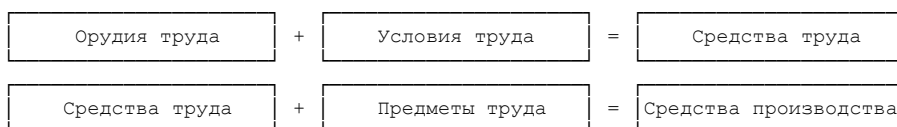


Рис. III.2.2

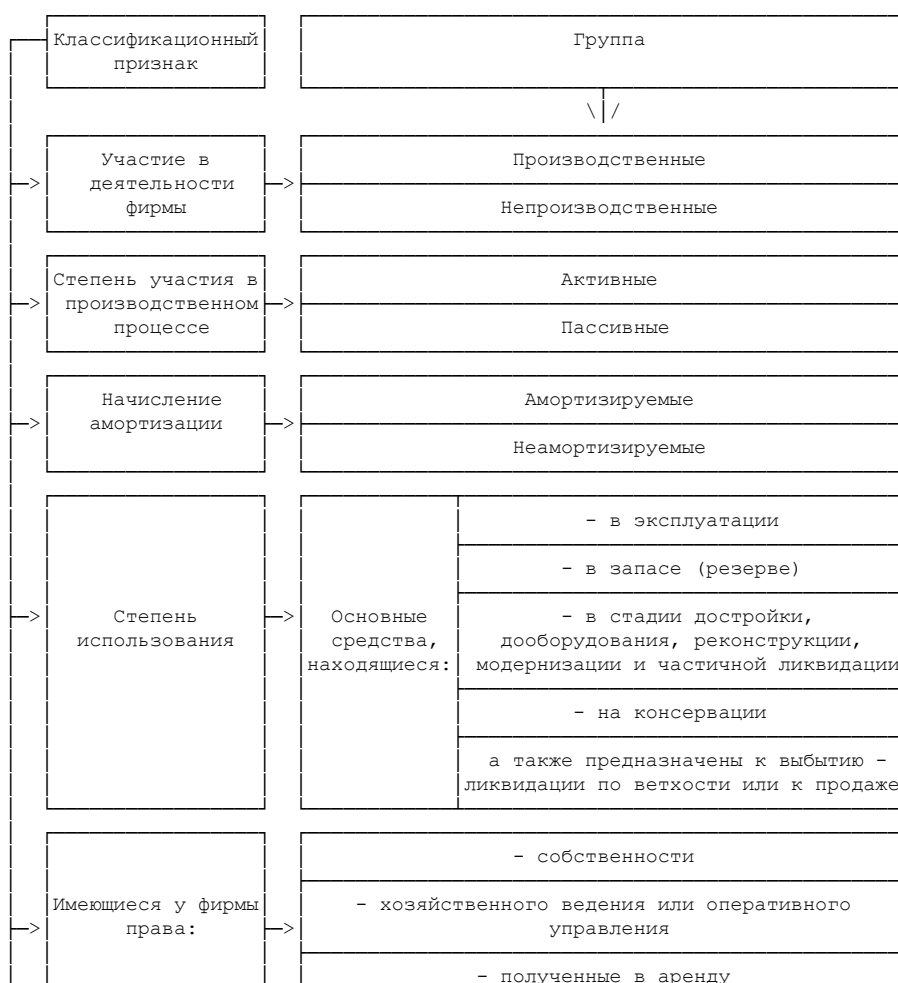
Таблица III.2.1. Определение категории "основные средства"

--	--

Подход	Основные средства
Экономический	Средства труда, которые длительное время неоднократно или постоянно используются в деятельности предприятия в неизменной натурально-вещественной форме, постепенно перенося свою стоимость на создаваемые продукты и услуги
Бухгалтерский (ПБУ 6/01)	Активы организации, используемые в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации, со сроком полезного использования свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла (если он превышает 12 месяцев, стоимостью более 40 тыс. руб. <1>, способные приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем, а также организация не предполагает дальнейшую перепродажу данных активов
Налоговый (ст. 257 гл. 25 НК РФ)	Часть имущества, используемая в качестве средств труда для производства и реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) или для управления организацией

<1> Приказ Минфина России от 24 декабря 2010 г. N 186н.

Классификация основных средств



Другие признаки	- полученные в безвозмездное пользование
	- полученные в доверительное управление

Рис. III.2.3

Таблица III.2.2. Классификация основных средств по группам в соответствии с ОКОФ (ОК 013-94) <1>

Группа	Состав по ОКОФ (ОК 013-94)
Здания	Архитектурно-строительные объекты, назначением которых является создание условий труда, социально-культурного обслуживания населения и хранения материальных ценностей. Например, здания, наружные и надворные постройки
Сооружения	Инженерно-строительные объекты, назначением которых является создание условий, необходимых для осуществления процесса производства путем выполнения тех или иных технических функций, не связанных с изменением предмета труда, или для осуществления различных непроизводственных функций. Например, нефтяные скважины, плотины, мосты, автодороги. А также законченные функциональные устройства для передачи энергии и информации (линии электропередач, трубопроводы, кабельные линии связи и т.п.)
Жилища	Здания, предназначенные для невременного проживания, а также передвижные щитовые домики, плавучие дома и другие здания, используемые для жилья
Машины и оборудование	<p>Устройства, преобразующие энергию, материалы и информацию. Делятся на энергетические (силовые), рабочие и информационные машины. К силовым машинам и оборудованию (энергетическому оборудованию) относятся машины-генераторы, производящие тепловую и электрическую энергию, и машины-двигатели, превращающие энергию любого вида в механическую.</p> <p>К рабочим машинам и оборудованию относятся машины, инструменты, аппараты и прочие виды оборудования, предназначенные для механического, термического и химического воздействия на предмет труда (обрабатываемый предмет), который может находиться в твердом, жидком или газообразном состоянии, в целях изменения его формы, свойств, состояния или положения. Таким образом, к рабочим машинам и оборудованию относятся все виды технологического оборудования, включая автоматические машины и оборудование для производства промышленной продукции, оборудование сельскохозяйственное, транспортное, строительное, торговое, складское, водоснабжения и канализации, санитарно-гигиеническое и другие виды машин и оборудования, кроме энергетического и информационного.</p> <p>Информационное оборудование предназначено для преобразования и хранения информации (оборудование систем связи, средства измерения и управления, средства вычислительной техники и оргтехники, средства хранения информации, театральное-сценическое оборудование)</p>
Средства транспортные	Средства передвижения, предназначенные для перемещения людей и грузов, - железнодорожный подвижной состав (локомотивы, вагоны и др.). Подвижной состав автомобильного транспорта (грузовые, легковые автомобили, автобусы, троллейбусы, прицепы и полуприцепы). Подвижной состав воздушного транспорта (самолеты, вертолеты, космические летательные аппараты).

	<p>Подвижной состав городского транспорта (вагоны метрополитена, трамваи). Средства напольного производственного транспорта.</p> <p>Подвижной состав водного транспорта (суда транспортные всех типов, суда служебно-вспомогательные, спасательные, ледоколы, буксиры, суда лоцманские и пр.).</p> <p>Транспортные средства прочих видов, к которым могут быть отнесены транспортные средства со специализированными кузовами, назначением которых является транспортировка грузов и людей (например, автоцистерны, молоко-, цемента-, муковозы) <2></p>
Инвентарь производственный и хозяйственный	<p>Производственный инвентарь - предметы технического назначения, которые участвуют в производственном процессе, но не могут быть отнесены ни к оборудованию, ни к сооружениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - емкости для хранения жидкостей (чаны, бочки, баки и т.п.); - устройства и тара для сыпучих, штучных и тарно-штучных материалов, не относящихся к сооружениям; - устройства и мебель, служащие для облегчения производственных операций (рабочие столы, прилавки, кроме прилавок-холодильников и тепловых прилавок, торговые шкафы, стеллажи и т.п.). <p>Хозяйственный инвентарь - предметы конторского и хозяйственного обзаведения, непосредственно не используемые в производственном процессе, например, часы, предметы противопожарного назначения (кроме насосов и механических пожарных лестниц, относящихся к разделу "Машины и оборудование"), спортивный инвентарь</p>
Скот рабочий, продуктивный и племенной, кроме молодняка и скота для убоя	<p>Лошади, волы, верблюды, ослы и прочие рабочие животные (включая транспортных лошадей); коровы, овцы, а также другие животные, которые неоднократно или постоянно используются для получения продуктов, таких как молоко и шерсть; жеребцы-производители и племенные кобылы (нерабочие), быки-производители, коровы, хряки-производители и прочий племенной скот. Не относятся к основным средствам молодняк и скот для убоя, который учитывается как средства в обороте</p>
Насаждения многолетние	<p>Все виды искусственных многолетних насаждений независимо от их возраста, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - плодово-ягодные насаждения всех видов (деревья и кустарники); - озеленительные и декоративные насаждения на улицах, площадях, в парках, садах, скверах, на территории предприятий, во дворах жилых домов; - живые изгороди, снего- и полезащитные полосы, насаждения, предназначенные для укрепления песков и берегов рек, овражно-балочные насаждения и т.п.; - искусственные насаждения ботанических садов, других научно-исследовательских учреждений и учебных заведений, используемые для научно-исследовательских целей
Прочие основные средства	<ul style="list-style-type: none"> - оргтехника (например, множительно-копировальная техника, офисные АТС, пишущие машины, калькуляторы и др.); - оборудование систем связи (например, оборудование телефонной, телеграфной, факсимильной, телекодовой связи, кабельного радио и телевещания); - другие виды основных средств

<1> В редакции Изменения 1/98, утвержденного Госстандартом России 14 апреля 1998 г.

<2> Автомобили и прицепы автомобильные и тракторные, вагоны железнодорожные специализированные и переоборудованные, основным назначением которых является выполнение производственных или хозяйственно-бытовых функций, а не перевозка грузов и людей (передвижные электростанции, передвижные трансформаторные установки, передвижные мастерские,

вагоны-лаборатории, передвижные диагностические установки, вагоны-дома, передвижные кухни, столовые, магазины, душевые, клубы, конторы и т.п.), считаются передвижными предприятиями соответствующего назначения, а не транспортными средствами и учитываются как здания (по аналогии с соответствующими стационарными предприятиями) и оборудование.

Таблица III.2.3. Классификация основных средств по группам в соответствии с ПБУ 6/01

N группы	Название группы
1	Здания
2	Сооружения
3	Рабочие и силовые машины и оборудование
4	Измерительные и регулирующие приборы и устройства
5	Вычислительная техника
6	Транспортные средства
7	Инструмент
8	Производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности
9	Рабочий продуктивный и племенной скот
10	Многолетние насаждения
11	Внутрихозяйственные дороги и прочие соответствующие объекты
12	Капитальные вложения: - на коренное улучшение земель; - в арендованные объекты основных средств; - в земельные участки; - в объекты природопользования

Источники поступления основных средств

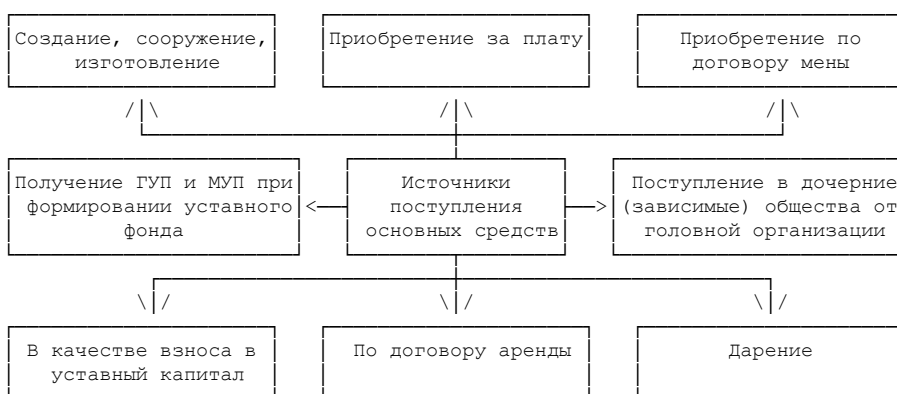


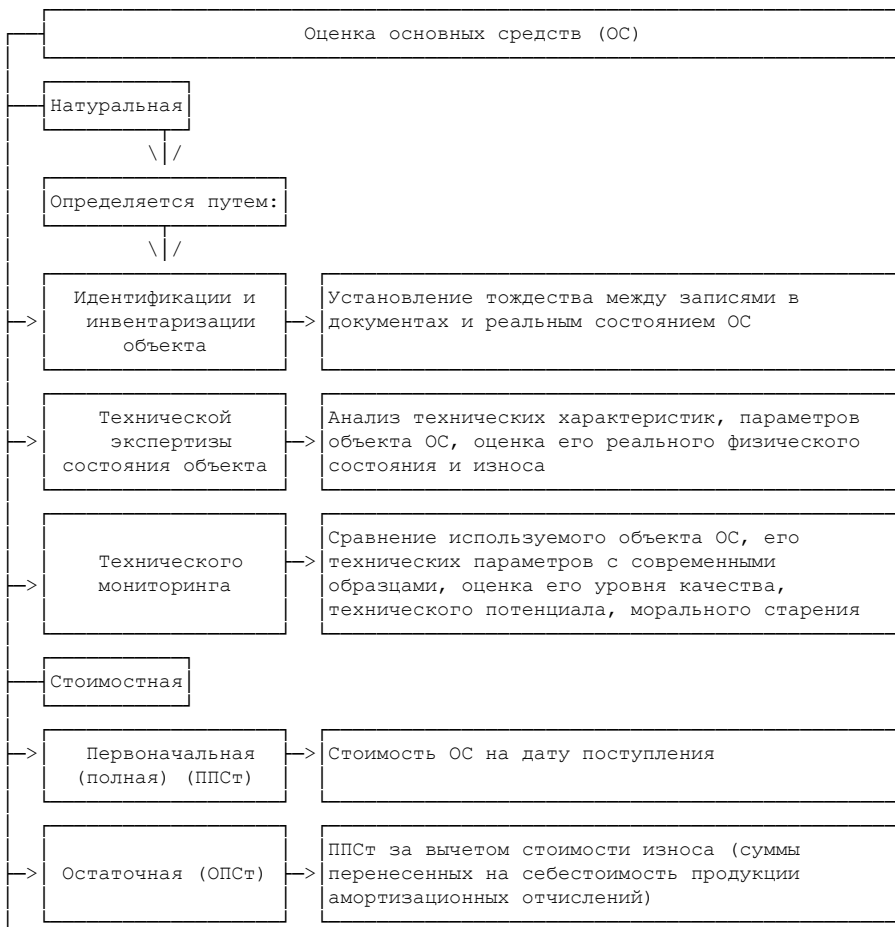
Рис. III.2.4

Виды выбытия основных средств



Рис. III.2.5

Виды оценки основных средств



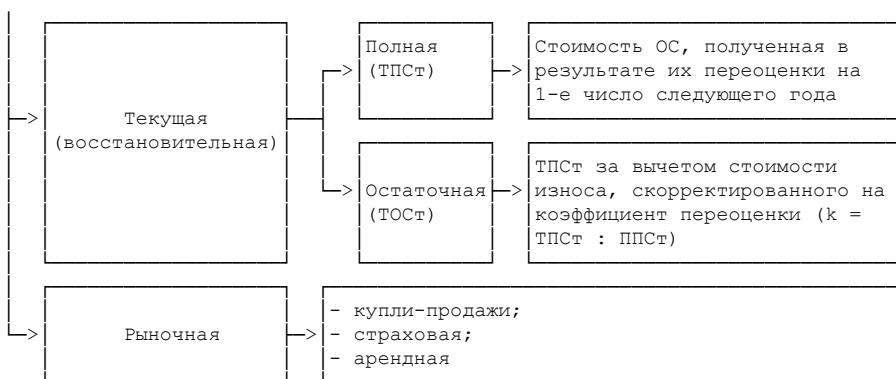


Рис. III.2.6

Порядок определения полной первоначальной стоимости основных средств при разных способах их поступления

Способ поступления основных средств	Полная первоначальная стоимость	Фактические затраты – суммы, уплачиваемые:
Приобретение за плату, сооружение и изготовление самой фирмой	Сумма фактических затрат организации, связанных с приобретением, сооружением и изготовлением этих ОС, за исключением НДС и иных возмещаемых налогов	<ul style="list-style-type: none"> - в соответствии с договором поставщику (продавцу, подрядчику и др.); - за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением объекта; - регистрационные сборы, госпошлины; - таможенные сборы и пошлины; - вознаграждения посредническим организациям и иным лицам, через которых приобретен объект ОС; - иные затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением или изготовлением объекта ОС
Внесение в качестве вклада в уставный (складочный) капитал фирмы	Денежная оценка вклада в УК, согласованная учредителями (участниками) фирмы	
Получение по договору дарения и иные случаи безвозмездного получения	Текущая рыночная стоимость на дату принятия к учету плюс сумма затрат по доставке указанных объектов и доведению до рабочего состояния	Текущая рыночная стоимость – сумма денежных средств, которая может быть получена в результате продажи указанного актива на дату принятия к бухгалтерскому учету. При определении текущей рыночной стоимости могут быть использованы данные о ценах на аналогичные ОС, полученные в письменной форме от изготовителя; сведения об уровне цен, имеющиеся у органов государственной статистики, торговых инспекций, в средствах массовой информации и специальной литературе; экспертные заключения (например, оценщика) о стоимости отдельных объектов ОС
Приобретение в обмен на другое имущество, отличное от денежных средств	Рыночная стоимость обмениваемого имущества плюс сумма затрат по доставке указанных объектов и их доведению до рабочего состояния	

Рис. III.2.7

Таблица III.2.4. Подходы к определению понятия нематериальных активов

Бухгалтерский подход (п. 3 ПБУ 14/2007)	Налоговый подход (п. 3 ст. 257 НК РФ)
<p>Нематериальный актив (НМА) - это объект, который одновременно удовлетворяет следующим условиям:</p> <p>а) способность приносить экономические выгоды в будущем;</p> <p>б) имеется право организации на получение экономических выгод в будущем (есть документы на это право), а также существуют ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам;</p> <p>в) возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;</p> <p>г) актив предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;</p> <p>д) не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;</p> <p>е) фактическая (первоначальная) стоимость может быть достоверно определена;</p> <p>ж) отсутствие у объекта материально-вещественной формы</p>	<p>НМА - это приобретенные и (или) созданные налогоплательщиком результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на них), используемые в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих нужд организации в течение длительного времени (свыше 12 месяцев). Для признания НМА необходимо наличие способности приносить налогоплательщику экономические выгоды (доход), а также наличие надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого НМА и (или) исключительного права у налогоплательщика на результаты интеллектуальной деятельности (в том числе патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака)</p>

Таблица III.2.5. Состав нематериальных активов

Бухгалтерский подход (п. 3 ПБУ 14/2007)	Налоговый подход (п. 3 ст. 257 НК РФ)
<p>Произведения науки, литературы и искусства. Программы для ЭВМ. Изобретения. Полезные модели. Селекционные достижения. Секреты производства (ноу-хау). Товарные знаки и знаки обслуживания. Деловая репутация организации. Не включаются в состав НМА: расходы, связанные с образованием юридического лица (организационные расходы); интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду</p>	<p>Исключительные права:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на изобретение, промышленный образец, полезную модель; - на использование программы для ЭВМ, базы данных; - на использование топологии интегральных микросхем; - на товарный знак, знак обслуживания, наименование места происхождения товаров; - на селекционные достижения; - на владение ноу-хау, секретной формулой или процессом; - на владение информацией в отношении промышленного, коммерческого или научного опыта. <p>В соответствии с НК РФ в состав НМА не включаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не давшие положительного результата научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы; - интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду

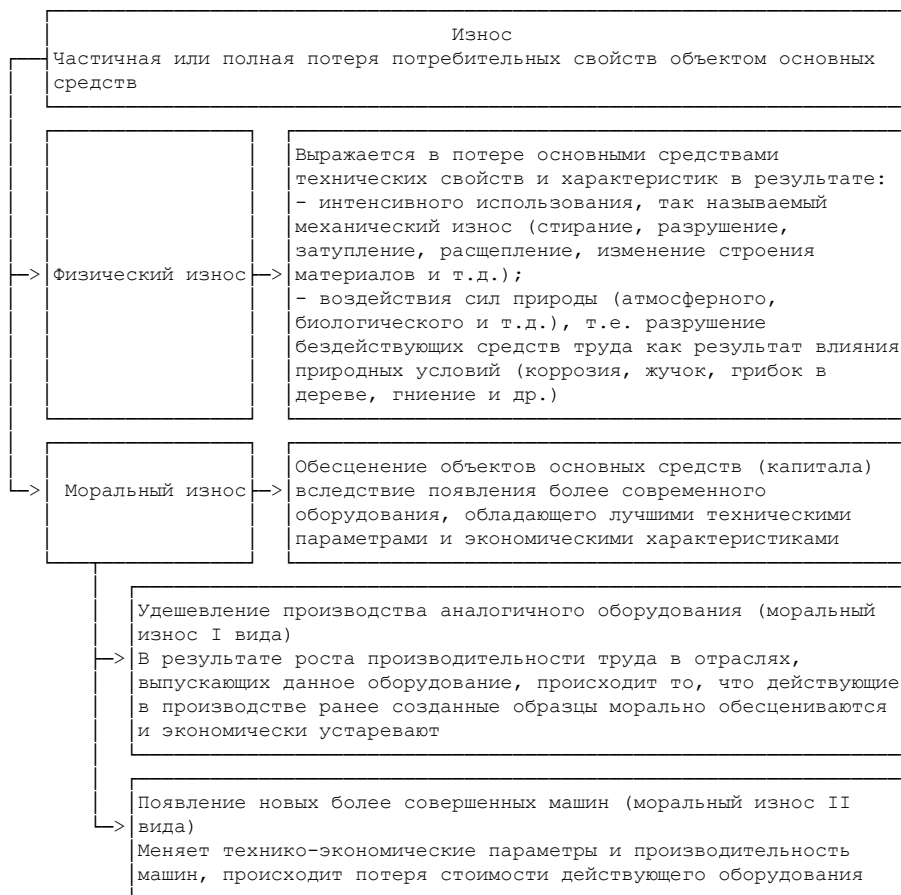


Рис. III.2.8

Понятие амортизации

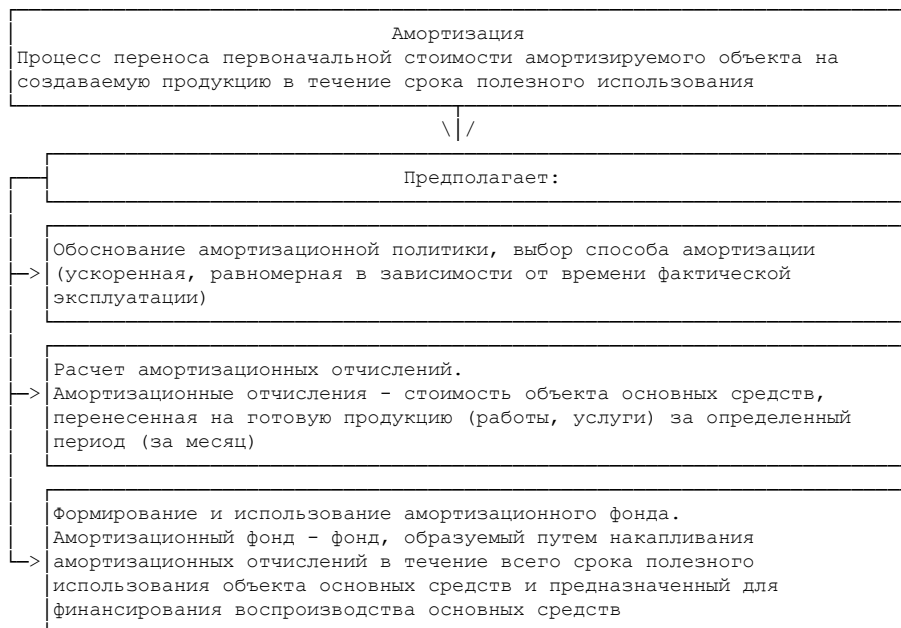


Рис. III.2.9

Таблица III.2.6. Способы начисления амортизации
(бухгалтерский подход)

Способ начисления амортизации	Алгоритм определения годовой суммы амортизации (ПБУ 6/01)
Равномерная	
Линейный	Исходя из первоначальной стоимости объекта ОС и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта
Ускоренная	
Уменьшаемого остатка	Исходя из остаточной стоимости объекта ОС на начало отчетного года и нормы амортизации, начисленной исходя из срока полезного использования этого объекта и коэффициента ускорения, установленного в соответствии с законодательством РФ
По сумме чисел лет срока полезного использования	Исходя из первоначальной стоимости объекта ОС и соотношения, в числителе которого число лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта, в знаменателе - сумма порядковых чисел лет срока полезного использования
В зависимости от фактического использования ОС	
Пропорционально объему продукции (работ)	Исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта ОС и предполагаемого объема выпуска продукции (работ) за весь срок полезного использования этого объекта

Бухгалтерский подход начисления амортизации отражает процесс перенесения части стоимости основных средств на себестоимость готового продукта и накопления финансовых ресурсов на полное восстановление и обновление основных средств. Фирма самостоятельно выбирает способ расчета амортизационных отчислений, тем самым управляя процессами накопления собственных финансовых ресурсов, обновления основных средств, а также процессом формирования затрат и себестоимости продукции. Амортизация - часть финансовой и инвестиционной политики фирмы.

Методы начисления амортизации (налоговый подход)

Линейный метод
<p>Может использоваться для всех амортизационных групп, но обязателен для зданий, сооружений и других объектов, входящих в восьмую - десятую группы.</p> $k = [1/n] \times 100\%$ <p>где k - месячная норма амортизации в процентах к первоначальной стоимости объекта; n - срок полезного использования данного объекта, выраженный в месяцах</p>
Нелинейный метод
$A_{\text{мес}} = B \times k/100$

где В - суммарный баланс соответствующей амортизационной группы (подгруппы);
k - норма амортизации (постоянное числовое значение, зависящее только от амортизационной группы) (см. табл. III.2.8).

Суммарный баланс - это суммарная стоимость всех объектов амортизируемого имущества, отнесенных к данной амортизационной группе (подгруппе). Суммарный баланс определяется на 1-е число месяца, для которого рассчитывается сумма начисленной амортизации.

По мере ввода в эксплуатацию объектов их первоначальная стоимость увеличивает суммарный баланс соответствующей амортизационной группы.

Суммарный баланс каждой амортизационной группы **ежемесячно уменьшается на сумму** начисленной по этой группе **амортизации**.

Если суммарный баланс амортизационной группы (подгруппы) становится менее 40 000 руб., в месяце, следующем за месяцем, когда указанное значение было достигнуто, если за это время суммарный баланс соответствующей амортизационной группы (подгруппы) не увеличился в результате ввода в эксплуатацию объектов амортизируемого имущества, налогоплательщик вправе ликвидировать указанную группу (подгруппу), при этом значение суммарного баланса относится на внереализационные расходы текущего периода

Рис. III.2.10

В соответствии с НК РФ амортизация рассматривается как элемент расходов, связанных с производством и реализацией продукции.

Налоговый учет характеризует процесс формирования финансовых результатов деятельности организации, порядок исчисления налогооблагаемой базы, методику расчета расходов организации, в том числе амортизационных отчислений.

Согласно налоговому подходу используется два способа начисления амортизации: линейный и нелинейный (расчет от остаточной стоимости), а также определены 10 групп по срокам эксплуатации и видам основных средств.

Таблица III.2.7. Амортизационные группы основных средств

Группа	Срок полезного использования	Норма амортизации для нелинейного метода (месячная), % (k)
Первая	От 1 года до 2 лет	14,3
Вторая	Свыше 2 лет до 3 лет	8,8
Третья	Свыше 3 лет до 5 лет	5,6
Четвертая	Свыше 5 лет до 7 лет	3,8
Пятая	Свыше 7 лет до 10 лет	2,7
Шестая	Свыше 10 лет до 15 лет	1,8
Седьмая	Свыше 15 лет до 20 лет	1,3
Восьмая	Свыше 20 лет до 25 лет	1,0
Девятая	Свыше 25 лет до 30 лет	0,8
Десятая	Свыше 30 лет	0,7

Источник: Постановление Правительства РФ от 1 января 2002 г. N 1 "О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы".

**Амортизационная премия и специальные коэффициенты
для начисления амортизации**

Амортизационная премия
Право учесть при налогообложении прибыли расходы на капитальные вложения в размере не более 10% <*> первоначальной стоимости основных средств (за исключением имущества, полученного безвозмездно и в счет вклада в уставный капитал). Любая фирма может воспользоваться правом на амортизационную премию
Специальные коэффициенты, используемые для корректировки основной нормы амортизации:
<p>K ≤ 2 - по объектам основных средств, используемых в агрессивной среде или повышенной сменности. При нелинейном методе начисления амортизации указанный специальный коэффициент не применяется к основным средствам, относящимся к первой - третьей амортизационным группам; для сельскохозяйственных организаций промышленного типа (птицефабрик, звероферм, животноводческих комплексов); для организаций, имеющих статус резидента промышленно-производственной особой зоны или туристско-рекреационной зоны.</p> <p>K ≤ 3 - по основным средствам, поступающим по договору лизинга (по первой - третьей группам не применяется). По используемым основным средством - только для научно-технической деятельности</p>

Рис. III.2.11

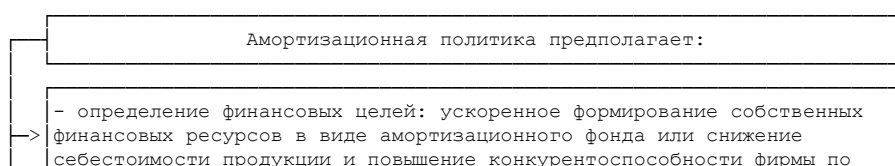
 <*> В Программе антикризисных мер в 2009 г. увеличена до 30%.

**Определение остаточной стоимости
объектов амортизируемого имущества**

Остаточная стоимость объектов амортизируемого имущества (S _n) при налоговом подходе
Остаточная стоимость объектов амортизируемого имущества, амортизация по которым начисляется нелинейным методом, если иное не установлено НК РФ, определяется по формуле:
$S_n = S \times (1 - 0,01 \times k)^n,$
где S _n - остаточная стоимость указанных объектов по истечении n месяцев после их включения в соответствующую амортизационную группу (подгруппу); S - первоначальная (восстановительная) стоимость указанных объектов; n - число полных месяцев, прошедших со дня включения указанных объектов в соответствующую амортизационную группу (подгруппу) до дня их исключения из состава этой группы (подгруппы), не считая периода, исчисленного в полных месяцах, в течение которого такие объекты не входили в состав амортизируемого имущества в соответствии с п. 3 ст. 256 НК РФ; k - норма амортизации (в том числе с учетом повышающего (понижающего) коэффициента), применяемая в отношении соответствующей амортизационной группы (подгруппы)

Рис. III.2.12

Обоснование амортизационной политики



	ценам
→	- выбор способа расчета амортизационных отчислений
→	- анализ себестоимости, прибыли, цены единицы продукции
→	- сопоставление рыночных цен на соответствующую продукцию и планируемых (расчетных) цен фирмы
→	- потребность в инвестициях на обновление, модернизацию основных средств, совершенствование технологий и организацию производственного процесса

Рис. III.2.13

Таблица III.2.8. Показатели движения, состояния и использования основных средств

Показатель	Методика расчета
Показатели движения	
Коэффициент поступления (ввода) =	$\frac{\text{Стоимость вновь поступивших ОС}}{\text{Стоимость ОС на конец отчетного года}}$
Коэффициент обновления =	$\frac{\text{Стоимость новых ОС}}{\text{Стоимость ОС на конец отчетного года}}$
Коэффициент выбытия =	$\frac{\text{Стоимость всех выбывших ОС}}{\text{Стоимость ОС на начало отчетного периода}}$
Коэффициент ликвидации =	$\frac{\text{Стоимость ликвидированных ОС}}{\text{Стоимость ОС на начало отчетного периода}}$
Показатели состояния	
Коэффициент износа ($K_{и}$) =	$\frac{\text{Сумма износа}}{\text{Полная стоимость наличных ОС}}$, или $K_{и} = 1 - K_{г}$
Коэффициент годности ($K_{г}$) =	$\frac{\text{Остаточная стоимость ОС}}{\text{Полная стоимость наличных ОС}}$, или $K_{г} = 1 - K_{и}$
Показатели эффективности использования	
Фондоотдача =	$\frac{\text{Результат производства в денежном выражении (объем производства)}}{\text{-----}}$

	Средняя за период стоимость ОС
Фондоемкость = (коэффициент закрепления ОС)	Средняя за период стоимость ОС ----- Результат производства (объем производства)
Показатели использования оборудования по времени и мощности	
Коэффициент экстенсивного использования ($K_{\text{ЭКС}}$) =	Время фактической работы оборудования ----- Максимально возможное время работы оборудования
Коэффициент интенсивного использования оборудования ($K_{\text{ИНТ}}$) =	Фактический выпуск продукции в единицу времени работы оборудования (фактически достигнутая производительность) ----- Теоретическая (паспортная) производительность оборудования
Коэффициент интегральной нагрузки (обобщающий показатель) ($K_{\text{ИНТЕГР}}$) =	Фактический выпуск продукции за время фактической работы оборудования -----, Максимально возможный выпуск продукции исходя из паспортной производительности и максимально возможного времени работы или $K_{\text{ИНТЕГР}} = K_{\text{ЭКС}} \times K_{\text{ИНТ}}$

Резервы улучшения использования основных средств



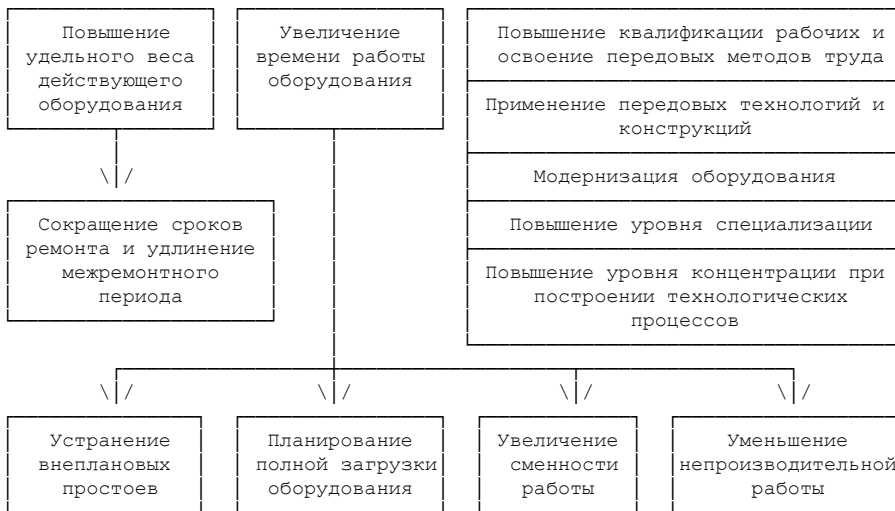


Рис. III.2.14

Резервы улучшения использования основных средств могут быть представлены по трем направлениям: техническое совершенствование, улучшение времени работы машин и оборудования, улучшение организации и управления производством.

III.3. Оборотные средства

В данной главе рассматриваются:

- определение оборотных средств;
- состав оборотных средств;
- цели, задачи, признаки классификации оборотных средств;
- структура оборотных производственных фондов и фондов обращения;
- принципы управления оборотными средствами;
- необходимость нормирования оборотных средств;
- определение и состав нормируемых и ненормируемых оборотных средств;
- методы расчета нормативов оборотных производственных фондов;
- методы управления ненормируемыми оборотными средствами;
- анализ эффективности использования оборотных средств.

Движение оборотных средств

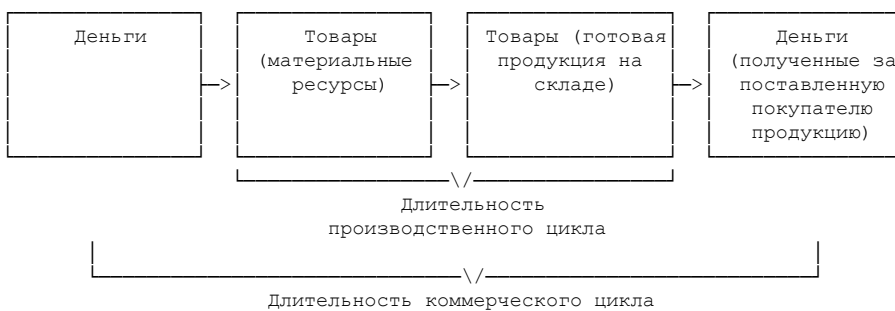


Рис. III.3.1

Состав оборотных средств в зависимости от их функциональной роли и практики нормирования

Оборотные производственные фонды (сфера	Фонды обращения (сфера обращения)
---	-----------------------------------

производства)				
Оборотные средства в производственных запасах	Оборотные средства в производстве	Готовая продукция		Денежные средства, расчеты
- сырье; - основные материалы; - покупные полуфабрикаты; - вспомогательные материалы; - топливо; - энергия; - тара; - запасные части	- незавершенное производство; - полуфабрикаты собственного производства; - расходы будущих периодов	На складе	Отгруженная	- денежные средства в кассе; - денежные средства на счетах; - средства в расчетах; - дебиторская задолженность
Нормируемые оборотные средства			Ненормируемые оборотные средства	

Рис. III.3.2

Оборотные средства фирмы - вложение финансовых ресурсов в объекты, которые используются в рамках одного производственного цикла или в течение относительно короткого периода и которые полностью переносят свою стоимость на готовый продукт, изменяя при этом свою натурально-вещественную форму.

Оборотные средства совершают кругооборот в течение одного коммерческого цикла. В зависимости от того, на какой стадии кругооборота они находятся, какую роль они выполняют в процессе деятельности фирмы, выделяют оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Состав оборотных средств

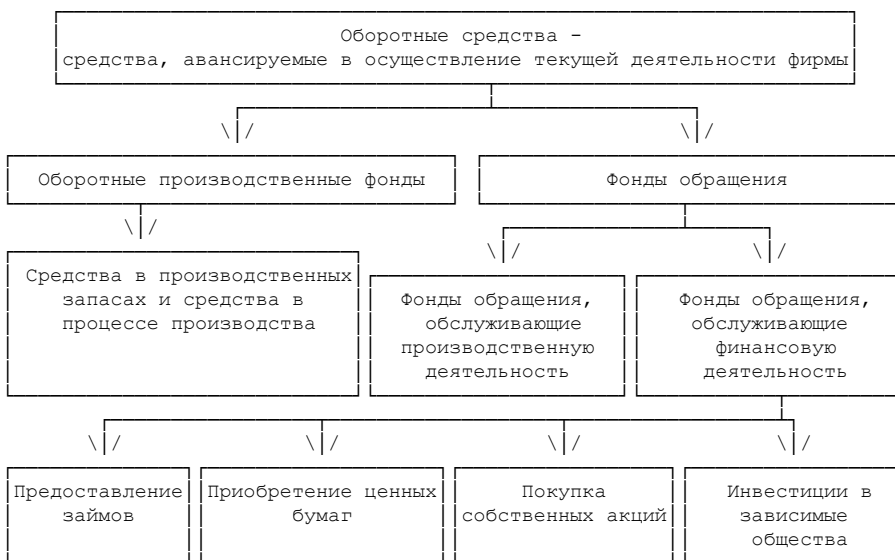


Рис. III.3.3

Процесс управления оборотными средствами



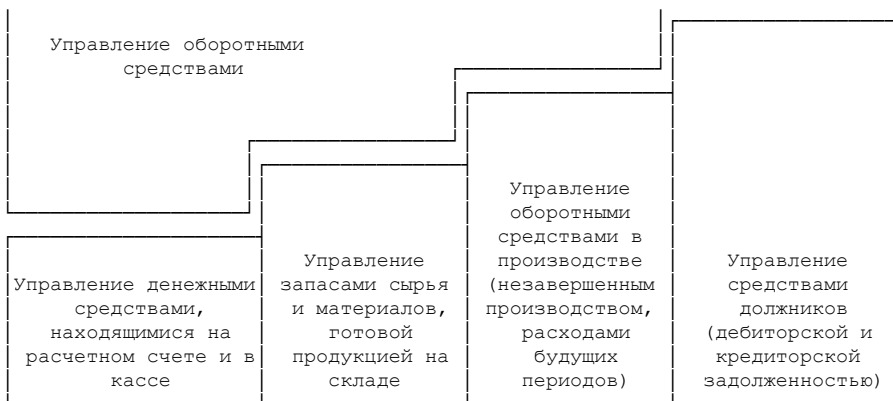


Рис. III.3.4

Нормирование оборотных средств

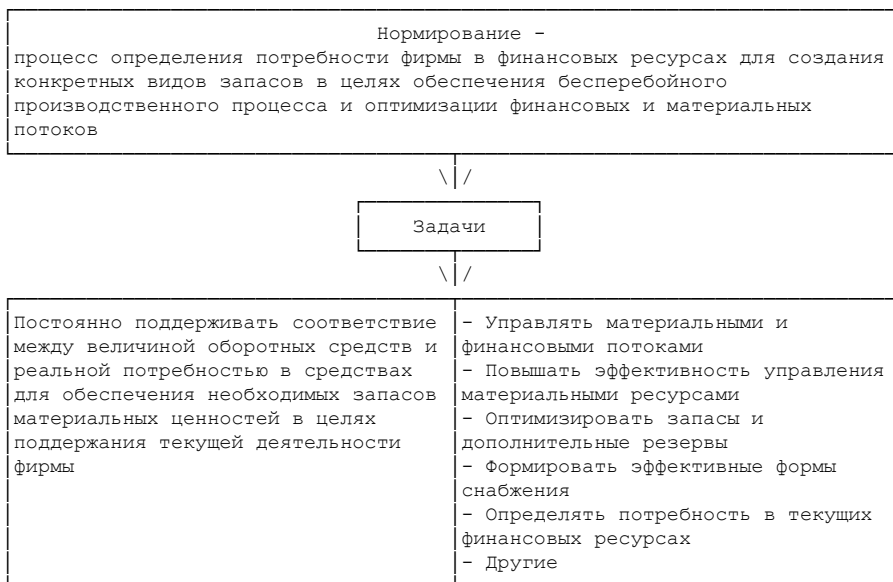


Рис. III.3.5

Структура и состав нормируемых оборотных средств

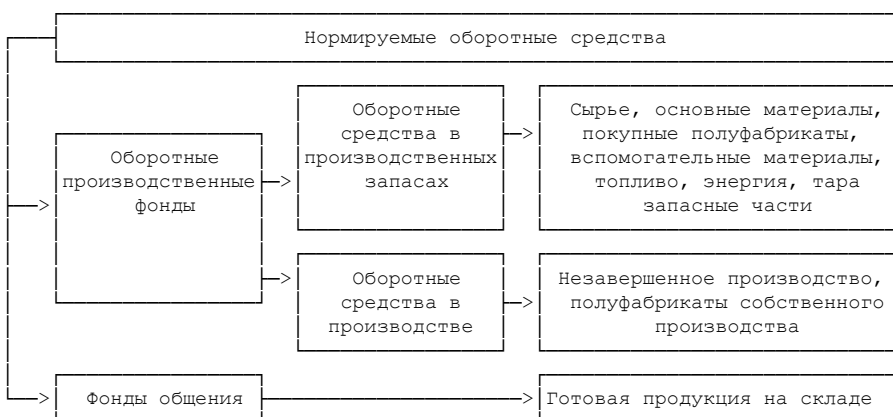


Рис. III.3.6

Методы нормирования оборотных активов

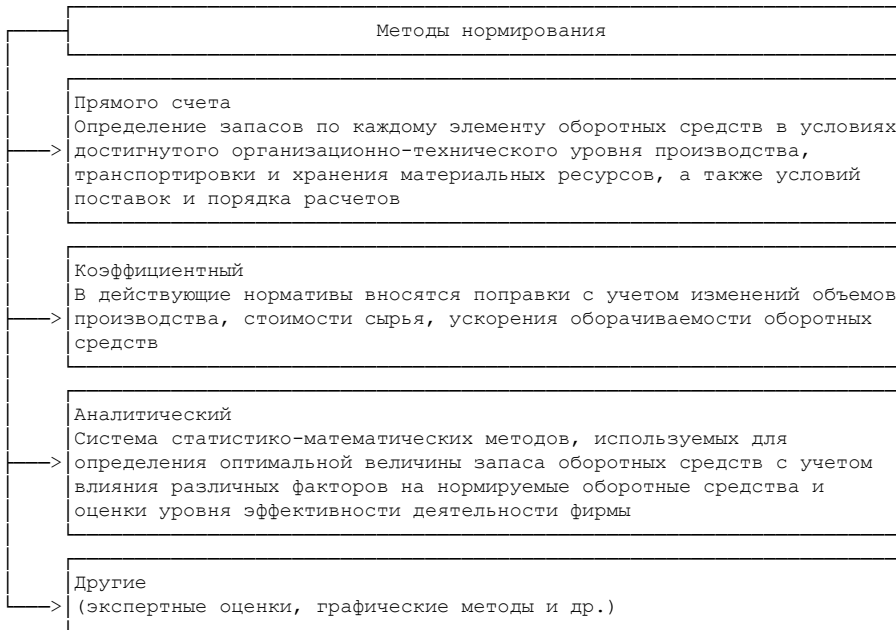


Рис. III.3.7

Порядок определения норматива оборотных средств методом прямого счета

Метод прямого счета
<p>Норма запаса в днях (Д) и норматив оборотных средств в денежном выражении (Нз) по основным элементам производственных запасов определяются методом прямого счета</p> $Нз = Р \times Д,$ <p>где Р - средневзвешенный расход материалов по смете затрат на производство по данному элементу затрат, руб.; Д - средняя норма запаса для данного элемента оборотных средств, дней:</p> $Д = Тз + Сз + Пз + Тнз + Гз,$ <p>где Тз (текущий запас) - запас, необходимый для функционирования производства в период между двумя очередными партиями поставки. На его размер влияют периодичность поставок по договорам (цикл снабжения), а также объем их потребления в производстве. Норма оборотных средств в текущем запасе принимается, как правило, в размере 50% от среднего цикла снабжения; Сз - величина страхового (гарантийного) запаса, которая зависит от местоположения поставщиков и вероятности перебоев в поставках. Обычно она принимается в размере 50% от текущего запаса, если у фирмы не один поставщик и интервал поставки - более 10 дней; Пз - подготовительный запас, который связан с особенностями организации технологического процесса; Тнз - технологический запас, создаваемый в период подготовки материалов к производству, включая анализ и лабораторные испытания поступившей партии сырья, и учитываемый в том случае, если не является частью процесса производства; Гз - транспортный запас, создаваемый лишь в случае превышения сроков грузооборота над сроками документооборота, включая акцепт документов</p> <p>Пример. Годовая плановая потребность по основным материалам - 40 т. Стоимость 1 т основного</p>

материала - 60 тыс. руб. Интервал поставок - 90 дней. Транспортный запас составляет три дня, подготовительный - один день. Норма запаса вспомогательных материалов равна 15 дням. Улучшение системы поставок в плановом периоде позволит сократить интервал поставок на два дня. По смете затрат на производство в плановом периоде на эти виды запасов выделяется 2 млн руб.

Нужно определить норматив оборотных средств для данных производственных запасов.

Решение

Для основных материалов (ом):
 $90 : 2 = 45$ (дн.) - текущий запас в днях;
 $45 : 2 = 22,5$ (дн.) - страховой запас;
 $D_{ом} = 45 + 22,5 + 3 + 1 = 71,5$ (дн.);
 $P = 40 \times 60\,000 : 360 = 6666,67$ руб. - средний расход материалов в день;
 $H_{ом} = 6666,67 \times 71,5 = 476\,667$ (руб.)

Для вспомогательных материалов (вм):
 $D_{вм} = 15 - 2 \times 1/2 - 2 \times 1/4 = 13,5$ (дн.);
 $H_{вм} = 2\,000\,000 : 360 \times 13,5 = 74\,910$ (руб.)

$$H_z = H_{ом} + H_{вм} = 476\,667 + 74\,910 = 551\,577 \text{ (руб.)}$$

Рис. III.3.8

Порядок расчета норматива оборотных средств коэффициентным методом

Коэффициентный метод

Основан на корректировке установленных нормативов, например определенных методом прямого счета

Пример. Норма запаса по сырью составляет 45 дней. Норматив оборотных средств в отчетном периоде - 4 500 000 руб. Планируется увеличить объем производства на 10% и снизить удельный расход данного сырья на производство продукции на 1%.

Нужно определить норматив оборотных средств в плановом периоде ($H_{з\text{план}}$).

Решение.

$P_{отч} = 4\,500\,000 : 45 = 100\,000$ (руб.) - средний расход данного сырья в день в отчетном периоде;

$P_{план} = 100\,000 \times 1,1 \times 0,99 = 108\,900$ (руб.) - средний расход данного сырья в день в плановом периоде;

$H_{з\text{план}} = 108\,900 \times 45 = 4\,900\,500$ (руб.)

Рис. III.3.9

Аналитический метод

Оптимальный запас

Величина запаса, при котором стоимость запаса с учетом затрат на создание, поддержание и управление оптимальна

√ | /

Формула расчета оптимального запаса

$$z_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2Q \times z_{\text{упр}}}{z_{\text{хран}}}}$$

где Q - плановый объем производства; $z_{\text{упр}}$ - затраты на управление

запасами в среднем на единицу запаса; Z - затраты на хранение в среднем на единицу запаса

||/

Структура затрат на создание и поддержание запасов

Затраты на управление	<ul style="list-style-type: none"> - цена поставляемого сырья; - стоимость доставки; - величина налогов и страховки; - стоимость обслуживания заказа; - другие затраты
Затраты на хранение	<ul style="list-style-type: none"> - содержание складского помещения; - оплата труда занятых в этой сфере работников; - амортизация технических средств; - текущее обслуживание технических средств; - потери
Стоимость рисков формирования запасов, возможные убытки и штрафы	

Рис. III.3.10

Нормирование незавершенного производства

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве (Ннп)

$$Ннп = Z_c \times Ц \times K_{нз},$$

где Z_c - средневзвешенный выпуск продукции в плановом периоде (определяется путем деления планируемого выпуска продукции по себестоимости на число календарных дней в плановом периоде); $Ц$ - длительность производственного цикла; $K_{нз}$ - коэффициент нарастания затрат, характеризующий степень готовности продукции.

При равномерном нарастании затрат ($K_{нзр}$) применяется формула:

$$K_{нзр} = (Z_p + 0,5 Z_o) : Z,$$

где Z_p - единовременные затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты и т.п.; Z_o - прочие затраты; Z - суммарные затраты.

При неравномерном нарастании затрат ($K_{нзн}$) используется формула

$$K_{нзн} = \sum L_i : \sum Z_i : Ц,$$

где $\sum Z_i$ - итог графы затрат на изготовление изделия, осуществленных за первый, второй, i-й периоды; $\sum L_i$ - сумма затрат нарастающим итогом

Пример. Изделия А, В и С имеют одинаковую себестоимость - 2000 руб. и равный цикл производства - пять дней. Ежедневные затраты по изделию С распределяются равномерно (по 400 руб. в день), по изделиям А и В - неравномерно (см. табл.). Нужно определить величину оборотных средств в незавершенном производстве по каждому изделию, если средневзвешенный выпуск продукции по себестоимости составляет по 100 тыс. руб. на каждое изделие (Z_c).

Решение.

Нужно рассчитать сумму затрат нарастающим итогом по изделиям А и В (см. табл.).

Коэффициенты нарастания затрат ($K_{нз}$):

- изделие А - $K_{нз} = 7500 : 2000 : 5 = 0,75$;

- изделие В - $K_{нз} = 3900 : 2000 : 5 = 0,39$;

- изделие С - $K_{нз} = (400 + 1/2 \times 1600) : 2000 = 0,6$.
- Величина оборотных средств в незавершенном производстве (Ннп):
- изделие А - $H_{нп} = 100\ 000 \times 5 \times 0,75 = 375\ 000$ (руб.);
- изделие В - $H_{нп} = 100\ 000 \times 5 \times 0,39 = 195\ 000$ (руб.);
- изделие С - $H_{нп} = 100\ 000 \times 5 \times 0,6 = 300\ 000$ (руб.)

День производственного цикла	Изделие А		Изделие В	
	ежедневные затраты (Z_i)	затраты нарастающим итогом (L_i)	ежедневные затраты (Z_i)	затраты нарастающим итогом (L_i)
1-й	1000	1000	100	100
2-й	250	1250	100	200
3-й	250	1500	400	600
4-й	250	1750	400	1000
5-й	250	2000	1000	2000
Итого	2000	7500	2000	3900

Рис. III.3.11

Нормирование готовой продукции и расходов будущих периодов

Норматив оборотных средств готовой продукции на складе (H_g)

$$H_g = Z_c \times D_g,$$

где D_g - норма запаса готовой продукции на складе (средняя длительность хранения), дней; Z_c - однодневная отгрузка товара со склада.

Пример. Норма запаса готовой продукции на складе с учетом возможностей складских помещений - 12 дней, планируется за год реализовать продукции на сумму 9 млн руб.

Нужно определить плановый норматив оборотных средств готовой продукции на складе.

Решение

$$H_g = 9 \text{ млн руб.} : 360 \text{ дн.} \times 12 \text{ дн.} = 0,3 \text{ млн руб.}$$

Норматив оборотных средств расходов будущих периодов (H_b)

$$H_b = B_n + B - B_c,$$

где B_n - переходящая сумма расходов будущих периодов на начало планируемого периода; B - расходы будущих периодов в предстоящем году, предусмотренные соответствующими сметами; B_c - расходы будущих периодов, подлежащие списанию на себестоимость продукции предстоящего года в соответствии со сметой производства.

Если в процессе подготовки, освоения и изготовления новых видов продукции фирма пользуется целевым банковским кредитом, то при расчете норматива оборотных средств в расходах будущих периодов эти суммы исключаются

Пример. На 1 января планируемого года ожидаемый остаток расходов будущих периодов - 0,1 млн руб. По плановой смете затраты расходы будущих периодов составляют 0,4 млн руб. В плановом периоде на себестоимость товарной продукции будет отнесено 0,3 млн руб.

Необходимо определить плановый норматив оборотных средств расходов будущих периодов.

Решение

$$НБ = 0,1 \text{ млн руб.} + 0,4 \text{ млн руб.} - 0,3 \text{ млн руб.} = 0,2 \text{ млн руб.}$$

Рис. III.3.12

Определение совокупного норматива

Совокупный норматив оборотных средств
Общая потребность в оборотных средствах, необходимых для формирования запасов и обеспечения производственной и всей текущей деятельности фирмы



Совокупный норматив оборотных средств (Н) - это сумма нормативов оборотных средств по элементам производственных запасов (Нз), норматива незавершенного производства (Ннп), норматива готовой продукции на складе (Нг), норматива расходов будущих периодов (Нб) и других нормативов нормируемых оборотных средств.

$$Н = Нз + Ннп + Нг + Нб + \dots$$

Рис. III.3.13

Управление денежными средствами на расчетном счете

Управление денежными средствами на расчетном счете основано на определении оптимальной величины остатков денежных средств на расчетном счете, необходимых для нормального функционирования фирмы, с учетом факторов риска ее деятельности



Величина денежных средств на расчетном счете



Недостаток свободных денежных средств влияет:

Избыток свободных денежных средств влияет:



- на платежеспособность фирмы;
- на деловую репутацию;
- на риски финансовой устойчивости

- на эффективность использования финансовых ресурсов фирмы;
- на снижение рентабельности финансовых ресурсов фирмы;
- на неявные убытки фирмы, связанные со снижением отдачи с одного рубля

Рис. III.3.14

Управление дебиторской задолженностью

Основные направления управления дебиторской задолженностью



- Определение предельно допустимого уровня дебиторской задолженности
- Контроль за своевременностью погашения дебиторской задолженности
- Анализ платежеспособности покупателей в целях снижения риска несвоевременной оплаты отгруженной продукции
- Разработка мер, стимулирующих досрочное погашение дебиторской задолженности

- Контроль расчетов, мониторинг дебиторской задолженности по покупателям, срокам, суммам и т.д.
- Использование финансовых инструментов (векселей, факторинга и др.) для оптимизации структуры дебиторской задолженности, снижения риска неплатежей со стороны покупателей, повышения эффективности управления денежными потоками
- Снижение риска неплатежеспособности фирмы, связанного с дефицитом денежных средств на расчетном счете

Рис. III.3.15

Основные направления управления кредиторской задолженностью

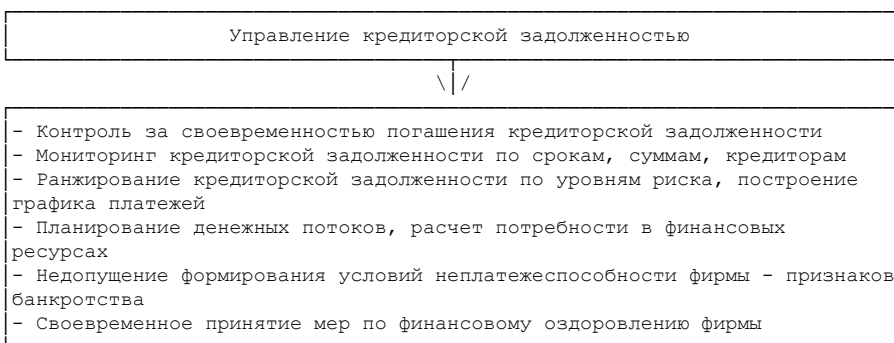


Рис. III.3.16

Таблица III.3.1. Показатели эффективности использования оборотных средств

Показатель	Методика расчета
Длительность одного оборота оборотных средств (O)	Рассматриваемый период, дней $O = \frac{\text{-----}}{\text{Количество оборотов за этот период}}$
Количество оборотов за период (коэффициент оборачиваемости) (K ₀)	$K_0 = \frac{\text{Объем реализованной продукции, руб.}}{\text{Остатки оборотных средств (среднее или на определенную дату), руб.}}$ или $\frac{\text{Рассматриваемый период, дней}}{\text{Длительность одного оборота, дней}}$
Коэффициент загрузки средств в обороте (K ₃)	$K_3 = \frac{\text{Остатки оборотных средств (среднее или на определенную дату), руб.}}{\text{Объем реализованной продукции, руб.}}$
Отдача оборотных средств (рентабельность оборотных средств) (K _{отд})	$K_{отд} = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции, руб.}}{\text{Остатки оборотных средств (среднее или на определенную дату), руб.}}$
Длительность оборота	Период между моментом уплаты денег за сырье, материалы и

оборотных средств	другие оборотные средства в запасах до момента поступления денег за отгруженную готовую продукцию. На длительность оборота оборотных средств влияет процесс формирования кредиторской и дебиторской задолженностей
Длительность коммерческого цикла	Период с момента поставки сырья, материалов и др., т.е. с момента, когда фирма начинает осуществлять затраты на доставку, хранение, обслуживание запасов сырья и т.д., до момента поступления средств за готовую продукцию, произведенную на данной фирме

Эффективность использования оборотных средств влияет на процесс формирования потребности фирмы в текущих финансовых ресурсах, ее финансовую устойчивость и платежеспособность.

Рациональное формирование и потребление производственных запасов, ликвидация сверхнормативных запасов, совершенствование нормирования и учета оборотных производственных фондов, сокращение времени пребывания в незавершенном производстве - условия экономии, эффективного использования оборотных средств.

На ускорение оборачиваемости оборотных средств влияют также организация продвижения и реализации товара, применение прогрессивных форм расчетов, своевременное оформление финансовой и договорной документации, соблюдение договорной и платежной дисциплины и другие факторы.

Ускорение оборачиваемости необходимо на всех стадиях кругооборота оборотных средств: стадии формирования производственных запасов, в процессе производства, а также в сфере обращения.

Увеличение скорости оборота оборотных средств повышает финансовую устойчивость фирмы, ее инвестиционную привлекательность, влияет на структуру источников формирования финансовых ресурсов и величину оборотных средств, требуемых для обеспечения деятельности фирмы.

III.4. Трудовые ресурсы фирмы

В данной главе рассматриваются:

- система трудовых отношений;
- порядок формирования персонала;
- категории персонала: рабочие, служащие, специалисты, руководители;
- штатная структура, штатное расписание;
- анализ состояния кадров;
- система показателей состояния и движения кадров;
- нормирование труда;
- система норм труда: нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированное задание;
- методы установления норм;
- определение численности персонала;
- затраты рабочего времени;
- методы определения затрат рабочего времени;
- оценка деятельности персонала;
- кадровый потенциал фирмы.

Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором системы материального и морального поощрения, формированием кадрового потенциала фирмы.

Важными субъектами трудовых отношений выступают: наемный работник, союз наемных работников (профсоюз), работодатель, союз работодателей, государство.

Наемный работник - человек, заключивший трудовой договор с работодателем в лице директора или другого представителя фирмы, общественной организации или государственного учреждения.

Работодатель - человек, нанимающий для выполнения работы одного или нескольких работников. Работодатель может быть собственником средств производства или его представителем.

Круг проблем, охватывающих трудовые отношения

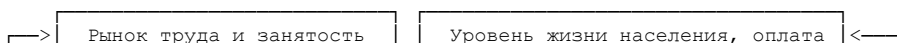




Рис. III.4.1

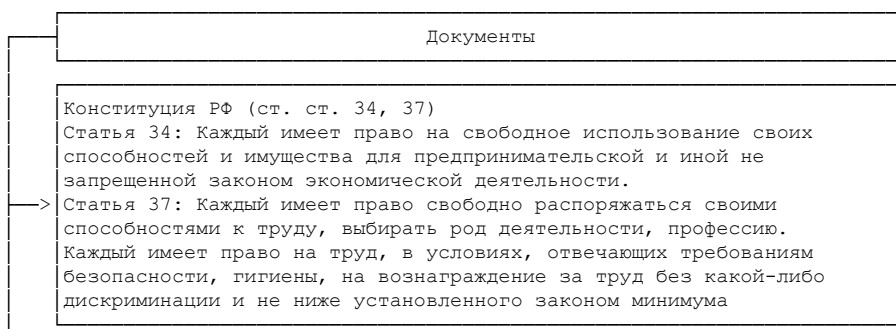
Профсоюз - организация, которая создается для защиты экономических интересов наемных работников или лиц свободных профессий в определенной сфере деятельности. Важнейшими направлениями деятельности профсоюзов являются обеспечение занятости, условий и оплата труда.

Государство как субъект социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, защитник прав граждан и организаций, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

В соответствии с государственным регулированием оплаты труда:

- законодательно устанавливается минимальный размер оплаты труда (МРОТ);
- утверждаются районные коэффициенты и проценты надбавок за сложные условия труда;
- устанавливаются государственные гарантии по оплате труда;
- осуществляется налоговое регулирование доходов физических лиц;
- утверждаются социальные гарантии;
- определяются другие формы регулирования.

Основные законодательные и другие нормативные документы, регулирующие трудовые отношения



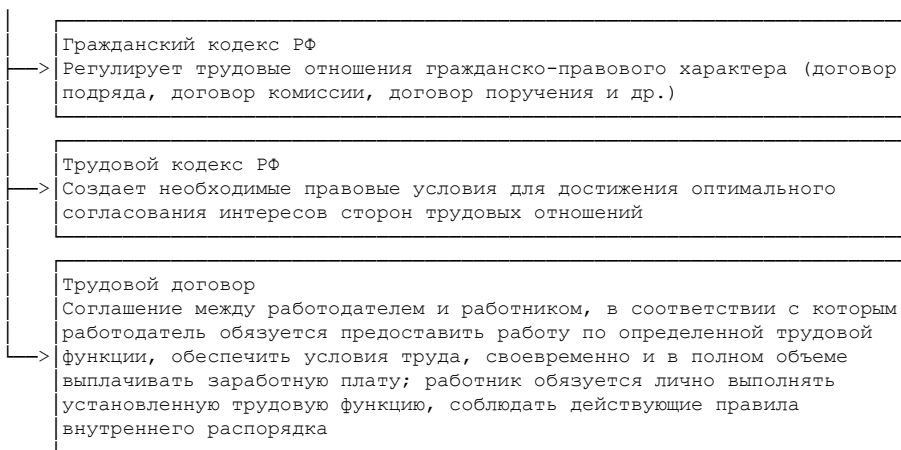


Рис. III.4.2

Функции службы персонала на современной фирме

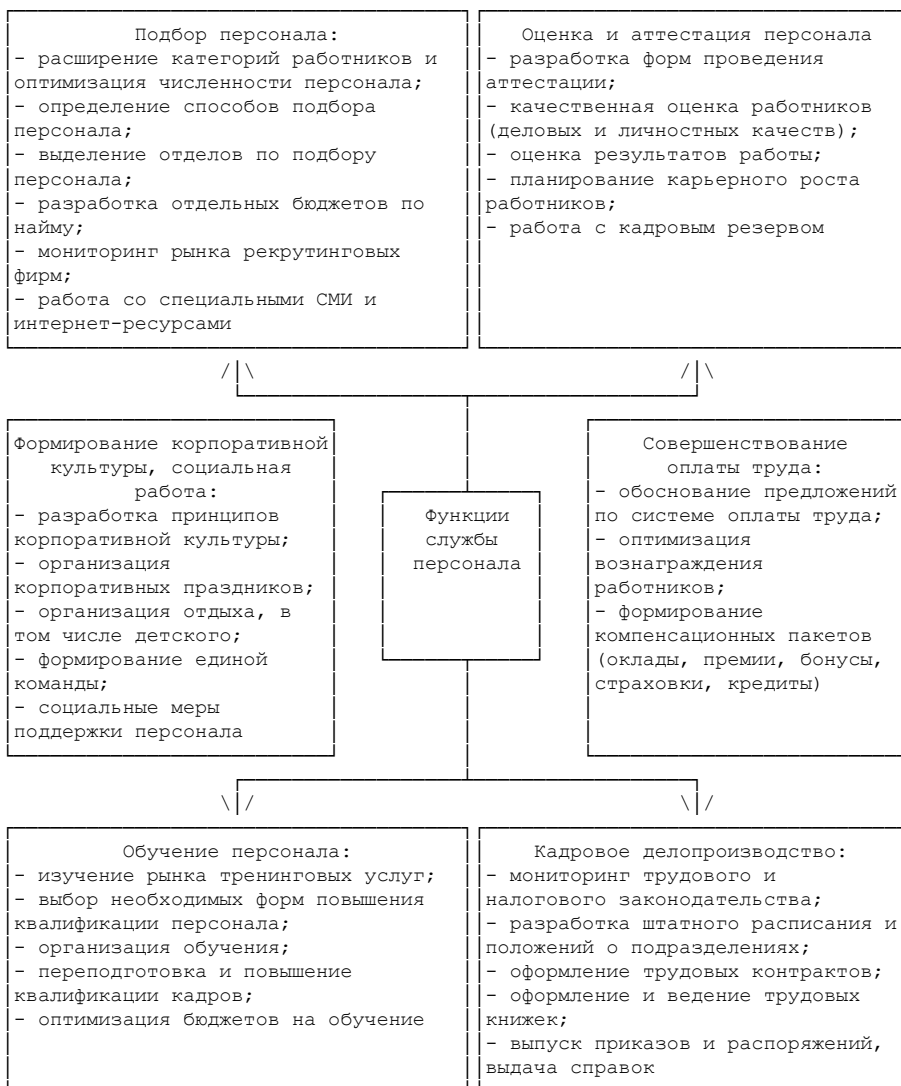


Рис. III.4.3

Требования к персоналу на современных фирмах



Рис. III.4.4

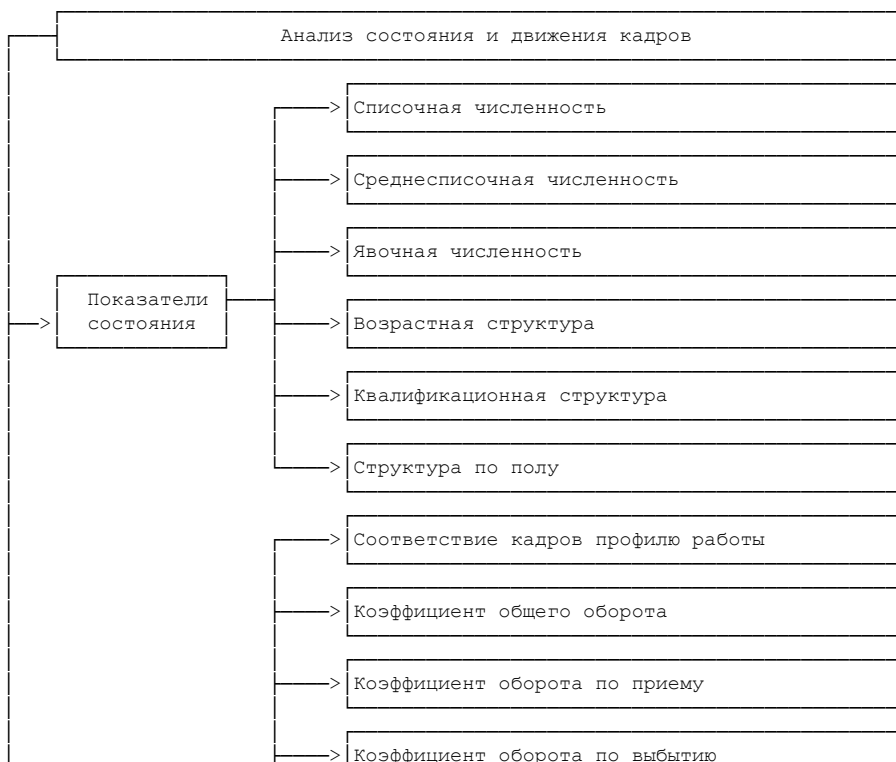
Таблица III.4.1. Распределение работников организации по категориям персонала (ОКПДТР от 1 января 1996 г. N 367 с изменениями от 1 ноября 2002 г.)

Категория персонала	Состав
Рабочие	<p>Лица, занятые:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управлением, регулированием и наблюдением за работой автоматов, автоматических линий, автоматических приспособлений, а также непосредственно управлением или обслуживанием машин, механизмов, агрегатов и установок; - изготовлением материальных ценностей вручную, а также при помощи простейших механизмов, приспособлений, инструментов; - строительством и ремонтом зданий, сооружений, монтажом и ремонтом оборудования, ремонтом транспортных средств; - перемещением, погрузкой или выгрузкой сырья, материалов, готовой продукции; - уходом за машинами, оборудованием, обслуживанием производственных и непромышленных помещений; - проходкой наземных и подземных горных выработок, бурением, испытанием, апробированием и освоением скважин, геолого-съёмными, поисковыми, другими видами геолого-разведочных работ, если их труд оплачивается по тарифным ставкам или месячным окладам рабочих; - на работах по приему, хранению и отправке грузов на складах, базах, в кладовых и других хранилищах. <p>Машинисты, водители, кочегары, дежурные стрелочных постов, обходчики путей и искусственных сооружений, грузчики, проводники, рабочие по ремонту и уходу за транспортными линиями, линиями связи, по ремонту и уходу за оборудованием и средствами передвижения, трактористы, механики, рабочие растениеводства и животноводства.</p> <p>Почтальоны, телефонисты, телеграфисты, радиооператоры, операторы связи, операторы электронно-вычислительных машин и вычислительных машин.</p> <p>Дворники, уборщики, курьеры, гардеробщики, сторожа</p>

Руководители	<p>Главы администраций, губернаторы, министры, президенты, директора (генеральные директора), руководители, начальники, управляющие, заведующие, председатели, командиры, капитаны, менеджеры, производители работ.</p> <p>Главные специалисты: главный бухгалтер, главный диспетчер, главный инженер, главный механик, главный металлург, главный агроном, главный врач, главный геолог, главный электрик, главный экономист, главный редактор.</p> <p>Государственные инспекторы.</p> <p>К категории руководителей относятся также заместители по названным выше должностям</p>
Служащие	<p>Работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности агрономы, администраторы, бухгалтеры, геологи, диспетчеры, инженеры, инспекторы, корректоры, математики, механики, нормировщики, редакторы, ревизоры, психологи, социологи, врачи, преподаватели, учителя, техники, товароведы, физиологи, художники, экономисты, энергетики, юрисконсульты и др.</p> <p>Ассистенты, помощники названных специалистов</p>
Другие служащие	<p>Работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности агенты, архивариусы, дежурные, делопроизводители, кассиры, коменданты, контролеры (не относимые к рабочим), копировщики технической документации, секретари-машинистки, смотрители, статистики, стенографистки, табельщики, учетчики, чертежники</p>

Персонал фирмы - совокупность физических лиц, состоящих с юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.

Анализ состояния и движения кадров



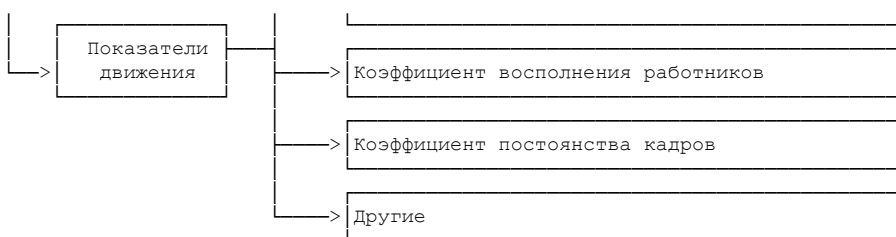


Рис. III.4.5

Списочная численность работников - численность всех наемных работников, работающих по трудовому договору (контракту) и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работающих собственников организаций, получающих заработную плату в данной организации. Определяется на конкретную дату, включает в себя как фактически работающих, так и отсутствующих по каким-либо причинам (служебные командировки, основные и дополнительные отпуска, обучение с разрешения администрации и др.). Не включаются совместители, а также лица, с которыми заключены договоры гражданско-правового характера (договор подряда, договор комиссии и др.)

Среднесписочная численность работников - численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, полугодие, год). Является отчетным показателем предприятия, применяется для расчета показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

Явочная численность работников - число лиц списочного состава, вышедших на работу в данный день (включая находящихся в командировках). Определяется ежедневно по данным табельного учета. Отражается на конец года в целом по организации и основным подразделениям по всем работникам, в том числе по сменам. Используется для расчета коэффициента сменности и других показателей.

Система норм труда

Нормирование труда - определение необходимых затрат и результатов труда, а также установление соотношений между численностью работников различных категорий и количеством рабочих мест (единиц оборудования).

Таблица III.4.2. Виды норм труда

Вид нормы	Определение
Норма времени ($H_{вр}$)	Необходимые затраты времени одного работника или бригады на выполнение единицы работы (продукции). Нормы времени измеряются в человеко-минутах (чел/ч)
Норма выработки ($H_{в}$)	Количество единиц продукции, изготовленных одним работником или бригадой за данный отрезок времени (час, смену). Измеряются в натуральных единицах
Норма обслуживания ($H_{об}$)	Определяет необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним рабочим или бригадой
Норма численности ($H_{ч}$)	Определяет численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы
Норма управляемости ($H_{уп}$)	Определяет численность работников (число подчиненных), которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю
Нормированное задание (H_3)	Определяет необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц). Как и норма выработки, нормированное задание определяет необходимый результат деятельности работников. Однако в отличие от нормы выработки

нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в норма-часах, норма-рублях. В связи с этим норма выработки - частный случай нормированного задания

Процесс нормирования труда

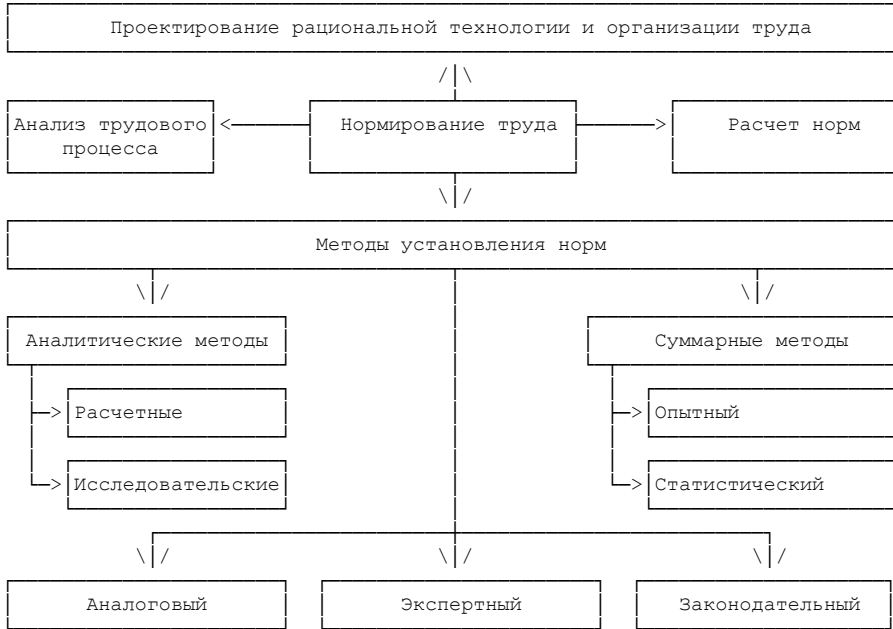


Рис. III.4.6

Классификация методов изучения затрат рабочего времени и времени использования оборудования



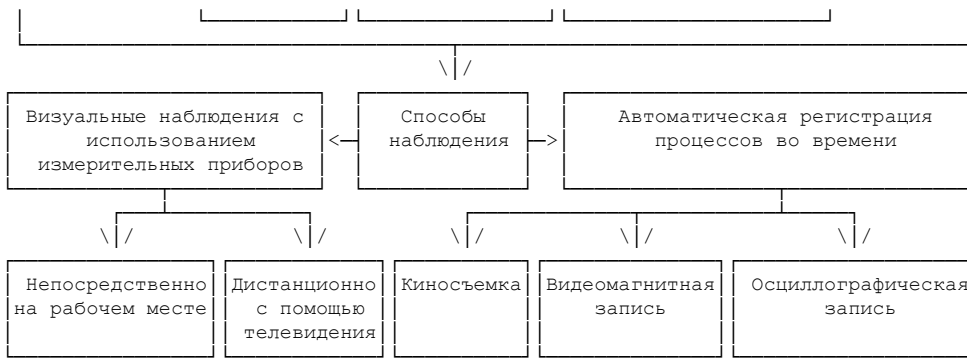


Рис. III.4.7

Исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, влияющих на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов. Изучаются конструктивно-технологические параметры оборудования, его соответствие изготавливаемой продукции и эргономическим требованиям; профессионально-квалификационные, психофизиологические и социальные характеристики работников; условия труда, применяемая технология, организация рабочего места и его обслуживание и др.

Рациональная организация трудового процесса должна способствовать повышению производительности труда, его качества, эффективности использования трудового потенциала персонала фирмы в целом.

Определение и показатели производительности труда

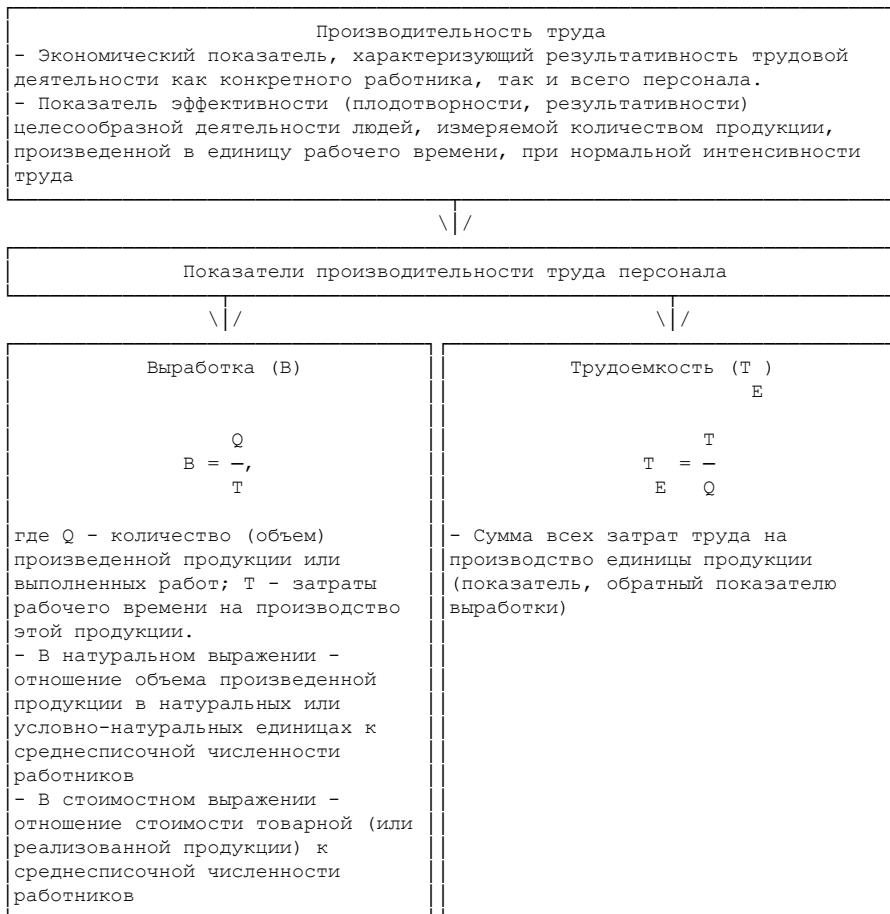


Рис. III.4.8

Рентабельность труда - отношение показателя балансовой (или чистой) прибыли к среднесписочной численности работников фирмы.

Оценка качественных характеристик персонала фирмы

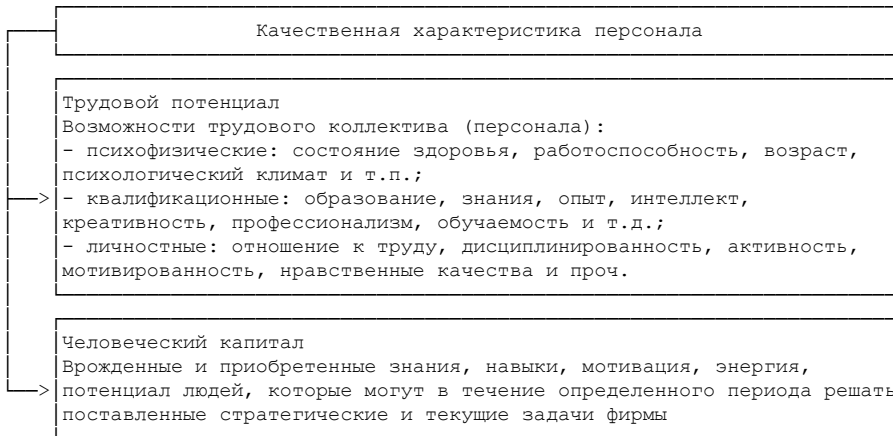


Рис. III.4.9

Система оплаты труда служит основой материального стимулирования труда персонала.

Фирма самостоятельно устанавливает систему и формы оплаты труда.

Система оплаты труда - это способ исчисления размера вознаграждения, подлежащего выплате работникам фирмы в соответствии с произведенными затратами труда или по результатам труда. Система оплаты труда отражает взаимосвязь между показателями, характеризующими меру труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирует получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы.

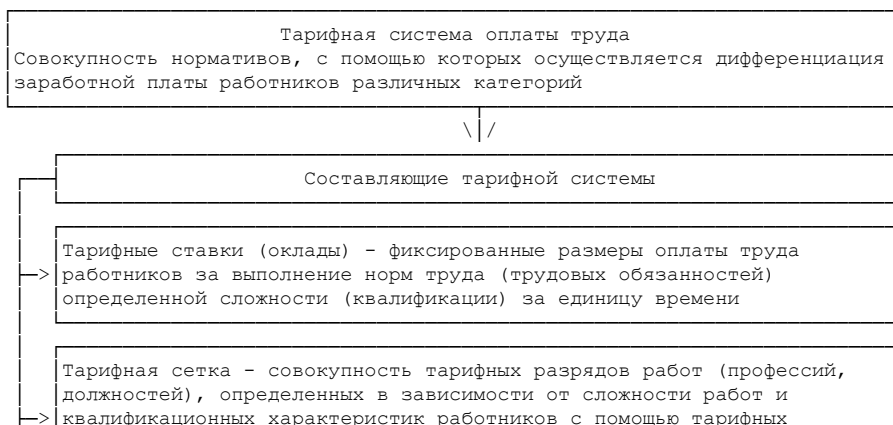
Выделяют два вида системы оплаты труда: тарифную и бестарифную.

Форма заработной платы - это тот или иной вид расчета оплаты труда в зависимости от выбранного основного показателя учета результатов труда (количество изготовленной продукции или количество отработанного рабочего времени) работника в целях его оплаты.

Тарифная система включает сдельную и повременную формы оплаты.

Бестарифная система может быть построена на различных формах оплаты: система плавающих окладов, коэффициенты квалификационного уровня и трудового участия и др.

Тарифная система



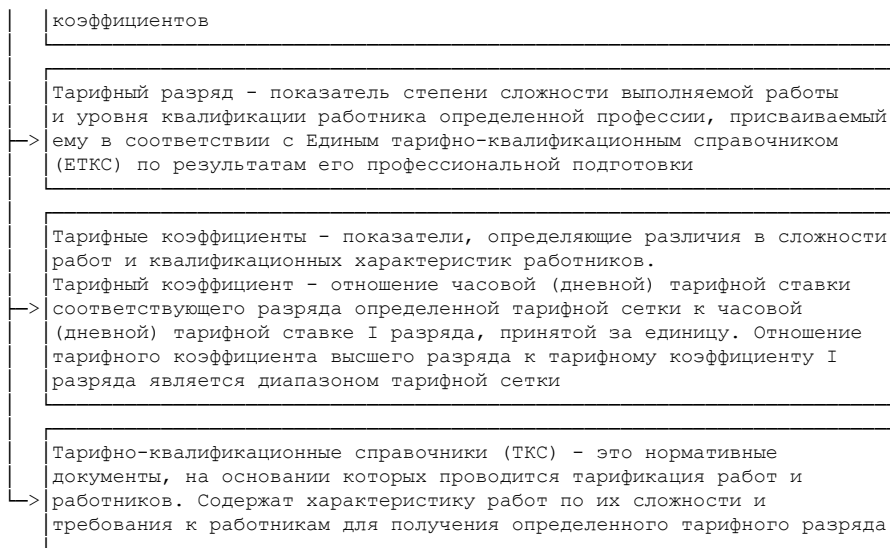


Рис. III.4.10

Характеристика повременной формы оплаты труда



Рис. III.4.11

Характеристика сдельной формы оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда
Расчет заработной платы основан на учете объема выполненной работы и расценки за единицу работы



Применяется:



- в тех случаях, когда возможен учет индивидуального либо коллективного труда и его конечных результатов в натуральных измерителях;
- для стимулирования увеличения выработки или объема выполняемых работ;
- при наличии возможности точного учета объемов (количества) выполняемых работ;
- если на фирме существует четкая организация обслуживания рабочих мест, исключающая простои работника
- при других условиях

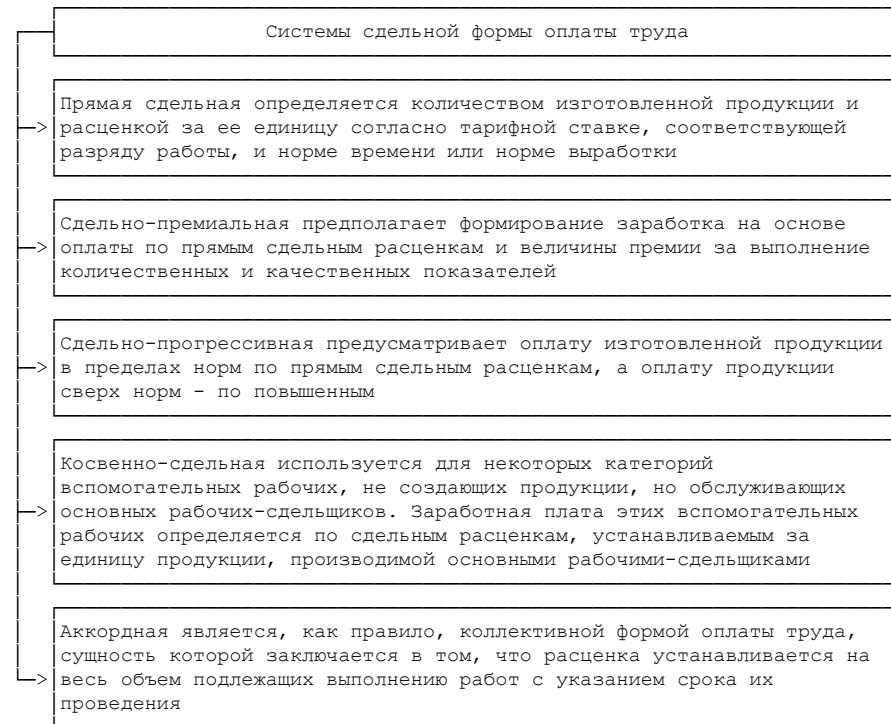


Рис. III.4.12

Бестарифная система оплаты труда

Бестарифная оплата труда
Основана на оценке конечных результатов работы каждого работника и коллектива в целом



- Система, предусматривающая дифференциацию в определении заработной платы работника с помощью двух коэффициентов: коэффициента квалификационного уровня и коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности.

- Система, предусматривающая ежемесячное определение коэффициента вклада работника с учетом уровня квалификации и трудового вклада.
- Система плавающих окладов.
- Оплата труда на комиссионной основе.
- Система оплаты труда на фирмах сервисного типа.
- Другие системы

Рис. III.4.13

Логика организации оплаты труда

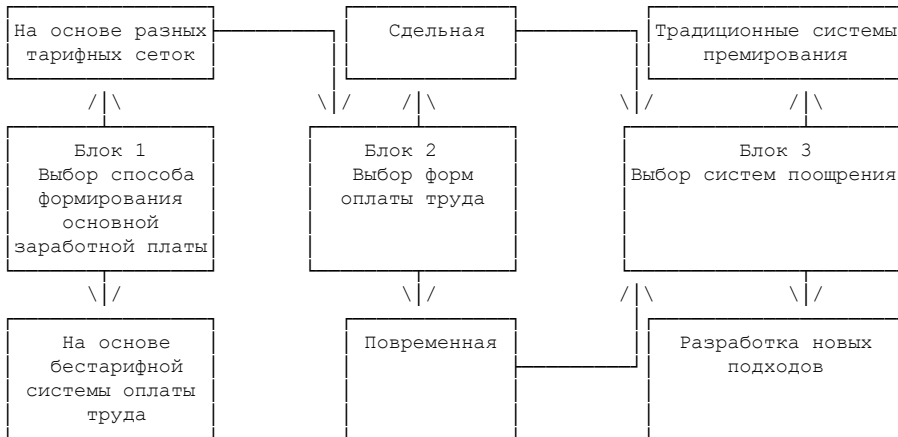
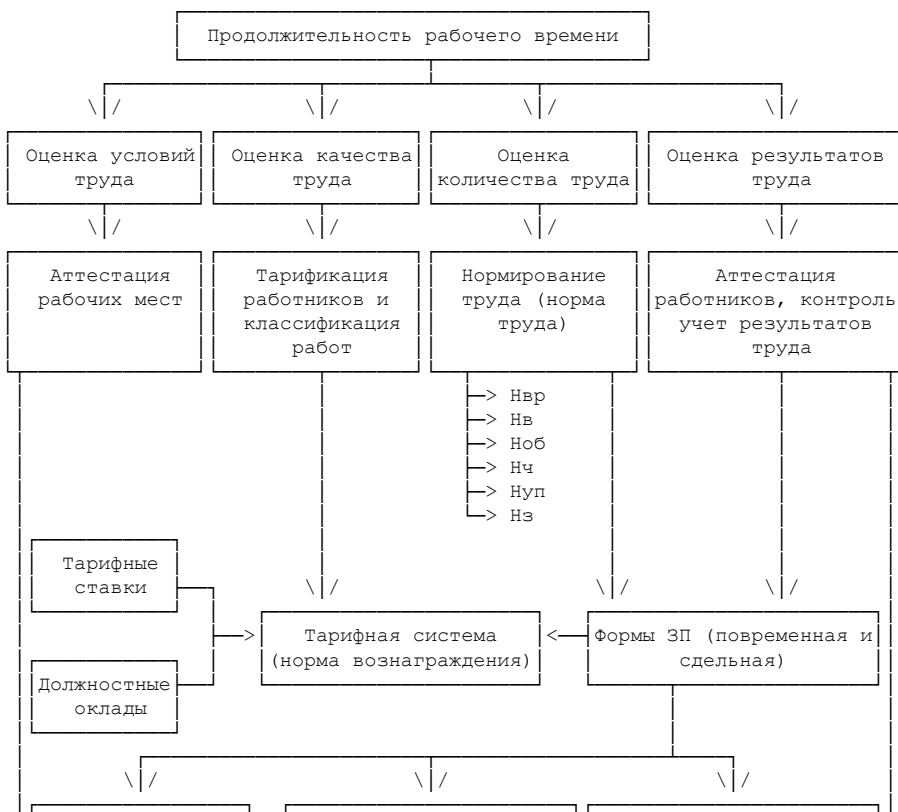


Рис. III.4.14

Организация заработной платы



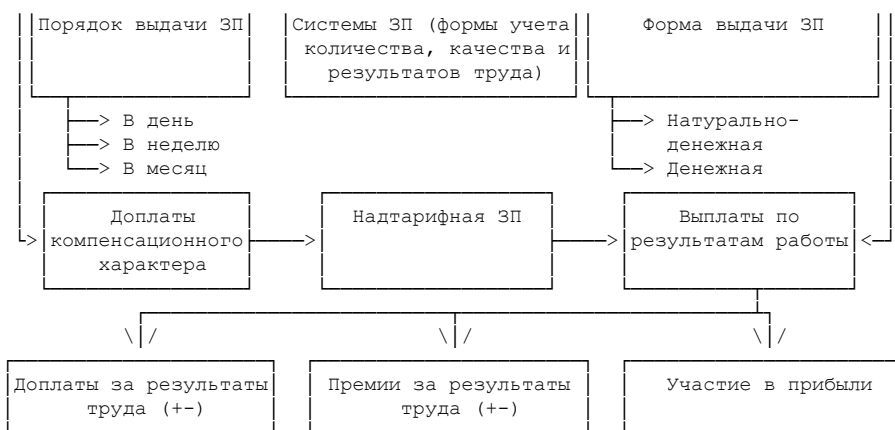


Рис. III.4.15

Дополнительные формы материального стимулирования персонала



Рис. III.4.16

Мотивация труда - совокупность мотивов, определяющих основные параметры трудовой деятельности
Стимул - внешнее побуждение активности работника
<p>Виды стимулов.</p> <p>1. Материальные:</p> <p>а) денежные (заработная плата, доплаты, надбавки, ссуды и др.);</p> <p>б) неденежные (медицинское обслуживание, путевки, питание и проч.).</p> <p>2. Нематериальные (социально-психологические, моральные, творческие и др.)</p>

Направления комплексного анализа организации системы оплаты труда

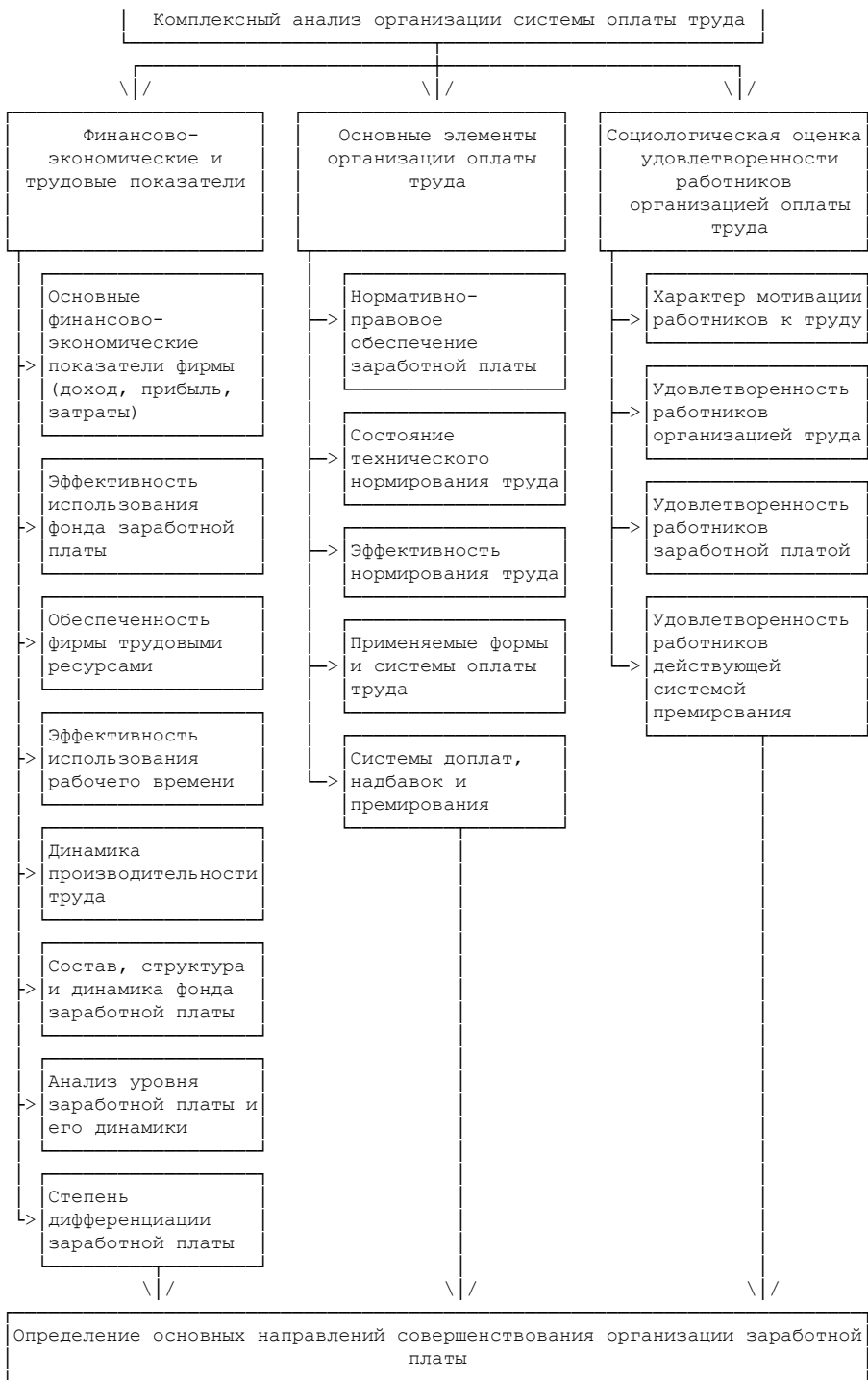


Рис. III.4.17

Раздел IV. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Текущая деятельность фирмы предполагает разработку механизма учета затрат, формирования себестоимости продукции, порядок расчета и установления цен на реализуемую продукцию, а также системы действующих скидок и модификации цен. Основное внимание уделяется принципам формирования финансово-экономических результатов деятельности фирмы, структуре финансовых ресурсов, источникам формирования и направлениям их использования.

Экономический механизм функционирования фирмы - это основные принципы, подходы и методы управления, направленные на достижение плановых результатов деятельности фирмы, реализацию стратегии развития, обеспечение конкурентоспособности фирмы.

В данном разделе рассматриваются:

- затраты фирмы, себестоимость продукции;
- ценовая политика фирмы, коммерческая деятельность;
- формирование финансовых результатов деятельности фирмы;
- финансовая политика фирмы;
- процесс анализа результатов деятельности.

IV.1. Затраты фирмы, себестоимость продукции, работ, услуг

В данной главе рассматриваются следующие темы.

Понятия издержек, затрат, расходов:

- определение и состав расходов фирмы (налоговый подход);
- расходы, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг);
- внереализационные расходы.

Цели, задачи, виды классификации затрат по различным признакам:

- основные и накладные;
- прямые и косвенные;
- простые и комплексные;
- постоянные и переменные.

Себестоимость продукции:

- виды себестоимости;
- методы расчета;
- смета затрат;
- экономические элементы затрат (расходов);
- калькуляционные статьи затрат в промышленности;
- структура цеховой себестоимости;
- формирование производственной себестоимости;
- расчет полной себестоимости;
- факторы снижения себестоимости.

Понятие и виды издержек

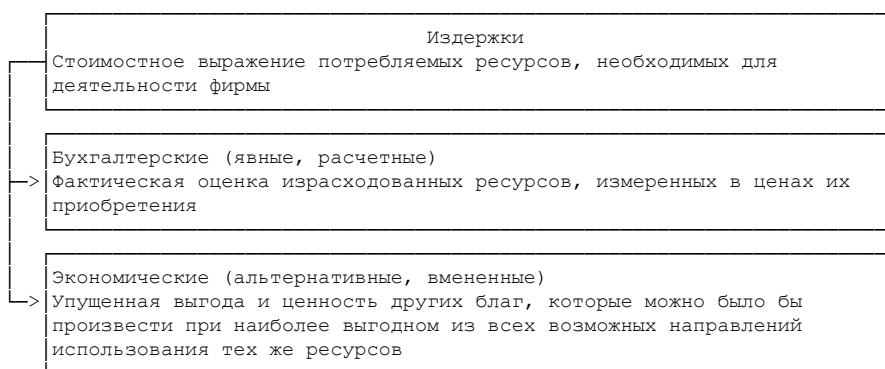


Рис. IV.1.1

Взаимосвязь между затратами и расходами

Затраты	Расходы
- Экономический показатель, отражающий фактическую стоимость всех товаров и услуг, приобретенных (оплаченных) для производства и реализации	Уменьшение средств фирмы или увеличение ее долговых обязательств в процессе хозяйственной деятельности

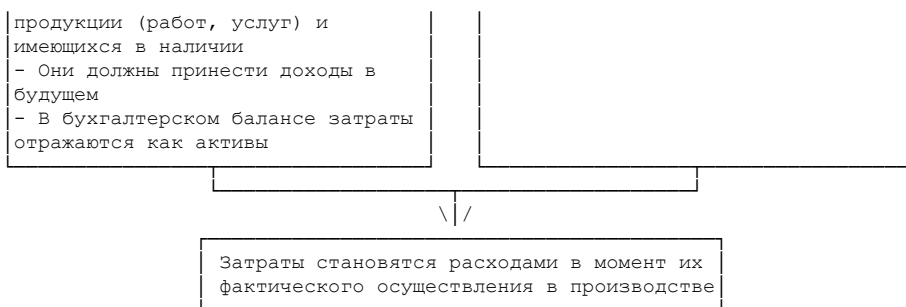


Рис. IV.1.2

**Расходы, определяемые в целях налогового учета
(ст. 252 НК РФ)**

Расходы Обоснованные (т.е. экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме) и подтвержденные документами, оформленными в соответствии с законодательством РФ, затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода				
$\setminus /$				
Расходы	=	Расходы, связанные с производством и реализацией	+	Внереализационные расходы
$\setminus /$				
Расходы				
Расходы на производство и реализацию товаров (работ, услуг) собственного производства. При этом общая сумма расходов уменьшается на суммы остатков незавершенного производства, остатков продукции на складе и продукции отгруженной, но не реализованной на конец отчетного (налогового) периода				
- Расходы, понесенные при реализации ценных бумаг, не обращающихся на организованном рынке - Расходы, понесенные при реализации покупных товаров - Расходы, понесенные при реализации финансовых инструментов срочных сделок, не обращающихся на организованном рынке - Расходы, связанные с реализацией основных средств - Расходы, понесенные обслуживающими производствами и хозяйствами при реализации ими товаров (работ, услуг)				
Расходы, связанные с производством и реализацией				
- Расходы, связанные с изготовлением (производством), хранением и доставкой товаров (выполнением работ, оказанием услуг), приобретением и (или) реализацией товаров (работ, услуг, имущественных прав)		- Материальные расходы - Расходы на оплату труда - Суммы начисленной амортизации - Прочие расходы		
- Расходы на содержание и эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества, а также на поддержание их в исправном (актуальном) состоянии				
- Расходы на освоение природных ресурсов				
- Расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки				
- Расходы на обязательное и				

добровольное страхование - Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией	
Внереализационные расходы	
<ul style="list-style-type: none"> - Расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества (включая амортизацию по этому имуществу) - Расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида - Расходы на организацию выпуска ценных бумаг - Расходы, связанные с обслуживанием собственных ценных бумаг - Расходы в виде отрицательной разницы, полученной от переоценки имущества (кроме амортизируемого имущества и ценных бумаг), проведенной в целях доведения стоимости такого имущества до текущей рыночной цены - Расходы на ликвидацию выводимых из эксплуатации основных средств, включая расходы на демонтаж, разборку, вывоз разобранного имущества, охрану недр и другие аналогичные работы - Расходы на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов - Судебные расходы и арбитражные сборы - Расходы по операциям с тарой - Расходы в виде сумм штрафов, пеней и (или) иных санкций за нарушение договорных или долговых обязательств, а также в виде сумм на возмещение причиненного ущерба - Другие обоснованные расходы 	<p>К внереализационным расходам приравниваются убытки, полученные налогоплательщиком в отчетном периоде:</p> <ul style="list-style-type: none"> - убытки прошлых периодов, выявленных в текущем отчетном периоде; - суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, а также суммы других долгов, нереальных к взысканию; - потери от брака; - потери от простоев по внутрипроизводственным причинам; - не компенсируемые виновниками потери от простоев по внешним причинам; - расходы в виде недостачи материальных ценностей в производстве и на складах, на предприятиях торговли в случае отсутствия виновных лиц, а также убытки от хищений, виновники которых не установлены; - потери от стихийных бедствий, пожаров, аварий и других чрезвычайных ситуаций, включая затраты, связанные с предотвращением или ликвидацией последствий стихийных бедствий или чрезвычайных ситуаций

Рис. IV.1.3

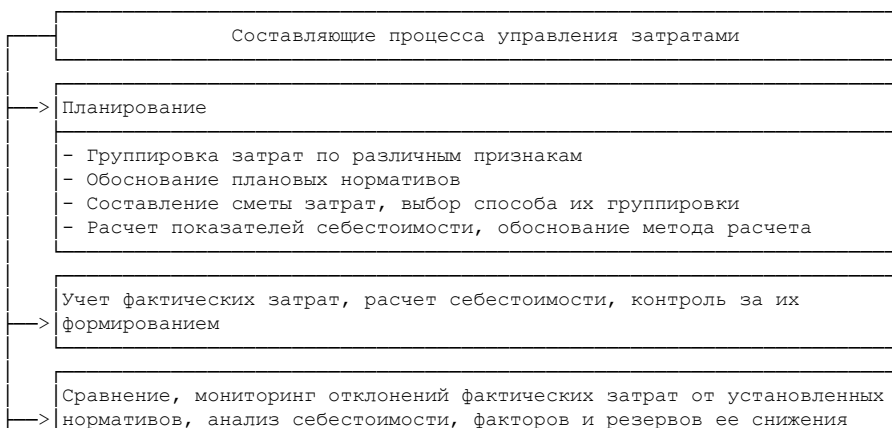
**Расходы, определяемые
в целях бухгалтерского учета (ПБУ 10/99)**



запасов - Расходы, возникающие непосредственно в процессе переработки (доработки) материально-производственных запасов для целей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров (расходы по содержанию и эксплуатации основных средств и иных внеоборотных активов, а также по поддержанию их в исправном состоянии, коммерческие расходы, управленческие расходы и др.)	- Амортизация - Прочие затраты
Прочие расходы	
<ul style="list-style-type: none"> - Расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации - Расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности - Расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций - Расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции - Проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов) - Расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями - Отчисления в оценочные резервы, создаваемые в соответствии с правилами бухгалтерского учета (резервы по сомнительным долгам, под обесценение вложений в ценные бумаги и др.) - Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров - Возмещение причиненных организацией убытков - Убытки прошлых лет, признанные в отчетном году - Суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания - Курсовые разницы - Сумма уценки активов - Перечисление средств (взносов, выплат и т.д.), связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, развлечений, мероприятий культурно-просветительного характера и иных аналогичных мероприятий - Расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т.п.) 	

Рис. IV.1.4

Управление затратами



Корректировка затрат на следующий период, расчет плановых показателей

Рис. IV.1.5

Оптимизация затрат и расходов - одно из основных направлений экономической деятельности фирмы, определяющих ее конкурентоспособность, надежность, финансовую устойчивость.

Таблица IV.1.1. Классификация затрат

Классификационный признак	Затраты по классификационному признаку	Содержание затрат
Роль в процессе производства	Основные	Связаны с выполнением технологического процесса изготовления продукции.
	Накладные	Связаны с процессом управления производством и фирмы в целом (общезаводские, цеховые)
Способ отнесения на себестоимость отдельных видов продукции	Прямые	Непосредственно связаны с изготовлением конкретного вида продукции. Отражают непосредственные затраты на сырье, заработную плату рабочих и др.
	Косвенные	Относятся на себестоимость пропорционально какому-либо признаку (прямым затратам, или материальным либо трудовым затратам, или объему производства данных видов продукции) и связаны с работой подразделения или фирмы в целом (общецеховые и общепроизводственные)
Зависимость от объема производства	Условно-переменные	Зависят от изменения объема производства (затраты на сырье, материалы, комплектующие; заработная плата рабочих и др.).
	Условно-постоянные	Не зависят от изменения объемов производства или зависят в незначительной степени (амортизационные отчисления, управленческие расходы, аренда помещений и др.)
Вид расходов	Элементы затрат	Основные укрупненные виды (элементы) затрат (материальные, трудовые, амортизация, прочие).
	Статьи калькуляции	Детальное отражение затрат, связанных с производством и реализацией определенного вида продукции

Состав (однородность) затрат	Одноэлементные (простые)	Состоят из одного экономического элемента.
	Комплексные	Состоят из нескольких экономических элементов с одинаковым производственным значением (расходы по обслуживанию оборудования, общецеховые, общезаводские)
Участие в производстве	Производственные	Связаны с изготовлением товарной продукции и образуют ее производственную себестоимость.
	Коммерческие	Связаны с реализацией продукции покупателям
Место возникновения затрат	Подразделения (производство, участок, цех, бригада и др.)	Выделение центров затрат в деятельности фирмы
Периодичность возникновения затрат	Текущие	Расходы, имеющие частую периодичность.
	Единовременные (однократные, разовые)	Расходы, осуществляемые не часто (обычно реже раза в месяц), и однократные расходы

Для расчета себестоимости продукции можно использовать разные методы группировки: по экономическим элементам; по статьям калькуляции; поперечный (полуфабрикатный и бесполуфабрикатный); позаказный; "директ-костинг" и др.

Таблица IV.1.2. Расчет себестоимости продукции (работ, услуг) по экономическим элементам

Смета затрат			
N п/п	Элементы	по плану	фактически
1	Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов), в том числе: сырье и материалы; природное сырье; топливо; энергия; ...		
2	Затраты на оплату труда <1>		
3	Суммы начисленной амортизации		
4	Прочие затраты		
Итого затрат на производство			
	Затраты непроизводительного характера		
	Прирост (-), уменьшение (+) остатков расходов		

	будущих периодов		
Производственная себестоимость товарной продукции			
	Коммерческие расходы		
Полная себестоимость товарной продукции			

<1> По бухгалтерскому учету отчисления на социальные нужды выделены отдельным элементом затрат после затрат на оплату труда. В налоговом учете они учитываются в прочих затратах.

Таблица IV.1.3. Расчет себестоимости продукции (работ, услуг) по статьям калькуляции

№ п/п	Калькуляционная статья	Содержание статьи
1	Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов)	Сырье и основные материалы. Вспомогательные материалы для технологических целей. Транспортные расходы по доставке сырья и материалов
2	Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций	Затраты на оплату покупных изделий, полуфабрикатов и услуг производственного характера, оказываемых сторонними организациями, прямо относимые на себестоимость
3	Топливо и энергия на технологические цели	Затраты на все виды топлива и энергии, которые расходуются непосредственно в процессе производства продукции на технологические цели
4	Заработная плата основных производственных рабочих	Оплата проработанного времени производственных рабочих (по сдельным расценкам и тарифным ставкам). Доплаты, премии к почасовой заработной плате, надбавки. Стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты
5	Начисления на заработную плату основных производственных рабочих	Отчисления в пенсионный фонд, фонды медицинского и социального страхования и др.
6	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	Амортизация оборудования. Эксплуатация оборудования (заработная плата с отчислениями вспомогательных рабочих, обслуживание оборудования, смазочные материалы). Текущий ремонт оборудования. Внутризаводские перевозки и т.п.
Технологическая себестоимость		
7	Общехозяйственные расходы	Заработная плата с отчислениями обслуживающего персонала и аппарата управления цеха.

		Амортизация, содержание, текущий ремонт зданий, сооружений цеха. Затраты на испытания, опыты. Затраты на охрану труда и т.п.
Цеховая себестоимость		
8	Общепроизводственные расходы	То же, что и цеховые расходы, но в масштабе фирмы
9	Потери от брака	Все виды затрат, произведенных до момента обнаружения брака: материалы, заработная плата и др.
10	Общехозяйственные расходы	Общие для всей организации расходы: - расходы по управлению организацией; - содержание, амортизация, текущий ремонт основных фондов общехозяйственного назначения; - налоги, сборы и прочие обязательные отчисления и т.п.
11	Прочие производственные расходы	Гарантийное обслуживание. Затраты на стандартизацию. Другие
Производственная себестоимость		
12	Коммерческие расходы	Расходы по сбыту. Тара, упаковка. Доставка продукции до станции назначения, погрузка. Расходы на рекламу и т.д.
Полная себестоимость (сумма стр. 1 - 12)		

Методы учета затрат по отношению к производственному процессу

Попередельный (попроцессный) метод

Применяется, когда в процессе производства исходные сырье и материалы проходят в определенной последовательности несколько законченных стадий обработки (переделов) <*>. При этом по окончании каждой стадии имеется не готовая продукция, а лишь полуфабрикат, который может быть полностью или частично реализован. Готовое изделие получается лишь на выходе из последнего передела.

<*> Переделом называется такая совокупность технологических операций, которая завершается выработкой промежуточного продукта (полуфабриката) или же получением законченного готового продукта

\|/

\|/

Полуфабрикатный вариант
Выделяются этапы формирования затрат по технологической цепочке по переделам или структурным подразделениям. Затраты предыдущего этапа включаются в затраты на следующем этапе.

Бесполуфабрикатный вариант
Основан на выделении центров формирования затрат. Это может быть цех, иное структурное подразделение фирмы, которое обладает относительной самостоятельностью в принятии

Происходит накопление затрат от этапа к этапу (от передела к переделу). В результате отражается процесс формирования затрат.
 Данный вариант целесообразно использовать, когда наряду с готовой репродукцией реализуются полуфабрикаты, изготовленные на разных этапах (переделах) технологической цепочки

решений и формировании конечного результата деятельности.
 Данный вариант группировки затрат позволяет оценить вклад каждого подразделения (центра ответственности) в общий результат (доход, прибыль, расходы на производство и реализацию продукции)

Рис. IV.1.6

Характеристика позаказного метода

Позаказный метод

Предлагает:

- учет затрат и калькулирование себестоимости продукции по заказам, отдельным видам продукции (работ, услуг);
- учет прямых затрат по цехам или заказам на основании первичных документов, отражающих непосредственные расходы сырья, материалов, труда и др., связанные с производством конкретного вида продукции или выполнением заказа;
- включение косвенных затрат в себестоимость заказа путем распределения пропорционально принятой на фирме базе распределения;
- применение в индивидуальных и мелкосерийных производствах, а также опытно-экспериментальных производствах и на ремонтных работах, когда выпускается широкий ассортимент продукции

\ /

Расчет прямых и косвенных затрат				
Затраты	Виды продукции			
	Продукция 1	Продукция 2	...	Продукция n
Прямые затраты: сырье и материалы; покупные изделия и полуфабрикаты; топливо и энергия на технологические нужды; заработная плата основных производственных рабочих; начисления на заработную плату основных производственных рабочих; расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, в том числе: - амортизационные отчисления; - текущий ремонт и профилактику				
Итого (прямые затраты)				
Косвенные затраты	Распределяются на каждый вид продукции в соответствии с выбранной базой распределения (пропорционально прямым затратам, или			

	пропорционально материальным либо трудовым затратам, или пропорционально объему производства продукции)
Полные затраты	Сумма прямых и косвенных затрат, отнесенная на данный вид продукции

Рис. IV.1.7

Виды себестоимости продукции

Метод "директ-костинг"

Основан на группировке затрат на переменные и постоянные. Применяется для анализа взаимосвязи объема производства продукции, цены, прибыли и затрат.

Данный метод позволяет определить:

- безубыточный объем продаж при заданном соотношении цены, постоянных и переменных затрат;
- зону безубыточности фирмы;
- критический объем производства продукции;
- критические цены реализации при заданных объеме продаж и уровне переменных и постоянных затрат

\|/

Проведение расчетов себестоимости продукции методом "директ-костинг" предполагает соблюдение следующих условий:

- затраты делятся на постоянные и переменные;
- постоянные затраты не меняются в пределах допустимой производственной мощности;
- переменные затраты изменяются пропорционально объему производства продукции;
- производство и реализация продукции в пределах рассматриваемого периода тождественны, т.е. запасы готовой продукции существенно не изменяются;
- поступление выручки пропорционально объему реализованной продукции

Рис. IV.1.8

Виды себестоимости продукции

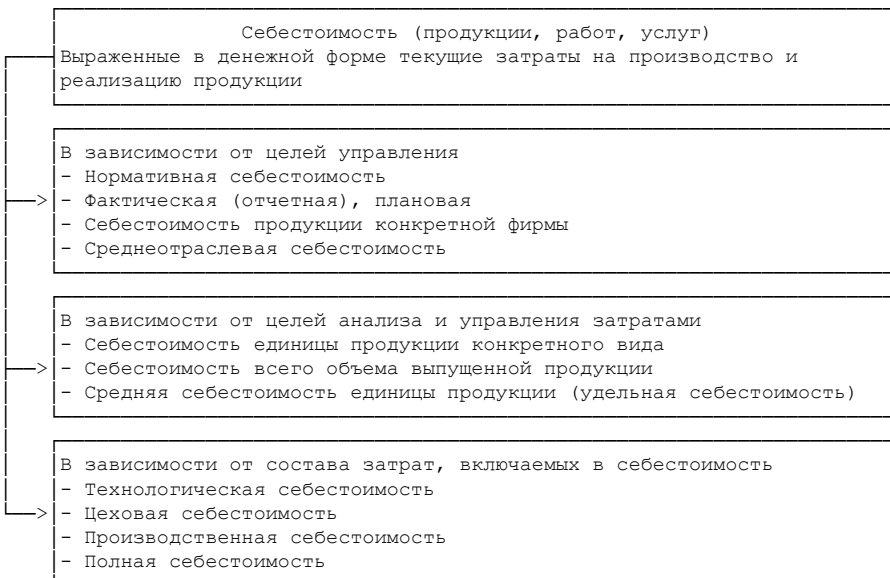


Рис. IV.1.9

Виды себестоимости по составу затрат

Затраты						
Сырье и материалы. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты. Топливо и энергия на технологические цели. Основная заработная плата производственных рабочих. Дополнительная заработная плата производственных рабочих. Начисления на заработную плату	Расход на содержание и эксплуатацию оборудования	Общехозяйственные расходы	Общепроизводственные расходы	Потери от брака	Общехозяйственные расходы	Коммерческие расходы
Технологическая себестоимость						
Цеховая себестоимость						
Производственная себестоимость						
Полная себестоимость						

Рис. IV.1.10

Таблица IV.1.4. Факторы, влияющие на себестоимость продукции

Классификационный признак	Факторы
По содержанию	Технико-экономические. Технологические
По времени возникновения	Планируемые Внезапные (случайные)
По месту возникновения	Внешние Внутренние
По назначению	Основные Второстепенные

Анализ затрат необходим для достижения следующих целей:

- определения показателей эффективности производства продукции, деятельности отдельных подразделений и фирмы в целом;
- принятия стратегических решений по ценообразованию;
- определения ассортимента и объемов выпуска продукции;
- сравнения и оценки технологических процессов;
- обоснования разработки новых изделий или модернизации выпускаемой продукции;
- оценки конкурентоспособности фирмы;
- других целей.

IV.2. Ценовая политика и коммерческая деятельность фирмы

В данной главе рассматриваются:

- процесс ценообразования;
- цели ценообразования;
- ценовая политика и этапы ее разработки;
- система цен и порядок их формирования;
- виды модификации цен, их особенности;
- методы ценообразования: затратные, нормативно-параметрические, маркетинговые, учитывающие спрос на товары и уровень конкуренции;
- состав и структура коммерческой деятельности фирмы;
- сбытовая политика фирмы;
- каналы и системы сбыта;
- цели, задачи, методы коммуникационной политики фирмы.

В рыночных условиях цена выступает как связующее звено между производителем и потребителем, как механизм обеспечения равновесия между спросом и потреблением.

Разные подходы к ценообразованию

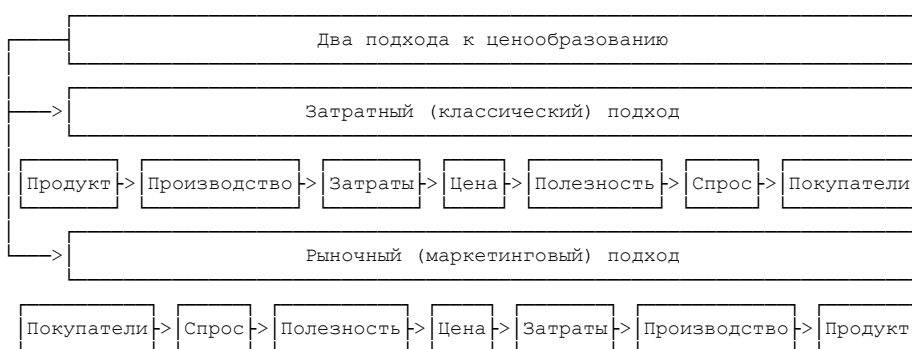
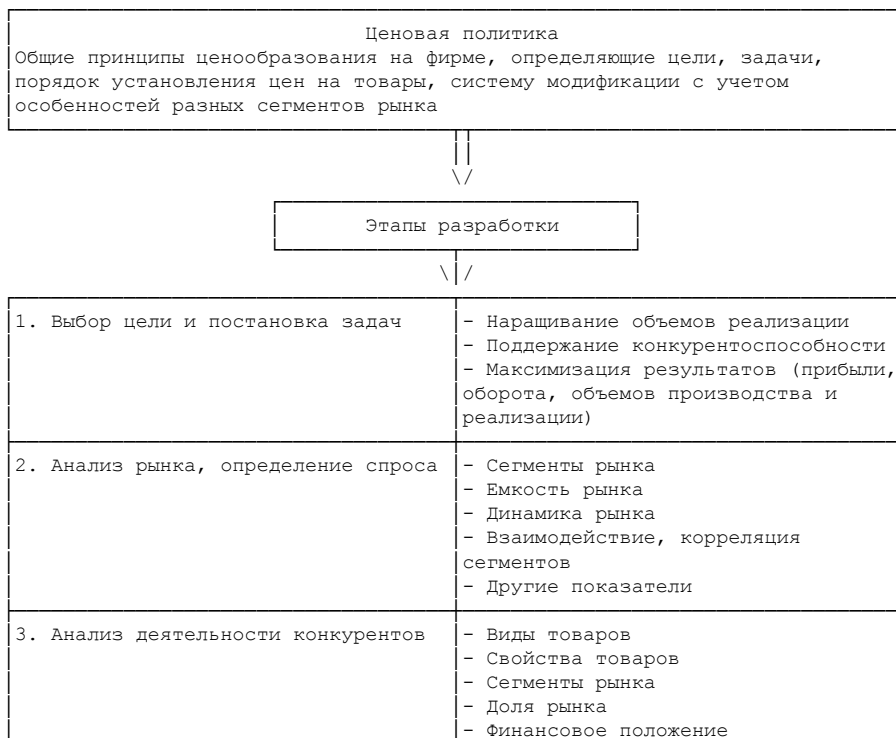


Рис. IV.2.1

Этапы разработки ценовой политики



	- Цены
4. Анализ рыночных цен	- Разброс цен, размах вариации - Динамика, уровень колебаний цен - Лидеры по продажам - Соотношение спроса и предложения, равновесная цена - Коэффициенты эластичности по спросу, по предложению - Другие показатели
5. Анализ затрат, себестоимости, методов расчета	- Себестоимость единицы продукции - Маржинальная прибыль - Прямые и косвенные расходы - Уровень рентабельности продукции - Уровень конкурентоспособности продукции по ценам
6. Анализ объемов производства, ассортимента продукции	- Плановые объемы производства и реализации - Планируемый ассортимент и качество продукции - Критический объем производства и динамика продаж
7. Выбор метода ценообразования	- Затратные - Нормативно-параметрические - Учитывающие спрос на товары - Другие методы
8. Установление окончательной (базовой) цены	- Объявление цены в прайс-листах - Установление цены в процессе продвижения товара
9. Разработка системы модификации цен, скидок и надбавок	- По транспортной составляющей (Инкотермс) - Зональные цены - Система скидок - Другие
10. Ценовые стратегии по разным сегментам рынка	- Стратегия внедрения на рынок - Стратегия психологической цены - Стратегия "снятия сливок" - Стратегия скользящей цены - Другие стратегии

Рис. IV.2.2

Формирование цены в процессе движения товара (работ, услуг)

Элементы цены									
Полная себестоимость товаров (работ, услуг)	Прибыль изготовителя	Косвенные налоги		Посредническая надбавка			Торговые наценки/скидки		
		акцизы	НДС	издержки посредника	прибыль посредника	НДС посредника	издержки торговли	прибыль торговли	НДС торговли
Цена изготовителя									
Цена оптовая отпускная									
							Цена оптовой закупки		
							Цена розничная		

Рис. IV.2.3

Система и классификация цен в российской экономике

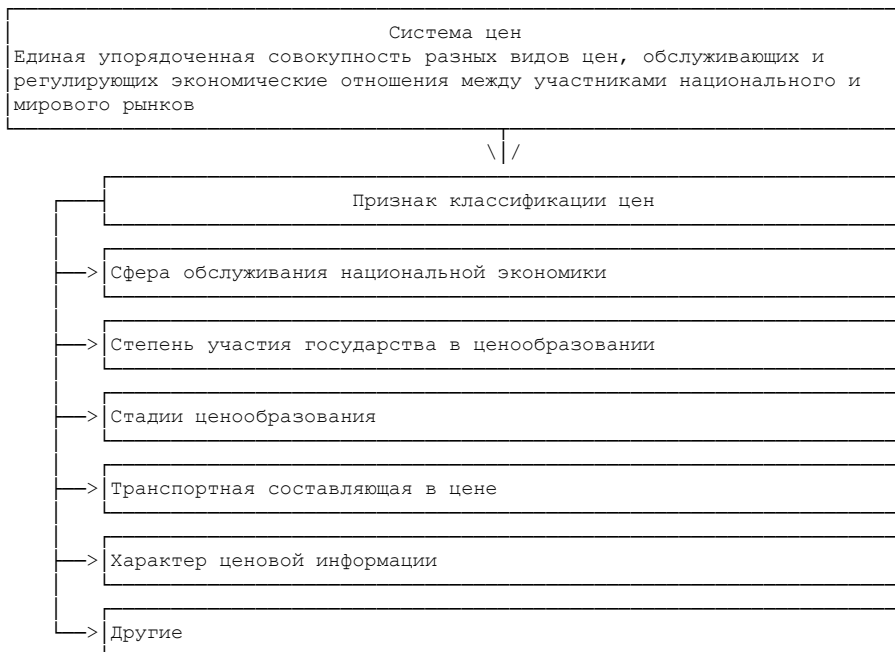
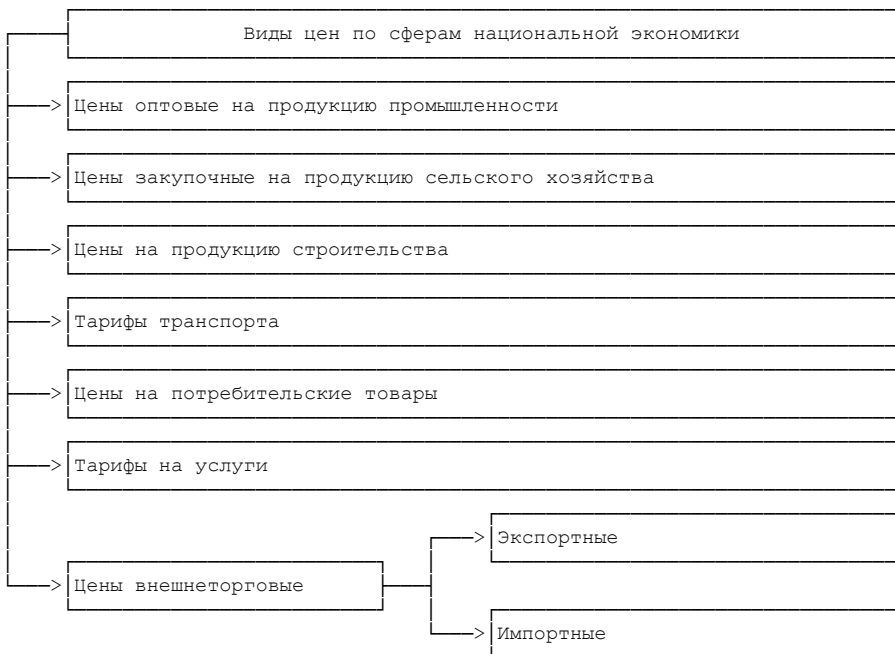
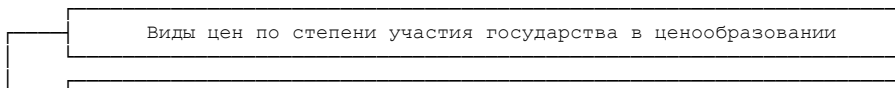


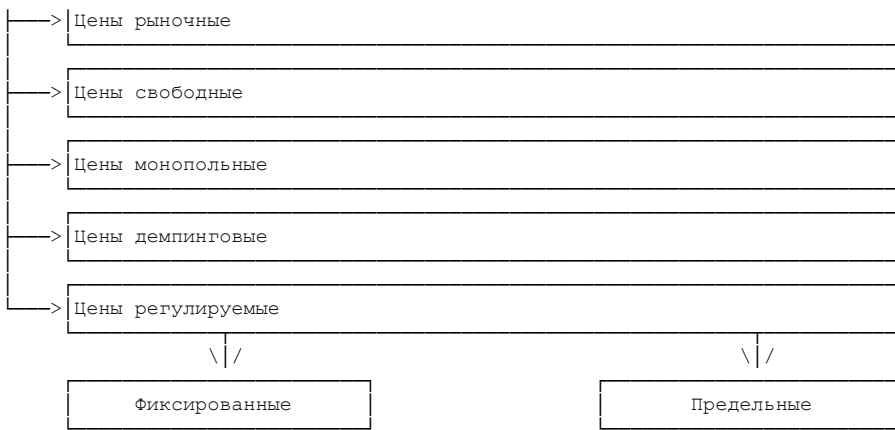
Рис. IV.2.4

Классификация цен по разным признакам

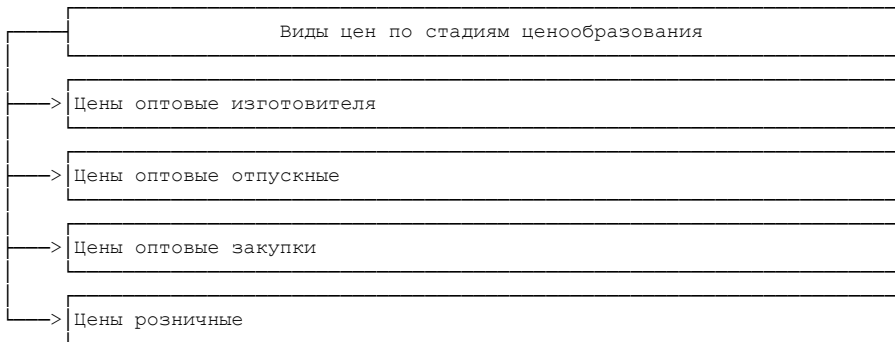


(a)

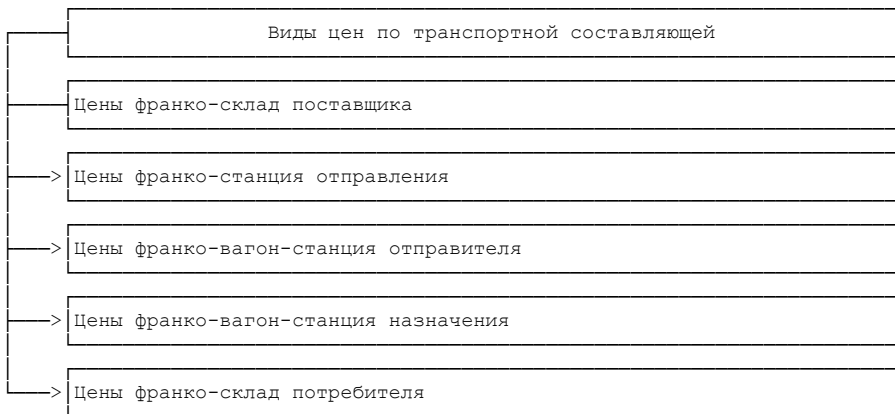




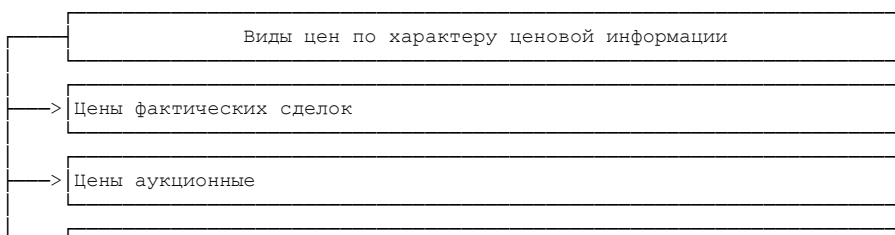
(б)

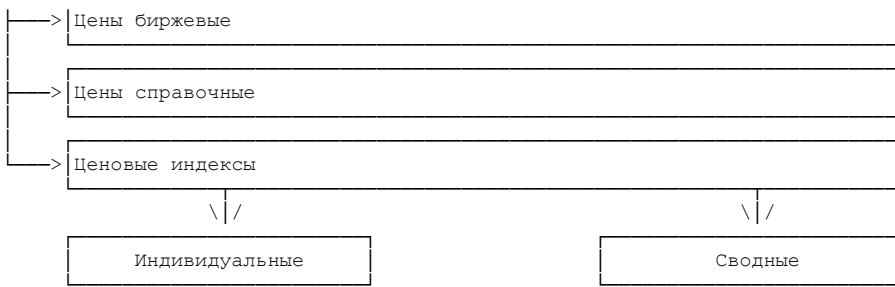


(в)



(г)





(д)

Рис. IV.2.5

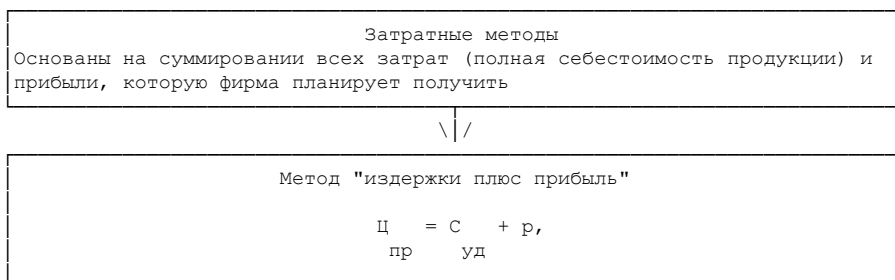
В современной практике ценообразования используется разветвленная система цен, поэтому необходим обоснованный выбор цены (или меню цен) из нескольких вариантов, направленный на достижение максимальных объемов продаж, прибыли, повышение конкурентоспособности товаров и фирмы в целом.

Система методов расчета цены



Рис. IV.2.6

Характеристика затратных методов



где $C_{уд}$ - себестоимость удельная (единицы продукции); r - плановая прибыль с единицы продукции.
 Если для расчетов используется показатель рентабельности (r) в процентах, то:

$$C_{пр} = C_{уд} \left(1 + \frac{r}{100} \right).$$

Метод дохода на инвестиционный капитал

$$C_{пр} = C_{уд} + \frac{d \times K_{инв}}{Q_{реал}},$$

где d - планируемая доходность по инвестиционному объекту; $K_{инв}$ - величина инвестиционного капитала; $Q_{реал}$ - плановый объем производства и реализации продукции в натуральном выражении, штук.

Преимущества:

- простота сбора информации;
- надежность информации (подтверждается бухгалтерскими документами);
- доступность.

Недостатки:

- не учитывается спрос на товар, ценовую конкуренцию;
- удельные затраты зачастую отражают средние затраты на единицу продукции;
- повышается риск ошибки цены, воспринимаемой покупателем.

Метод минимальных затрат

$$C_{min} = Z_{пер},$$

где C_{min} - минимальная цена, $Z_{пер}$ - переменные затраты на единицу продукции, отражающие реальные затраты на производство

Рис. IV.2.7

Характеристика нормативно-параметрических методов

Нормативно-параметрические методы

Суть таких методов состоит в оценке значимости отдельных характеристик (свойств) товара и их учета при формировании цены

\|/

Метод удельных показателей

$$C_{уд} = \frac{C_1}{\sum_{i=1}^n P_i},$$

где $C_{уд}$ - удельная цена продукции; C_1 - цена изделия; P_1 - цена параметра изделия;

$$C_n = C_{уд} \times P_2,$$

где C_n - цена нового изделия; P_2 - значение основного параметра нового

изделия.

Агрегатный метод

Цена определяется как сумма стоимости отдельных конструктивных частей изделия, входящих в параметрический ряд, с добавлением стоимости оригинальных узлов, затрат на сборку и реализацию продукции, а также норматив прибыли.

Балльный метод

Основан на оценке значимости свойств (параметров) товара для потребителей. При этом каждому параметру присваивается определенное число баллов, суммирование которых дает оценку технико-экономического уровня изделия.

Экспертный метод

Основан на оценке значимости каждого свойства (параметра) изделия в цене. Формируется группа специалистов (экспертов), которая оценивает влияние свойств изделия на цену. Цена формируется в зависимости от набора свойств товара как сумма их стоимостных оценок.

Преимущества:

- цена формируется в зависимости от свойств изделий;
- цена позволяет учесть требования покупателей, их предпочтения;
- цена отражает ожидаемый спрос.

Недостатки:

- методы основаны на мнении специалистов и опросе покупателей;
- высокая вероятность ошибки в расчетах;
- требуется высокая квалификация соответствующих работников;
- другие

Рис. IV.2.8

Характеристика методов, учитывающих спрос на товары и уровень конкуренции на рынке

Методы, учитывающие спрос на товары и уровень конкуренции на рынке
Цена определяется на основе оценки интенсивности спроса, а не на основе затрат на производство и реализацию продукции

\\ /

Верхний предел цены на товар определяется спросом на него ($C_{\text{верх}}$).

Нижний - минимальными затратами (себестоимостью продукции; суммой переменных и постоянных затрат) ($C_{\text{ниж}}$):

$$C_{\text{ниж}} = C_{\text{min}}$$

где C_{min} - минимальная цена.

Допустимый размах вариации цены (R) равен:

$$R = C_{\text{верх}} - C_{\text{ниж}}$$

Размах вариации отражает максимально возможную величину прибыли с единицы продукции, т.е. $p \leq R$.

Преимущества:

- методы основаны на анализе спроса на продукцию;
- принимается во внимание эластичность спроса по цене и предложению;
- цена формируется с учетом сложившихся цен на соответствующем сегменте рынка.

Недостатки:

- требуются серьезные маркетинговые исследования рынка, деятельности конкурентов, цен на товары;
- необходимо постоянно обновлять массив информации, отражающий спрос, предложение, динамику цен и другие показатели;
- требуется высокий уровень квалификации кадров;

- другие

Рис. IV.2.9

Характеристика коммерческой деятельности фирмы

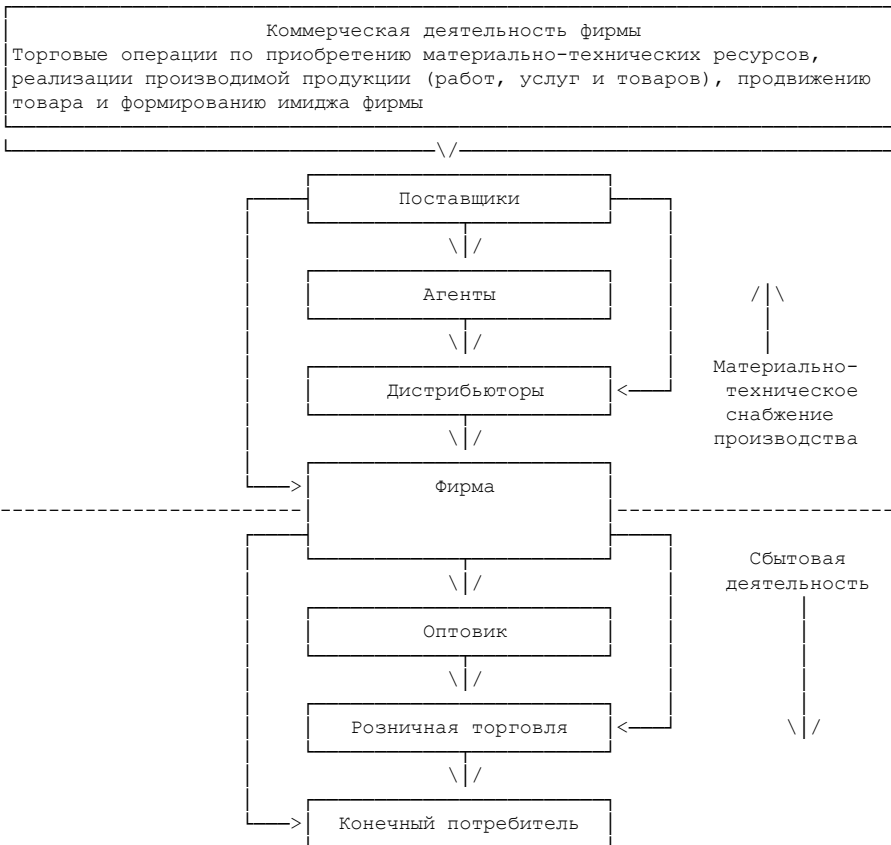


Рис. IV.2.10

Функции каналов товародвижения, распределения и сбыта

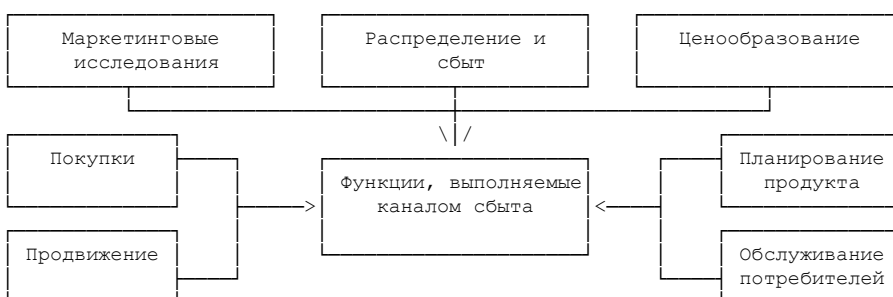
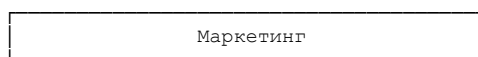


Рис. IV.2.11

Задачи маркетинга



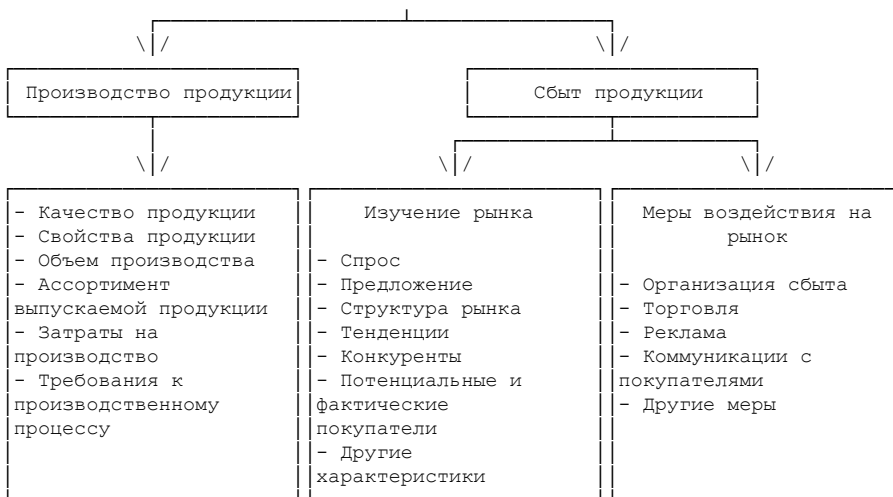


Рис. IV.2.12

Таблица IV.2.1. Главные функции маркетинга на фирме

Функция	Характеристика
Аналитическая (функция разделения и синтеза)	Изучение и оценка внешней и внутренней среды фирмы. Анализ рынка (емкости, конъюнктуры, структуры рынка, основных сегментов, тенденций развития и других составляющих). Определение уровня конкуренции, основных конкурентов, конкурентоспособности товара и конкурентного положения фирмы. Анализ действий потребителей (поведения, предпочтений и других характеристик). Изучение товарной структуры, свойств, качественных характеристик товара, позиционирование собственной продукции
Продуктово-производственная (созидательная)	Производство продукции соответствующего объема, качества, ассортимента. Формирование необходимых запасов готовой продукции на складе. Создание новой продукции и ее производство. Модернизация и обновление выпускаемых видов продукции. Применение новых технологий. Управление качеством и конкурентоспособностью в производственной сфере
Сбытовая (функция реализации)	Формирование товарной и ассортиментной политики. Торгово-сбытовая политика, организация системы товародвижения, каналы распределения и реализации товаров. Проведение активной ценовой политики. Организация сервисного обслуживания. Предпродажное и послепродажное обслуживание
Формирующая (функция убеждения и стимулирования)	Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС). Реклама. Коммуникационная политика. Формирование общественного мнения.

	Создание фирменного стиля, бренда и т.д.
Управления и контроля	Организация планирования. Информационное обеспечение управления. Коммуникационное обеспечение маркетинга. Организация контроля

Каналы сбыта

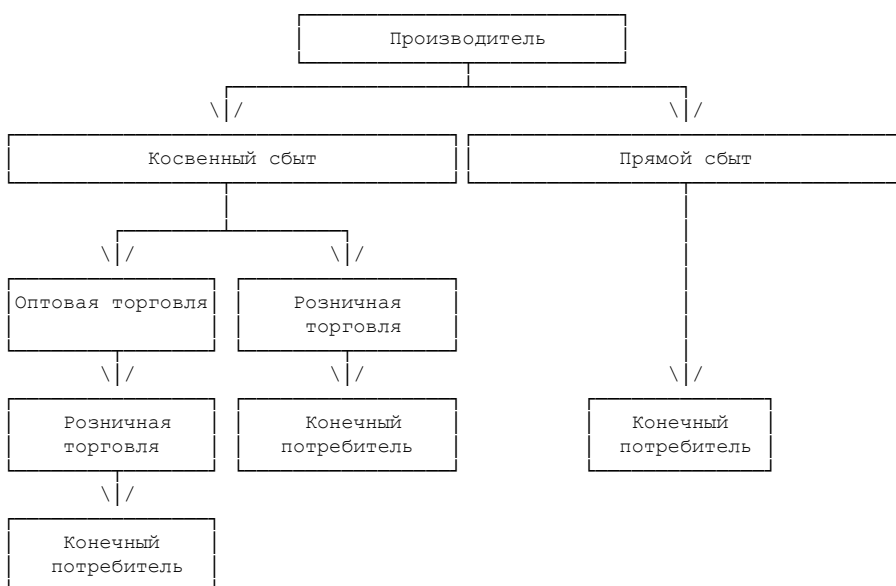


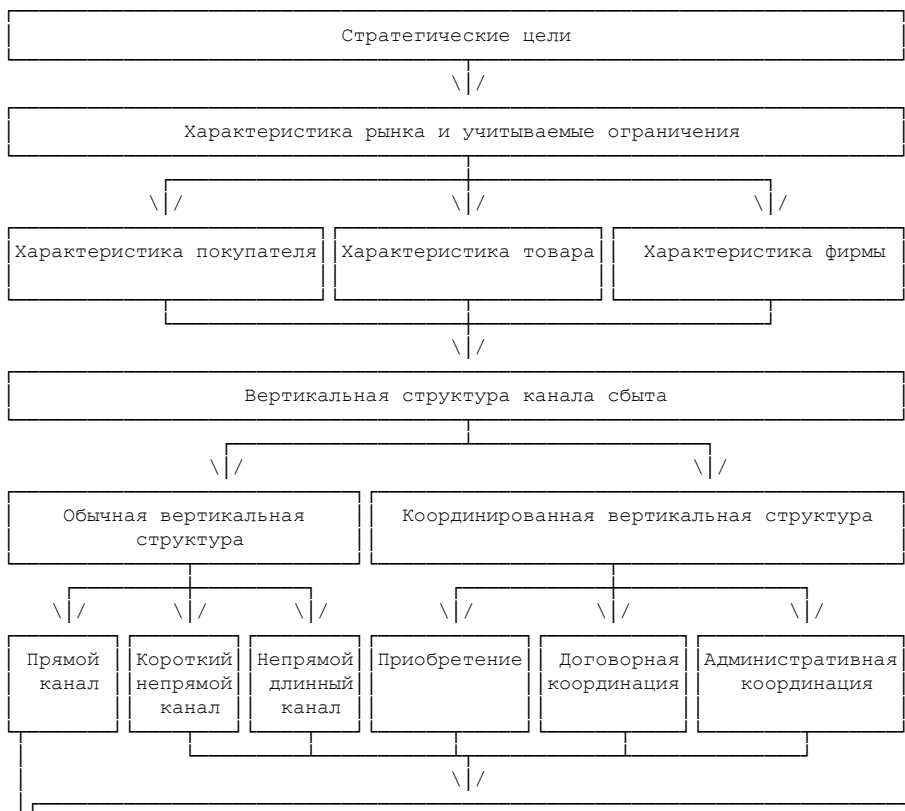
Рис. IV.2.13

Таблица IV.2.2. Сравнительная характеристика каналов сбыта

Характеристика	Каналы продвижения			
	Прямые	Косвенные (непрямые)		Смешанные
		Оптовые фирмы	Сбытовые агенты	
Рынок	Вертикальный	Горизонтальный	Вертикальный	Любой
Объем сбыта	Незначительный	Большой	Средний	Большой
Контакты с производителями	Тесные	Незначительные	Малые	Средние
Издержки сбыта	Наиболее высокие	Средние	Минимальные	Оптимальные
Политика цен	Очень гибкая, своевременно реагирующая на изменения конъюнктуры	Гибкая, оперативно учитывающая изменения	Негибкая, требующая согласования изменений цен с изготовителями	В целом гибкая, удовлетворяющая потребности потребителя и изготовителя
Знание объекта	Очень хорошее	Удовлетворительное	Хорошее	Оптимальное

сбыта				
Зона проявления	Узкая, ориентированная на концентрацию потребителей	Широкая, по всему рынку	Узкая, но некоторые охватывают весь рынок	Наиболее полная
Право собственности на товары в процессе сбыта	У изготовителя	У посредника	У посредника	Смешанное
Финансовое состояние изготовителя	Надежное	Среднее	Слабое	Меньше зависит от сбытовых агентов
Возможности техобслуживания	Очень высокие	Низкие	Средние	Зависят от соотношения каналов сбыта
Норма прибыли	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Уровень стандартизации	Низкий	Высокий	Средний	Любой
Качество отчетности	Высокое	Низкое	Самое низкое	Нормальное

Стратегические решения товаропроизводителя по каналам сбыта



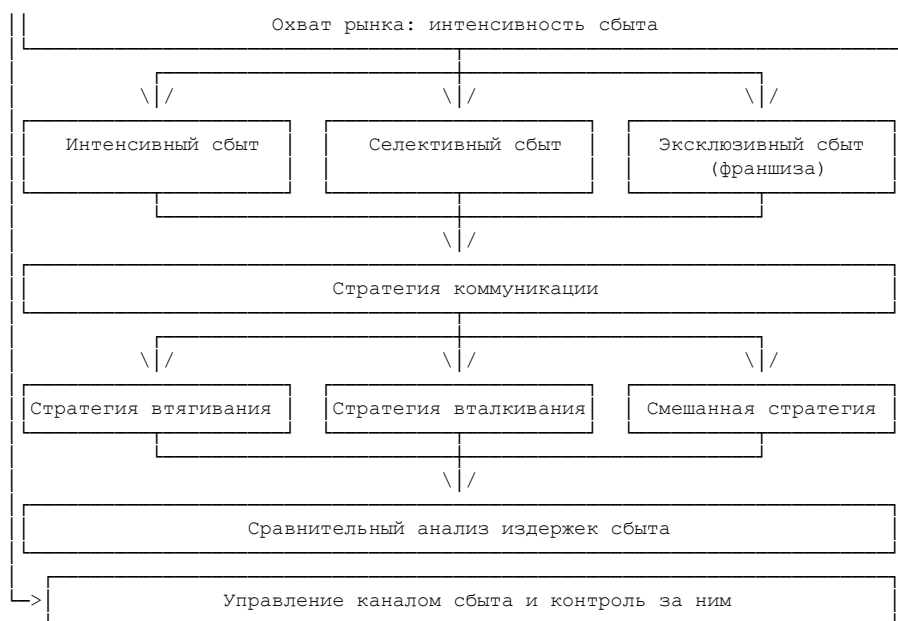
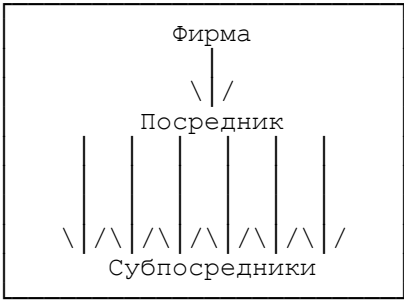
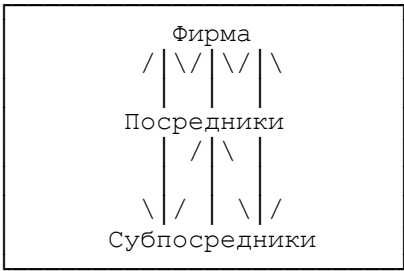


Рис. IV.2.14

Источник: Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. М., 1996.

Таблица IV.2.3. Характеристика каналов сбыта

Тип каналов	Достоинства	Недостатки
Прямой сбыт по модели "фирма -> потребитель"	Высокий уровень контроля за ценами, возможность их дифференциации, использование активной ценовой политики. Непосредственные коммуникации с покупателями, анализ покупательских предпочтений. Возможность формирования устойчивой группы покупателей. Отсутствие наценки, возникающей при наличии посредников. Право собственности на товар у производителя. Высокие возможности техобслуживания. Зависимость финансового состояния от самой фирмы	Высокие затраты на формирование и функционирование собственной системы сбыта. Затраты на организацию и управление складским хозяйством. Значительные транспортные расходы. Создание собственных органов сбыта. Возможность узкой зоны проявления, ориентированной на концентрацию потребителей. Возможность риска небольших объемов сбыта
Продажа через посредника "фирма -> посредник"	Экономия расходов на реализацию. Делегирование части функций по сбыту	Вероятность высоких наценок посредника. Ограничение контроля за ценами для

	<p>товаров. Снижение риска и ответственности за процесс реализации. Широкая зона проявления - по всему рынку</p>	<p>конечного покупателя (потребителей). Потеря прямых связей с покупателями, которая может привести к зависимости от посредника. Наличие права собственности на товар у посредника. Низкие возможности техобслуживания. Зависимость финансового состояния фирмы от форм расчетов и ответственности посредников за своевременность оплаты поставленной продукции</p>
<p>Продажа через многоуровневую систему посредников</p> 	<p>Сравнительно низкие затраты на реализацию и управление. Отсутствие необходимости исследования и прогнозирования рынка. Отсутствие необходимости развития коммуникационной политики. Делегирование функций по сбыту товаров посредникам. Снижение риска и ответственности за процесс реализации</p>	<p>Низкий уровень контроля за ценами. Оторванность от конечного потребителя и соответственно недостаток информации о нем. Необходимость установления более тесных контактов с посредниками. Необходимость организации системы их информирования и обучения. Риск зависимости от посредников</p>
<p>Продажа модели "открытых дверей"</p> 	<p>Очень низкие затраты. Отсутствие наценок посредника</p>	<p>Отсутствие информации о дальнейшем продвижении товара и контроля за ним. Отсутствие информации о ценах и контроля за ними. Плохое знание положения на рынке. Риск низких темпов и объемов реализации, неуправляемости процесса сбыта</p>
<p>Продажа через смешанные каналы</p>	<p>Оптимальные издержки сбыта.</p>	<p>Высокие затраты на разработку и создание</p>

<pre> graph TD Firm[Фирма] --- Buyer1[Покупатель] Firm --- Broker[Посредник] Broker --- SubBroker[Субпосредник] SubBroker --- Buyer2[Покупатель] </pre>	<p>Большие объемы сбыта. Гибкая система цен. Наиболее полная зона проявления. Оптимальное знание объекта сбыта</p>	<p>соответствующих каналов. Высокие требования к уровню квалификации специалистов. Достаточная самостоятельность отдельных сбытовых звеньев</p>
---	--	---

Таблица IV.2.4. Виды организации сбыта продукции фирмы

Собственная система сбыта фирмы		Независимая система сбыта фирмы
<p>Собственные органы сбыта (структурные подразделения, которые фирма формирует самостоятельно)</p>	<p>Несобственные органы сбыта (юридически самостоятельны, экономически зависимы, нет ценового риска, риск реализации разделен с собственником)</p>	<p>Торговые фирмы (юридически самостоятельны, экономически зависимы, несут ценовой риск и риск реализации)</p> <p>Дилеры</p>
<p>Отдел сбыта</p> <p>Агенты (служащие с правом и без права заключения договора, они получают твердую заработную плату и комиссионные, зависящие от объемов реализации или прибыли, а также оплату транспортных расходов)</p>	<p>Торговые представители (местные самостоятельные торговцы, они действуют от чужого имени за чужой счет)</p> <p>Комиссионер</p>	<p>(заключают договор с производителем на исключительную поставку товара)</p> <p>Франчайзинг вертикальная маркетинговая система сбыта, которая предусматривает договорные отношения, согласно которым одна фирма (франчайзер) предоставляет другой (франчайзи) право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при условии соблюдения установленных правил и под определенной маркой. Покупатель франшизы (франчайзи) уплачивает франчайзеру начальную сумму, а в последующем отчисляет оговоренные суммы от размеров продаж, получая взамен право на использование торговой марки, торгового знака производителя а также постоянную поддержку и ноу-хау. Франшиза - особая форма эксклюзивного сбыта. Она создает интегральную систему сбыта, контролируемую франчайзером, который регламентирует качество продукции, технологию и другие условия, обеспечивающие его торговую марку)</p>

Филиалы и торговые представительства (структурные подразделения, работающие постоянно в определенном районе сбыта, имеют хорошие контакты с клиентами, за услуги по продаже получают твердый оклад и вознаграждение, зависящее от прибыли)

(выступает от собственного имени, но работает за чужой счет, он имеет собственные торговые связи, ищет источники заказов и возможности сбыта, получает комиссионные со сделки)

Маклер

Магазины, автоматы

(осуществляет только посредничество, собирает предложения и запросы, состыковывает продавца и покупателя, за посредничество имеет вознаграждение от суммы заключенного договора)

Выставки, ярмарки

Определение коммуникационной политики и ее свойств

Коммуникационная политика
Процесс создания у существующих и потенциальных покупателей, будущих потребителей продукции необходимых фирме представлений о предлагаемых ею товарах и самой фирме, а также воздействия на целевые аудитории общественности. Такая политика направлена на решение трех задач: побуждение, информирование и мотивирование покупателей, целевой аудитории, общества в целом

\\ /

Средства коммуникационной политики

\\ /

Вид коммуникации	Основные свойства
Реклама	Использование специальных носителей и средств рекламы, с помощью которых фирма стремится обеспечить поведение потребителей, отвечающее ее целям. Это любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, прежде всего через средства массовой информации
Стимулирование сбыта	Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи, направленные на текущее увеличение сбыта какого-либо товара, оказание помощи покупателям
Формирование общественного мнения (PR)	Создание положительного имиджа, отношения к фирме, ее товарам, формирование благоприятных внешних условий ее деятельности путем систематических контактов с общественностью, целевыми аудиториями, популяризации и распространения сведений о фирме, ее работе, руководстве и т.д.
Спонсорская деятельность	Форма косвенной рекламы, когда спонсор, финансируя какие-либо общественные мероприятия, стремится достичь своих коммерческих целей, прежде всего максимально

	информировать общественность о своей деятельности
Прямой маркетинг (личная продажа)	Представление товара в ходе беседы или демонстрации процесса эксплуатации товара одному или нескольким потенциальным покупателям в целях последующей продажи или получения согласия на покупку

Рис. IV.2.15

Стратегические решения относительно коммуникации

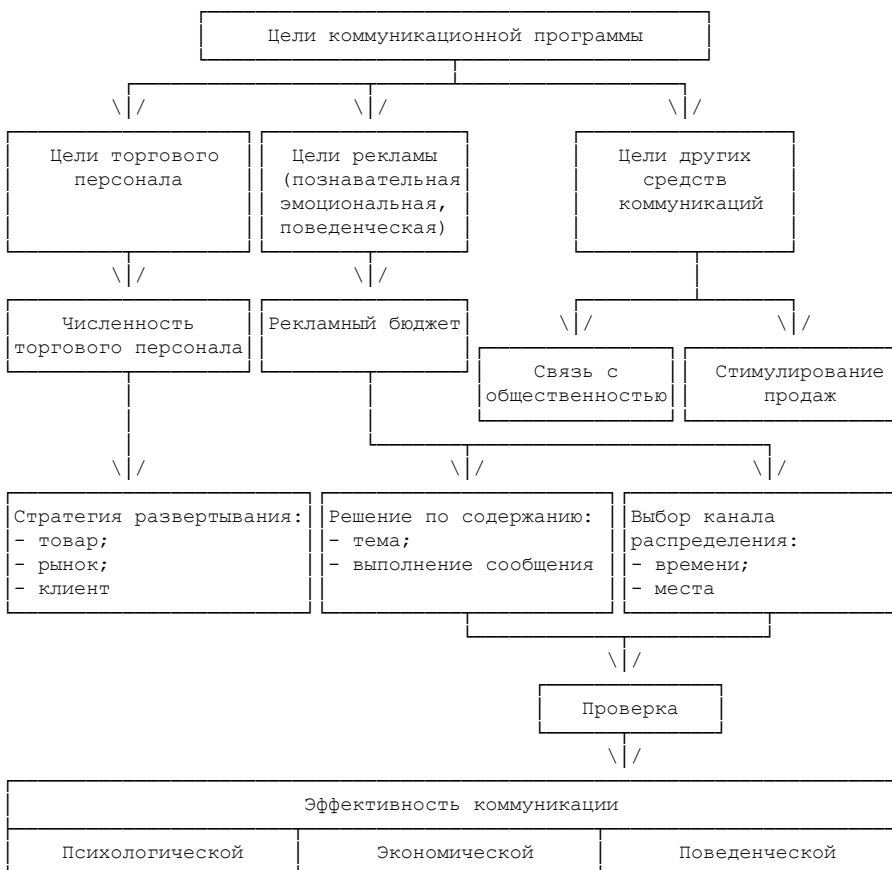


Рис. IV.2.16

IV.3. Финансовые результаты деятельности фирмы

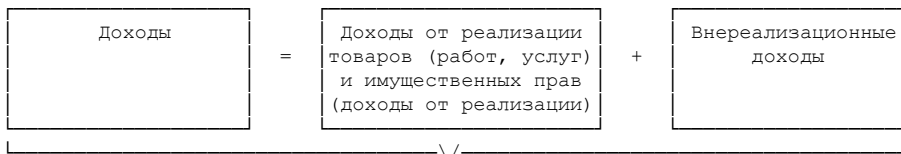
В данной главе рассматриваются:

- система показателей, отражающая финансово-экономические результаты деятельности фирмы;
- категория доходов, определяемых в целях налогообложения;
- категория доходов, определяемых в бухгалтерском учете;
- порядок формирования прибыли;
- показатели прибыли: балансовая прибыль, чистая прибыль, налогооблагаемая прибыль;
- порядок распределения прибыли;
- показатели рентабельности;
- методы планирования прибыли.

Финансовые результаты отражают итоги деятельности организации (фирмы) - доходы и прибыль. Они характеризуются системой показателей: доходы от реализации (выручка), внереализационные доходы; балансовая прибыль, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль, показатели рентабельности

основного вида деятельности, рентабельности продаж и др.

Доходы организации (фирмы), определяемые в целях налогообложения (гл. 25 НК РФ)



Доходы от реализации	Внереализационные доходы
<p>Выручка от реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - товаров (работ, услуг) собственного производства; - ценных бумаг, не обращающихся на организованном рынке; - покупных товаров; - финансовых инструментов срочных сделок, не обращающихся на организованном рынке; - основных средств; - товаров обслуживающих производств и хозяйств; - другого имущества и имущественных прав 	<ul style="list-style-type: none"> - От долевого участия в других организациях - От операций купли-продажи иностранной валюты - В виде штрафов, пеней и (или) иных санкций за нарушение договорных обязательств, а также сумм возмещения убытков или ущерба - От сдачи имущества в аренду (субаренду) - От предоставления в пользование прав на результаты интеллектуальной деятельности - В виде процентов, полученных по договорам займа, кредита, банковского счета, банковского вклада, а также по ценным бумагам и другим долговым обязательствам - В виде безвозмездно полученного имущества или имущественных прав - в виде положительной разницы, полученной от переоценки имущества (за исключением амортизируемого имущества, ценных бумаг) - В виде использованных не по целевому назначению имущества (в том числе денежных средств), работ, услуг, которые получены в рамках благотворительной деятельности (в том числе в виде благотворительной помощи, пожертвований), целевых поступлений, целевого финансирования, за исключением бюджетных средств - В виде сумм, на которые в отчетном (налоговом) периоде произошло уменьшение уставного (складочного) капитала (фонда) организации - В виде сумм кредиторской задолженности (обязательства перед кредиторами), списанных в связи с истечением срока исковой давности или по другим основаниям - В виде доходов, полученных от операций с финансовыми инструментами срочных сделок - В виде стоимости излишков товарно-материальных ценностей, выявленных в результате инвентаризации - Другие обоснованные доходы

Рис. IV.3.1

Доходы организации (фирмы), определяемые в целях бухгалтерского учета (ПБУ 9/99)

Доходы

Увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества)

$$\text{Доход} = \text{Доходы по обычным видам деятельности} + \text{Прочие доходы}$$

Доходы по обычным видам деятельности	Прочие доходы
<ul style="list-style-type: none"> - Выручка от продажи продукции товаров. - Поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг 	<p>Поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации.</p> <p>Поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности.</p> <p>Поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Прибыль, полученная организацией в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества) - Поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров - Проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке - Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров - Активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения - Поступления в возмещение причиненных организации убытков - Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году - Суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности - Курсовые разницы - Сумма дооценки активов - Поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.): стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.д.

Рис. IV.3.2

Прибыль права

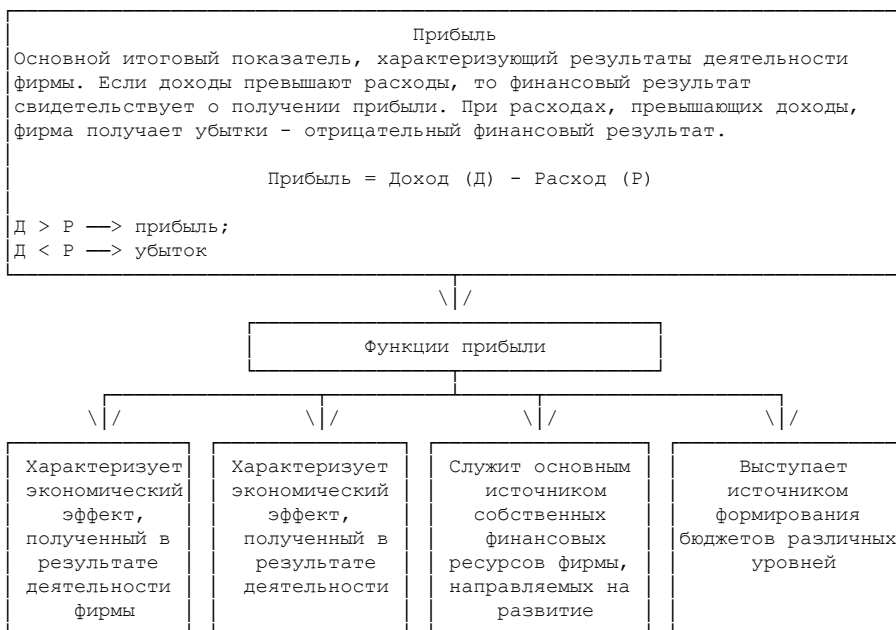


Рис. IV.3.3

Механизм формирования показателей прибыли



Рис. IV.3.4

Таблица IV.3.1. Иные показатели прибыли, используемые в деятельности фирм

Экономическая прибыль	Разность между доходом организации (фирмы) и ее
-----------------------	---

	экономическими издержками
Маржинальная прибыль единицы продукции	Разница между ценой продукции (работ, услуг) и переменными затратами на единицу продукции
Расчетная чистая прибыль единицы продукции	Разность цены продукции и средних общих затрат (переменные затраты плюс постоянные затраты на единицу продукции)

Основные направления распределения чистой прибыли

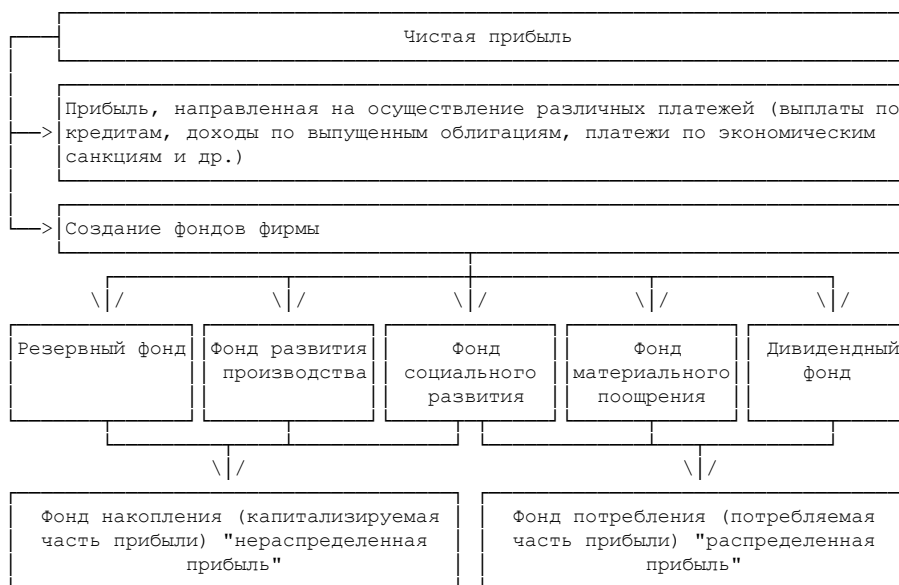


Рис. IV.3.5

Распределение прибыли отражает разные направления ее использования, которые определены нормативными правовыми документами, регулирующими деятельность коммерческих организаций (фирм), а также зависят от выбранной организационно-правовой формы. Для каждой организационно-правовой формы установлен соответствующий механизм распределения прибыли. Порядок распределения и использования чистой прибыли фиксируется в учредительных документах или определяется в положении, разработанном экономическими и финансовыми подразделениями и утвержденном руководящим органом фирмы.

Важный аспект распределения прибыли - соотношение распределенной прибыли и нераспределенной прибыли.

Распределенная прибыль (фонд потребления) идет на выплаты дивидендов учредителям, бонусы менеджерам, премии персоналу фирмы.

Нераспределенная прибыль (фонд накопления) остается в распоряжении фирмы, формирует собственные финансовые ресурсы, которые используются на развитие фирмы, реализацию инвестиционных проектов.

Таблица IV.3.2. Показатели рентабельности

Показатель	Формула расчета
Рентабельность производства товара (R_n)	$\frac{\text{Прибыль от реализации продукции}}{\text{Себестоимость продукции}}$ <p>или</p>

	$R_x = \frac{ПП_i}{C_i} \times 100\%$
Рентабельность продаж (оборота) ($R_{пр}$)	<p>Прибыль от продаж ----- Выручка от реализации</p> <p>или $R_{пр} = \frac{ПП_{\text{продаж}}}{Q_p} \times 100\%$</p>
Рентабельность основной деятельности	<p>Прибыль от реализации по основному виду деятельности ----- Себестоимость производства и реализации продукции (работ, услуг)</p>
Рентабельность фирмы ($R_{общ}$)	<p>Чистая прибыль ----- Затраты фирмы</p> <p>или $R_{общ} = \frac{ПП_{\text{ч}}}{(K_{осн}^{ср} - K_{об}^{ср})} \times 100\%$</p>
Рентабельность собственного капитала ($R_{соб}$)	<p>Чистая прибыль ----- Среднегодовая стоимость собственного капитала</p> <p>или $R_{соб} = \frac{ПП_{\text{члл}}}{K_{соб}^{ср}} \times 100\%$</p>
Рентабельность уставного капитала	<p>Чистая прибыль ----- Стоимость уставного капитала</p>
Рентабельность основного капитала ($R_{осн}$)	<p>Валовая прибыль ----- Разность основного капитала на конец года и амортизации</p> <p>или $R_{осн} = \frac{ПП_{\text{валл}}}{(K_{осн}^{ср} - A_{осн})} \times 100\%$</p>

IV.4. Финансовая политика фирмы

В данной главе рассматриваются:

- финансовые ресурсы фирмы;
- источники формирования финансовых ресурсов;
- структура финансов;
- внешние и внутренние источники формирования финансов;
- собственные финансовые ресурсы фирмы;
- ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке;

- финансовые ресурсы, поступившие в порядке перераспределения;
- основные принципы управления финансами фирмы;
- финансовая политика фирмы;
- финансовый план фирмы.

Характеристика структуры финансов

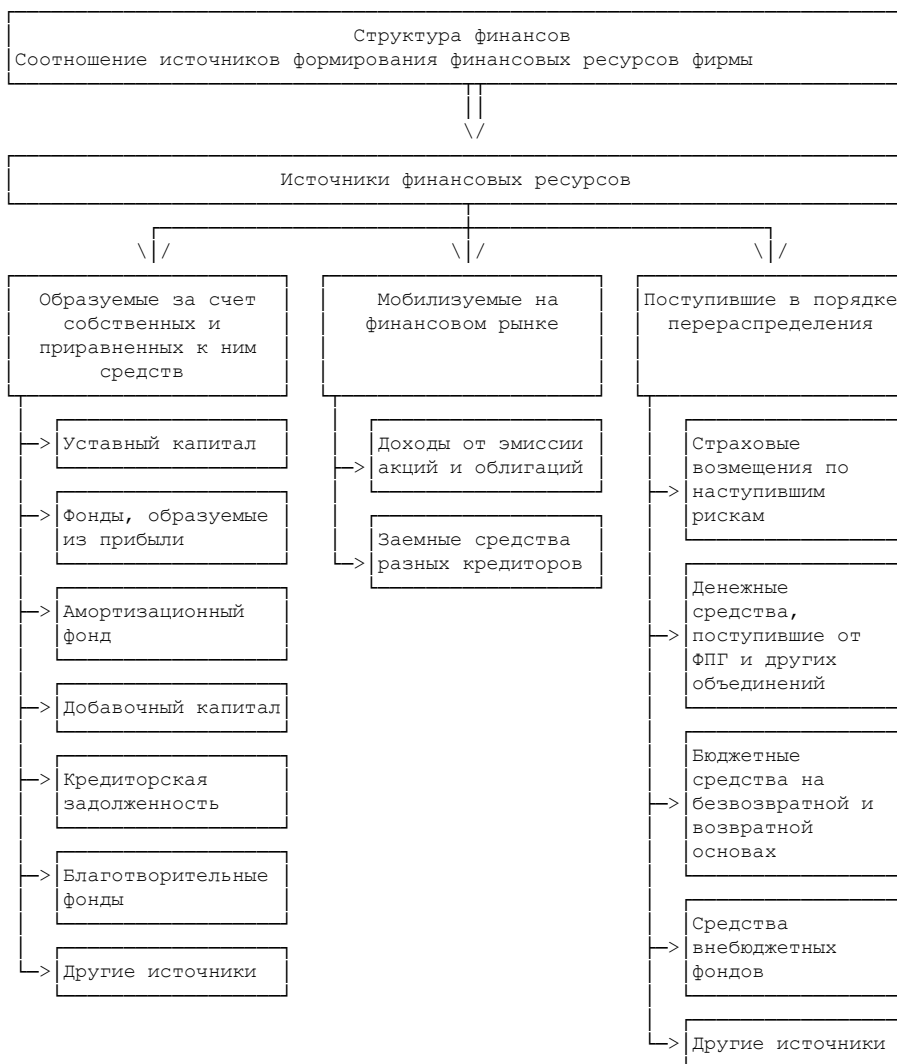


Рис. IV.4.1

Финансовые ресурсы фирмы составляют денежные средства, имеющиеся в распоряжении конкретного хозяйствующего субъекта и обеспечивающие финансирование различных направлений ее деятельности.

Финансирование деятельности фирмы возможно за счет внутренних и внешних источников денежных средств.

Внешние источники финансовых ресурсов - это источники, мобилизуемые на финансовом рынке и поступившие в порядке перераспределения.

Внутренние источники формируются за счет собственных и приравненных к ним средств.

Заемные средства фирмы



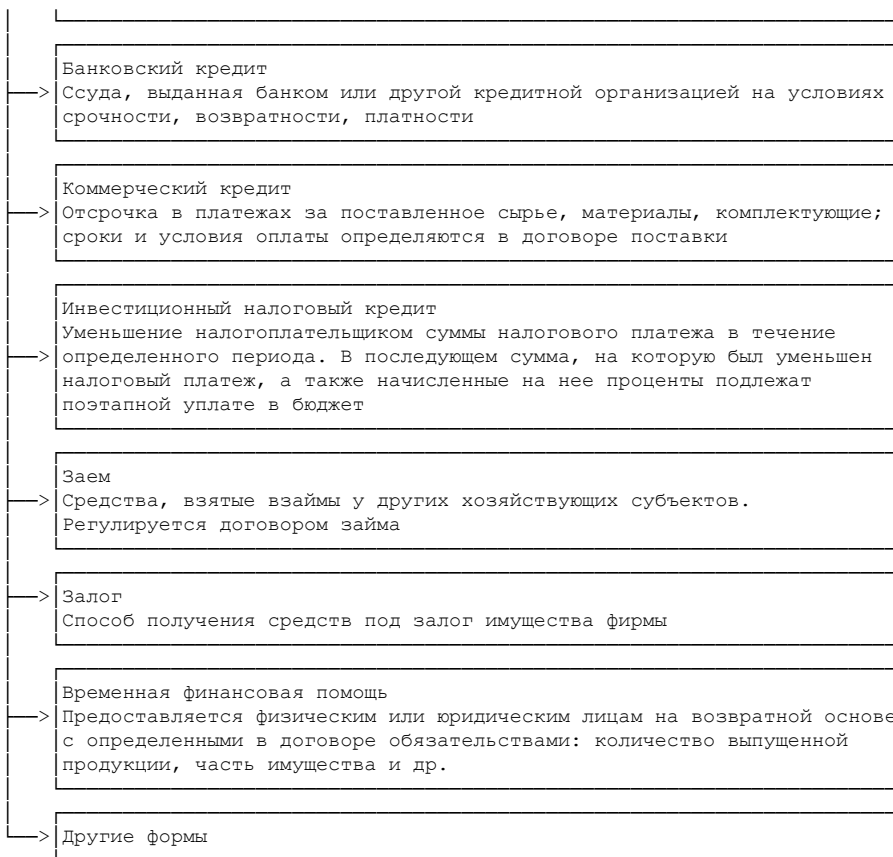
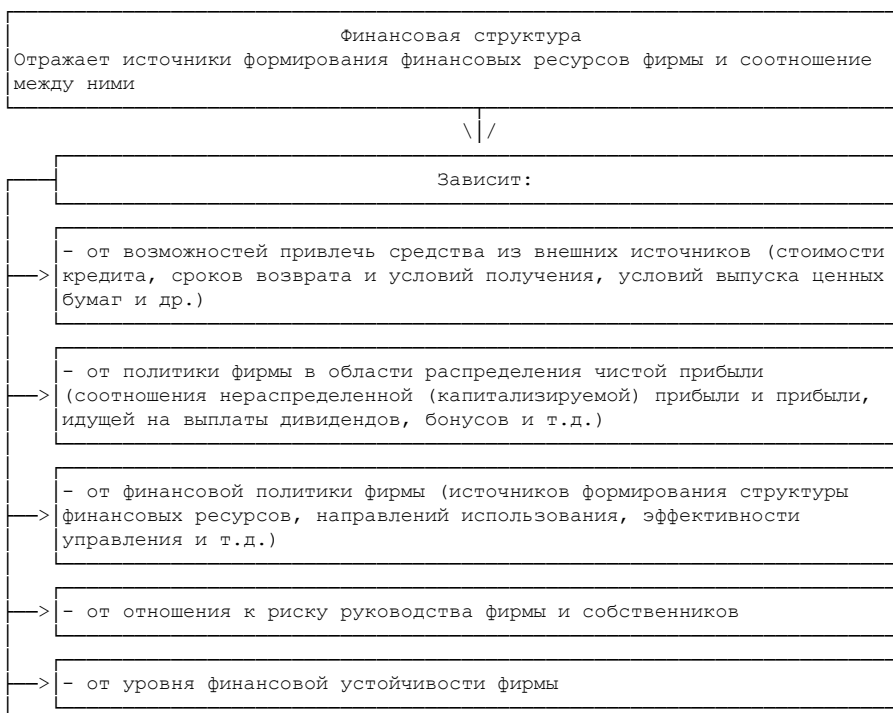


Рис. IV.4.2

Факторы, влияющие на финансовую структуру фирмы



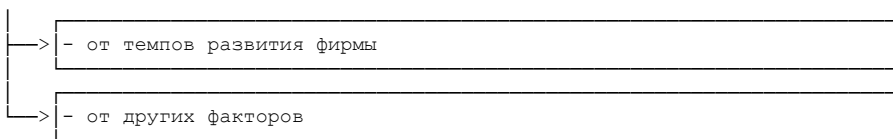


Рис. IV.4.3

Основные элементы управления финансами

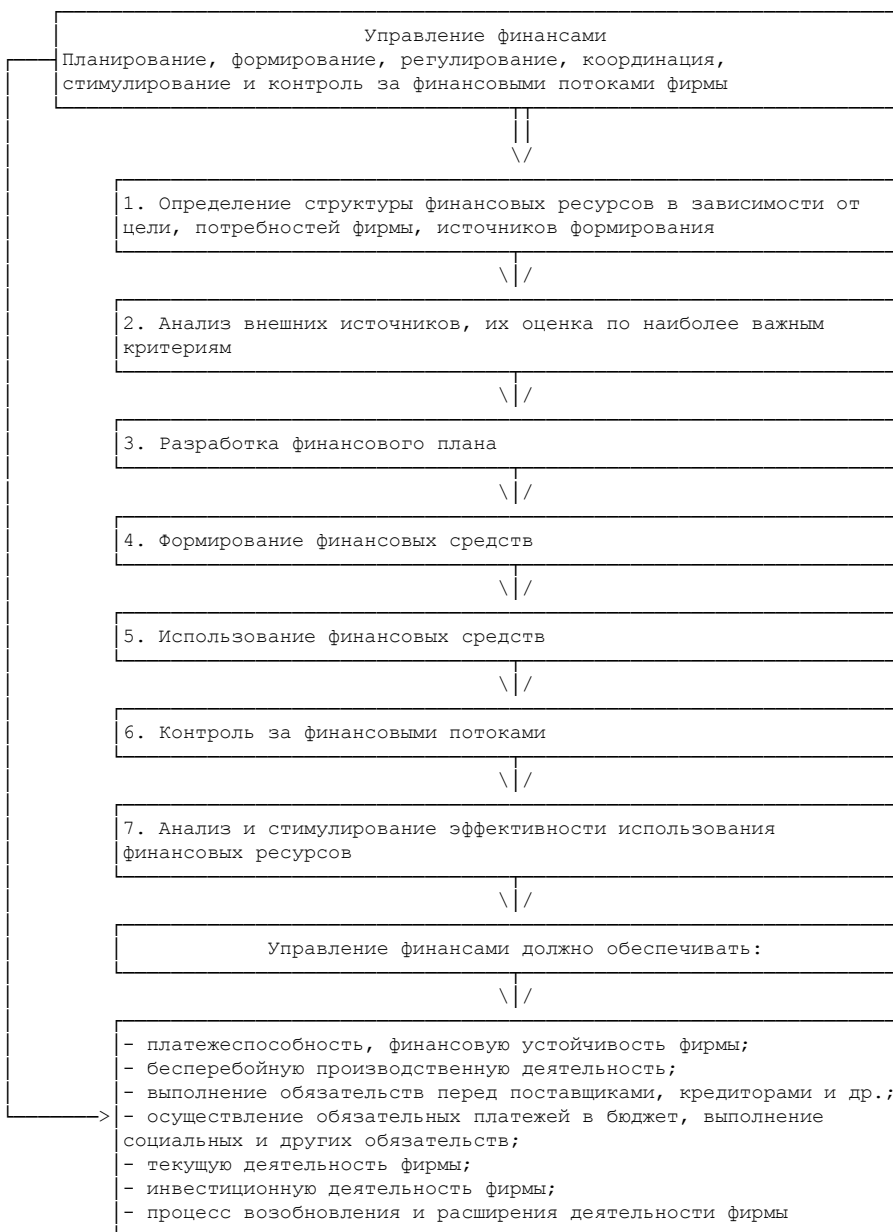
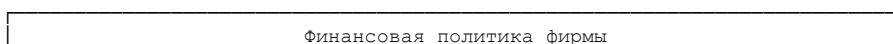


Рис. IV.4.4

Финансовая политика фирмы и финансовое планирование



Процесс выработки целей и задач управления финансами; системы методов управления, рычагов воздействия на финансовые потоки; координация бухгалтерского, налогового и управленческого учета; обоснование амортизационной политики и процесса формирования затрат

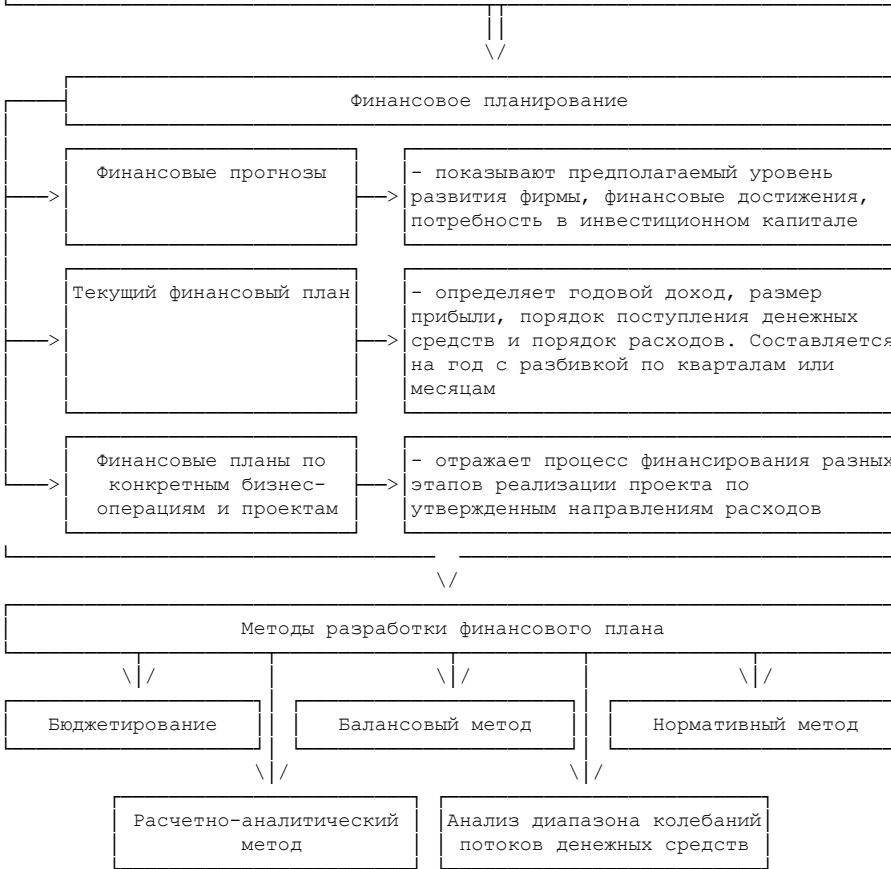


Рис. IV.4.5

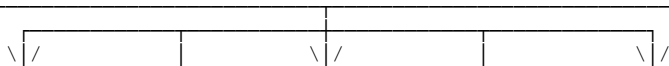
IV.5. Анализ результатов деятельности фирмы

В данной главе рассматриваются:

- понятие "эффективность";
- процесс оценки эффективности деятельности фирмы;
- производственная эффективность;
- эффективность хозяйствования;
- финансово-экономическая эффективность;
- социальная эффективность;
- экологическая эффективность;
- показатели эффективности использования отдельных видов ресурсов;
- показатели деловой активности фирмы, динамики ее развития;
- показатели финансовой устойчивости и платежеспособности фирмы.

Структура оценки эффективности работы фирмы

Эффективность деятельности фирмы
Способность рационально использовать ресурсный потенциал в процессе осуществления производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности в целях получения максимального результата



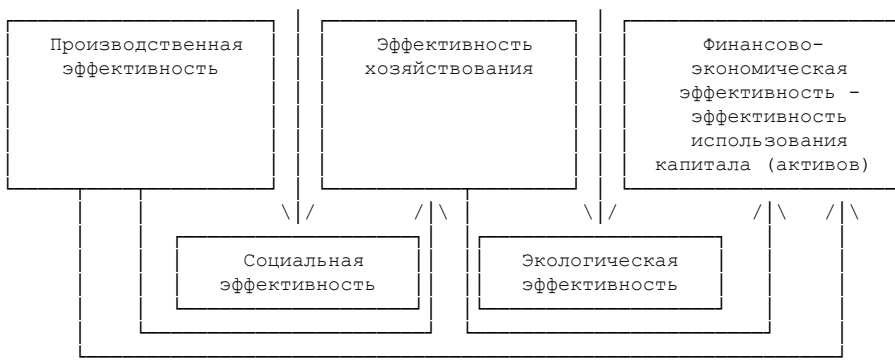


Рис. IV.5.1

Таблица IV.5.1. Система показателей производственной эффективности

Производственные ресурсы фирмы	Показатели производственной эффективности	
	$\text{Ресурсоемкость} = \frac{\text{Ресурс}}{\text{Результат}}$	$\text{Ресурсоотдача} = \frac{\text{Результат}}{\text{Ресурс}}$
Основные средства	Фондоемкость	Фондоотдача
Оборотные производственные фонды (по элементам: сырье, материалы, энергия, топливо и др.)	Материалоемкость, энергоемкость, топливоемкость и т.д.	Материалоотдача (выход готовой продукции)
Трудовые ресурсы	Трудоемкость, зарплатоемкость	Производительность труда на одного работающего, выработка на одного работающего и др.

Система показателей эффективности хозяйствования

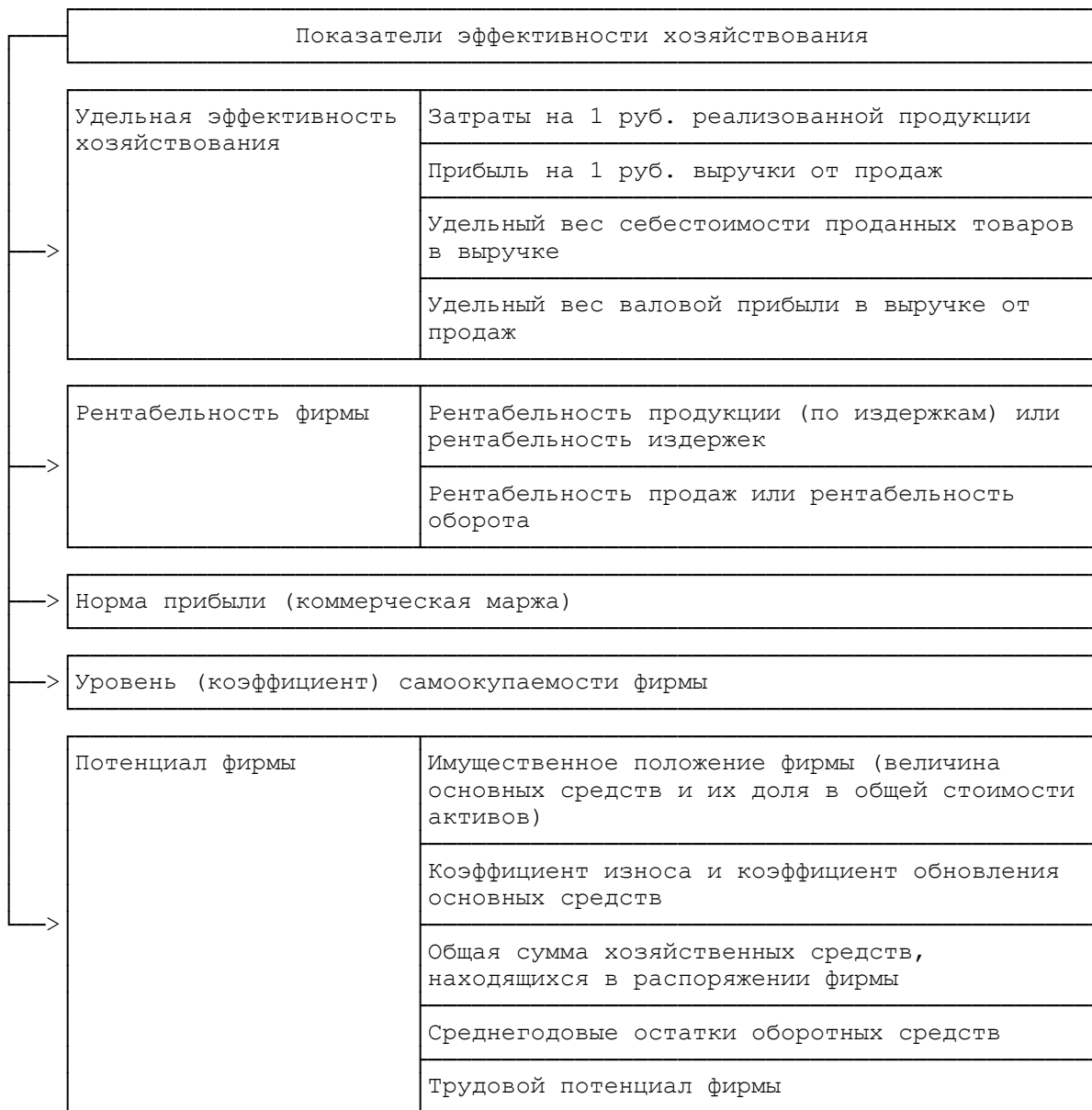
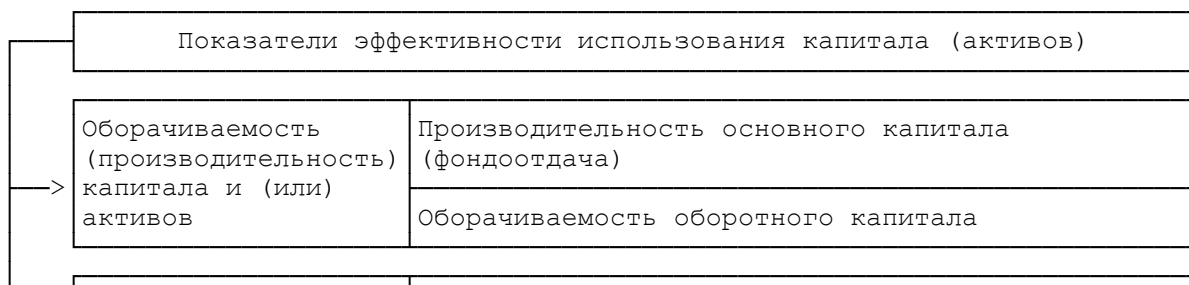


Рис. IV.5.2

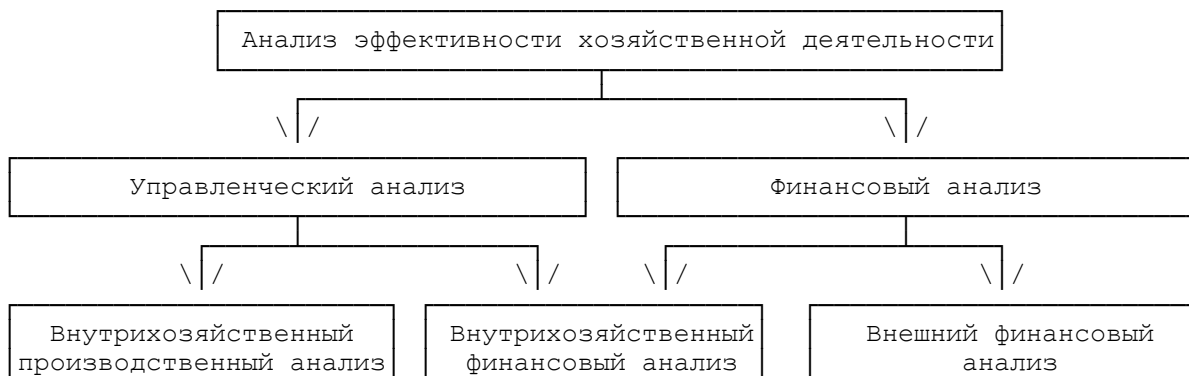
**Система показателей,
характеризующих финансово-экономическую эффективность**



Рентабельность использования капитала (активов)	Экономическая рентабельность (R _{эк}):
	$R_{эк} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Капитал (активы)}}$
	Финансовая рентабельность (R _{фин}):
	$R_{фин} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}$
	Рентабельность инвестиций, капитала акционеров
Деловая активность фирмы	Коэффициент устойчивого роста
	Соотношение динамики прибыли (I _{пр}), дохода (I _{дох}) и стоимости активов (I _{ст}):
	$I_{пр} \geq I_{дох} \geq I_{ст} \geq 100\%$
	Доход на акцию (величина дивиденда)
	Рост стоимости фирмы
Финансовая устойчивость бизнеса	Платежеспособность
	Структура финансовых ресурсов
	Ликвидность активов
	Наличие "больных" статей в отчетности (убытки, просроченная дебиторская и кредиторская задолженность и др.)

Рис. IV.5.3

Оценка результатов деятельности фирмы



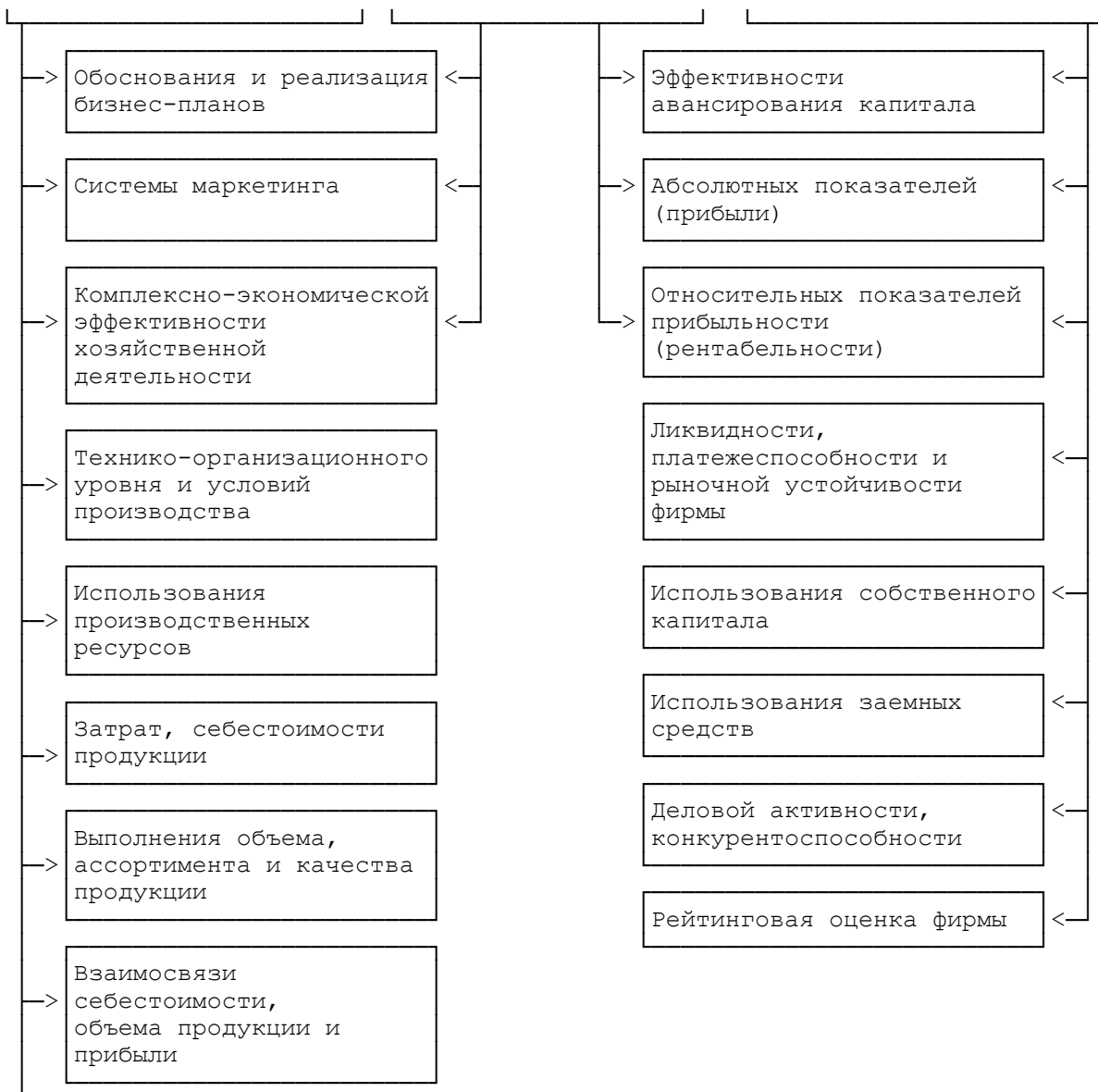
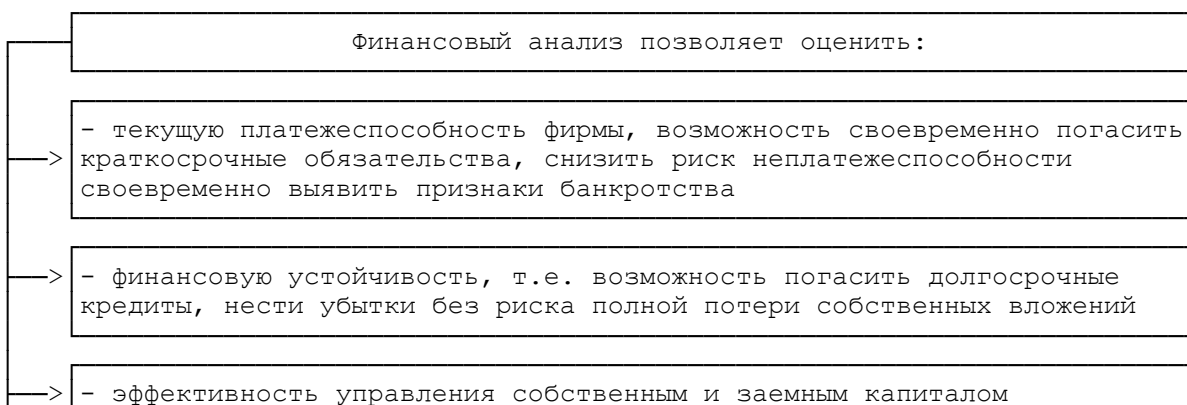


Рис. IV.5.4

Значение финансового анализа



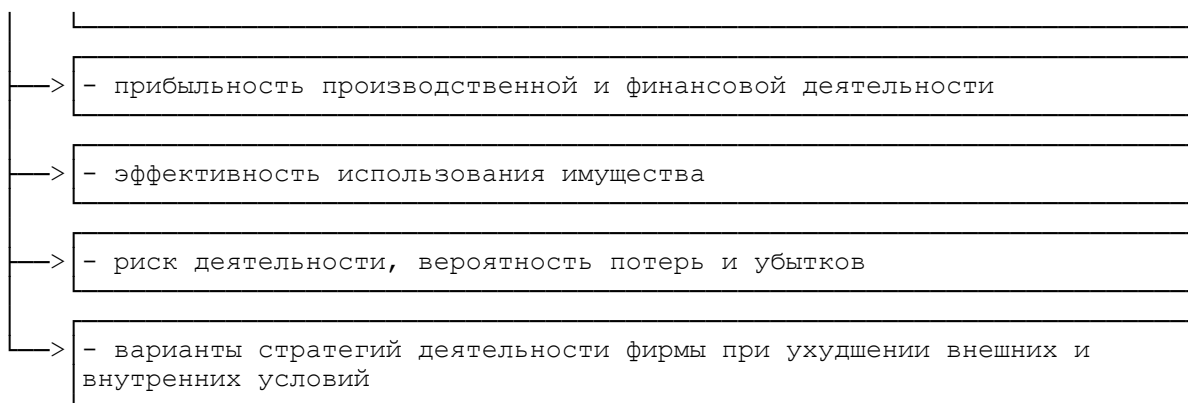


Рис. IV.5.5

Определение и показатели социальной эффективности деятельности фирмы

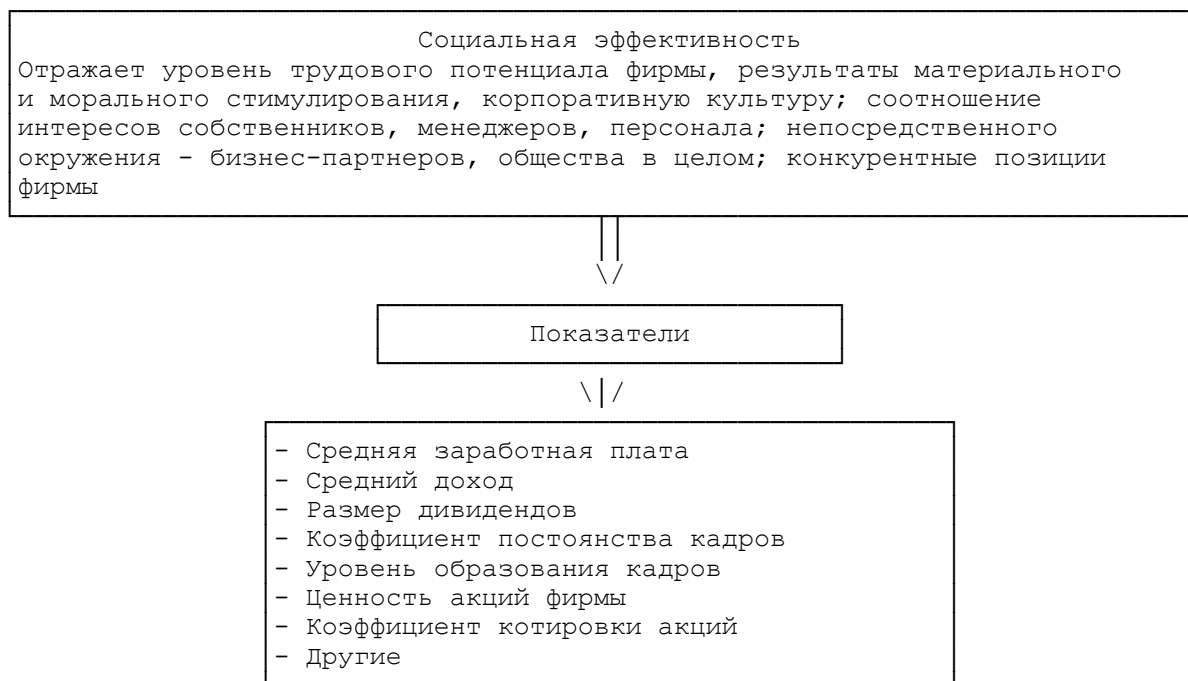
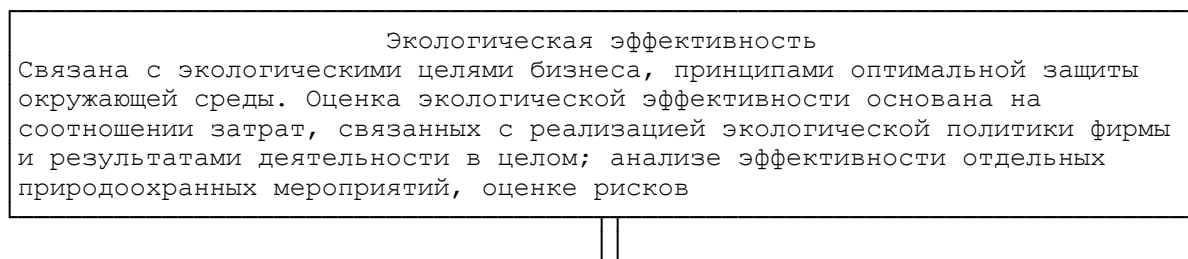


Рис. IV.5.6

Определение и показатели экологической эффективности деятельности фирмы



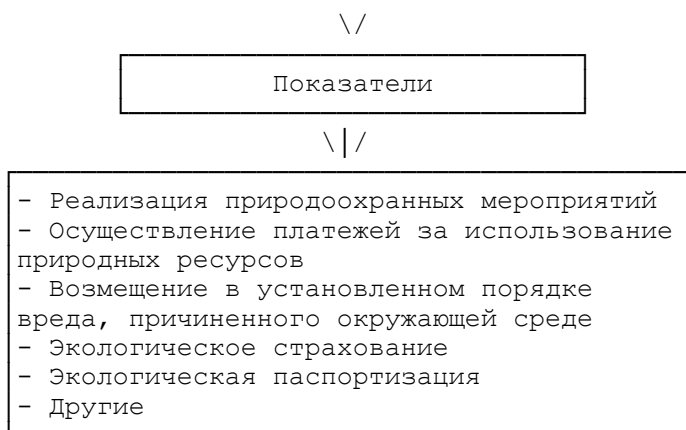


Рис. IV.5.7

Раздел V. РАЗВИТИЕ ФИРМЫ

Фирма, как и любая организационная система, проходит определенные этапы жизненного цикла - от рождения, становления, развития, зрелости до старости, упадка и ликвидации.

В отличие от живых организмов фирма не ограничена периодом своего существования. Она может быть конкурентоспособной, успешной, динамичной в течение длительного времени. Важно своевременно адаптироваться к меняющимся внешним условиям, адекватно оценивать свои внутренние возможности, потенциал фирмы, своевременно принимать меры, направленные на сохранение и развитие бизнеса.

В данном разделе рассматриваются:

- инновационная и инвестиционная деятельность фирмы;
- повышение качества продукции и конкурентоспособности фирмы;
- реструктуризация фирмы, этапы жизненного цикла;
- риски в деятельности фирмы.

V.1. Инновационная и инвестиционная деятельность фирмы

В данной главе рассматриваются:

- понятие инновационной деятельности;
- основные элементы инновационной деятельности;
- факторы внешней и внутренней среды, формирующие инновационную деятельность;
- факторы прямого воздействия на инновационную политику фирмы;
- факторы косвенного воздействия;
- инвестиционная деятельность фирмы;
- классификация инвестиций;
- виды инвестиций по объемам вложения инвестируемого капитала;
- группировка инвестиций по периоду инвестирования;
- классификация инвестиций по формам собственности инвестируемого капитала;
- основные этапы процесса управления инвестициями.

Инновационная деятельность фирмы направлена на использование результатов научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) для получения прибыли на основе расширения и обновления номенклатуры выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг), улучшения ее качества, совершенствования технологии ее изготовления и организации производства.

Инновационная деятельность фирмы

Инновационная деятельность

Система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала в целях получения нового или улучшенного продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения как индивидуального спроса, так и потребностей всего общества в

новшествах

- Проведение НИОКР по разработке идеи новшества, проведению лабораторных исследований, изготовлению лабораторных образцов новой продукции, видов новой техники, новых конструкций и изделий
- Подбор новых видов сырья, материалов для изготовления новых видов продукции
- Создание технологического процесса изготовления новой продукции
- Проектирование, изготовление, испытание и освоение образцов новых средств труда, т.е. новой техники, необходимой для изготовления продукции, в том числе машин, механизмов, приборов
- Разработка и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств
- Исследование, финансирование или приобретение необходимых информационных ресурсов и информационного обеспечения инноваций
- Подготовка, обучение, переквалификация и специальные методы подбора персонала, необходимого для проведения НИОКР
- Выполнение работ или приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, ноу-хау
- Организация и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций

Рис. V.1.1

Факторы внешней и внутренней среды,
влияющие на формирование инновационной деятельности фирмы





Рис. V.1.2

Характеристики инноваций (нововведений)

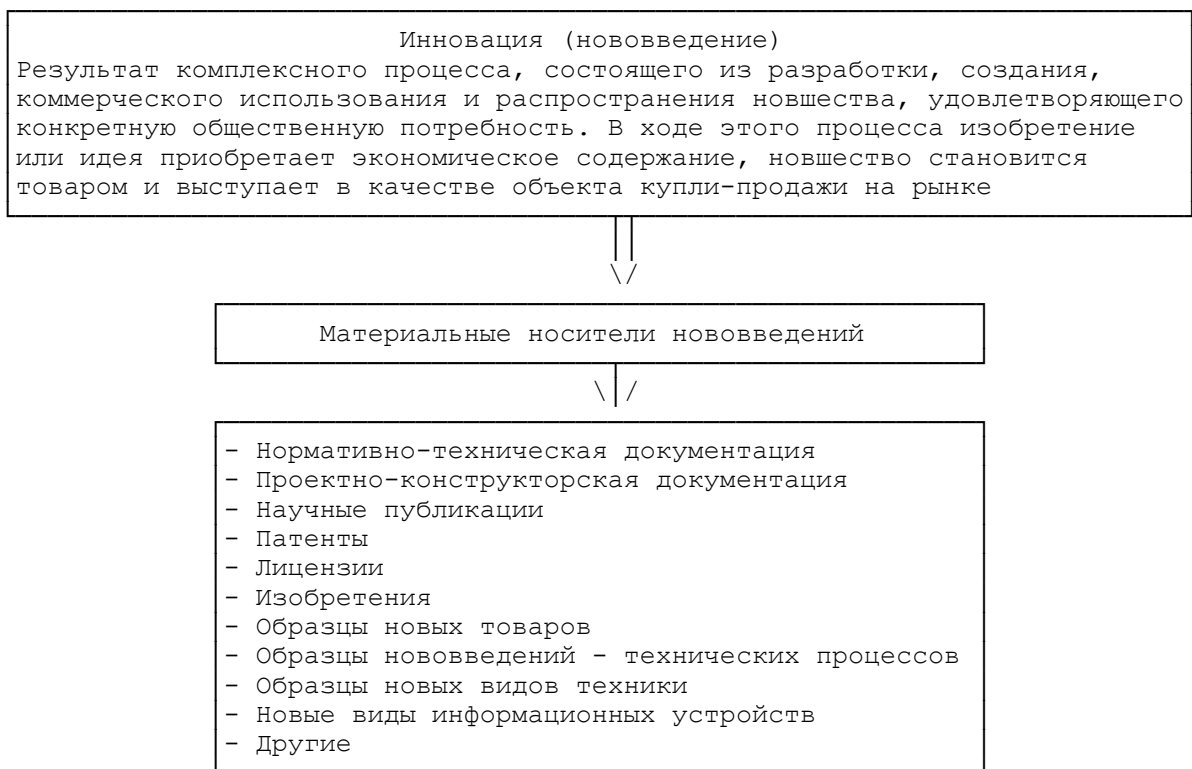


Рис. V.1.3

Инновационный процесс,

структура инновационной деятельности ее элементов

Инновационный процесс
Представляет собой не единичный акт внедрения какого-либо новшества, а целенаправленную систему мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств



Структура инновационной деятельности и ее составляющих элементов



1. Инициация инновации
 - Цели и задачи
 - Поиск идеи
 - Техничко-экономическое обоснование
 - Выбор инновационного проекта
2. Маркетинг инновации
 - Анализ внешней среды
 - Оценка внутренних возможностей
 - Определение объемов производства
 - Анализ факторов риска
 - Оценка экономической эффективности инновационного проекта
 - Прогноз результатов, ожидаемых от реализации инновационного проекта
3. Производство инновации
 - Создание необходимой системы управления проектом
 - Формирование необходимого производственного и кадрового потенциала
 - Совершенствование организации производственного процесса
 - Осуществление текущего менеджмента
 - Контроллинг инновационного проекта
4. Продвижение и реализация инноваций
 - Разработка PR-кампании, коммуникационной политики
 - Реклама товара (продукта, технологии, услуги)
 - Создание каналов и систем сбыта
 - Организация торговли
 - Проведение консультаций
5. Анализ полученных результатов инновационного проекта
 - Оценка изменений конкурентоспособности бизнеса
 - Анализ сегмента рынка
 - Динамика продаж
 - Рост доходов и рентабельности фирмы
 - Оценка потенциала
 - Сопоставление показателей эффективности проекта
6. Диффузия (распространение) инновации
 - Изменение характеристик инновации
 - Развитие форм продвижения
 - Расширение рынка
 - Рост объемов производства и реализации

Рис. V.1.4

Таблица V.1.1. Факторы,
влияющие на инновационную деятельность фирмы

Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
Экономические, технологические, финансовые	Недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей, высокий уровень затрат производства	Наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры
Социально-психологические, культурные	Соппротивление переменам, так как они могут привести к изменению статуса сотрудников, необходимости поиска новой работы, изменению выполняемых функций, повышению требований к уровню квалификации, перестройке устоявшихся способов деятельности, нарушению стереотипов поведения и сложившихся традиций, боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу	Моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, стимулирование творческого труда, креативности решений. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе
Организационно-управленческие	Устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки, доминирование текущих интересов, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов	Гибкость оргструктуры, демократичный стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, допущение корректировок, децентрализация, автономия, формирование целевых рабочих групп, использование подходов управления проектами, принципов бизнес-партнерства, поощрение инициативы работников

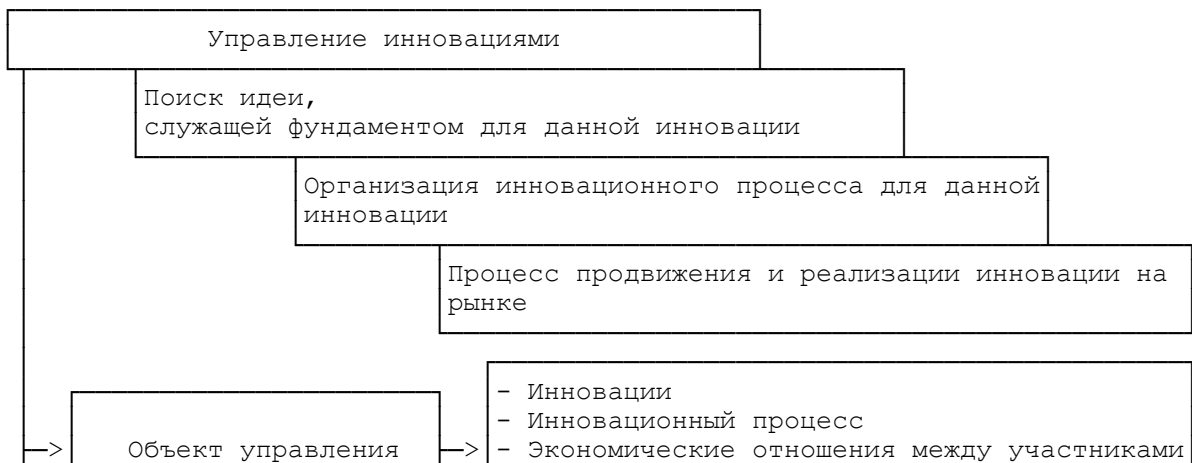
Показатели инновационной активности фирмы

1. Затратные показатели
- Удельные затраты на НИОКР, доля этих затрат в общем объеме продаж, что характеризует наукоемкость продукции фирмы
- Удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау
- Затраты на приобретение инновационных фирм
- Наличие фондов на развитие инициативных разработок
2. Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса

- Длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии)
- Длительность подготовки производства нового продукта
- Длительность производственного цикла нового продукта
- Жизненный цикл инновации
3. Показатели обновляемости
- Количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов
- Показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой за 2 - 3 года, 5 и 10 лет)
- Количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений)
- Объем экспортируемой инновационной продукции
- Объем предоставляемых новых услуг
4. Структурные показатели
- Состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений, включая экспериментальные и испытательные комплексы
- Состав и количество структурных единиц фирмы, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции
- Численность и структура сотрудников, занятых НИОКР
- Состав и число творческих инициативных групп, временных бригад и других групп

Рис. V.1.5

Процесс управления инновациями



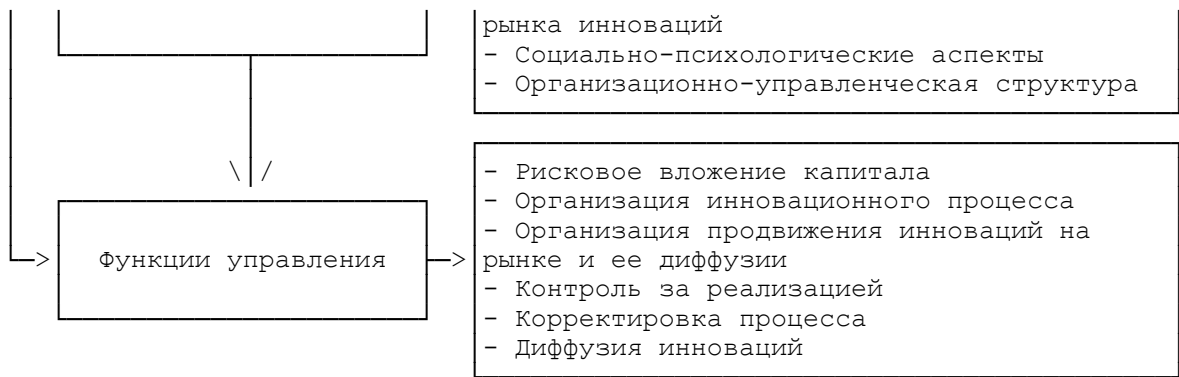


Рис. V.1.6

Понятие и классификация инвестиций

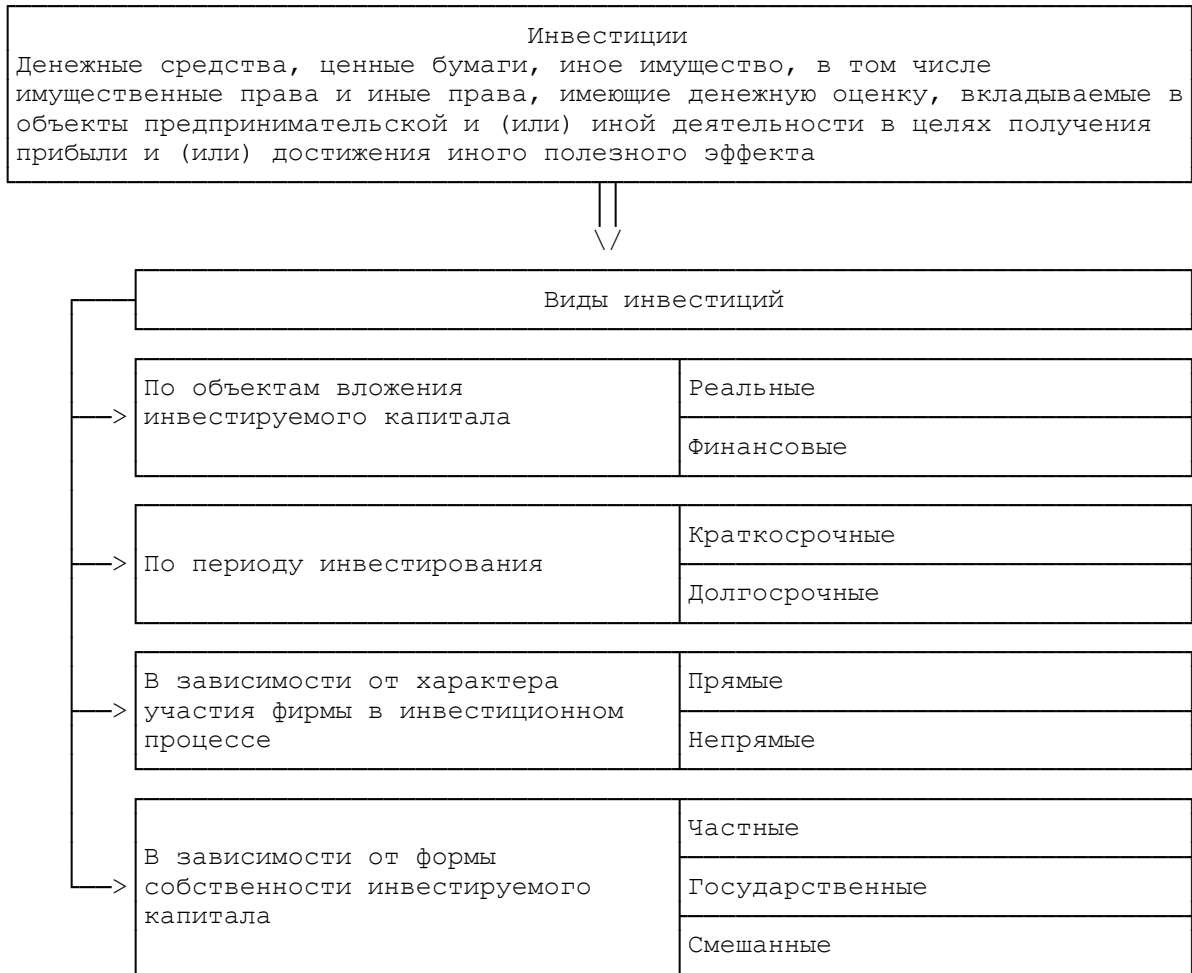
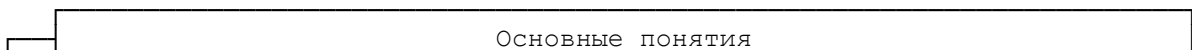


Рис. V.1.7

Основные понятия, связанные с инвестициями



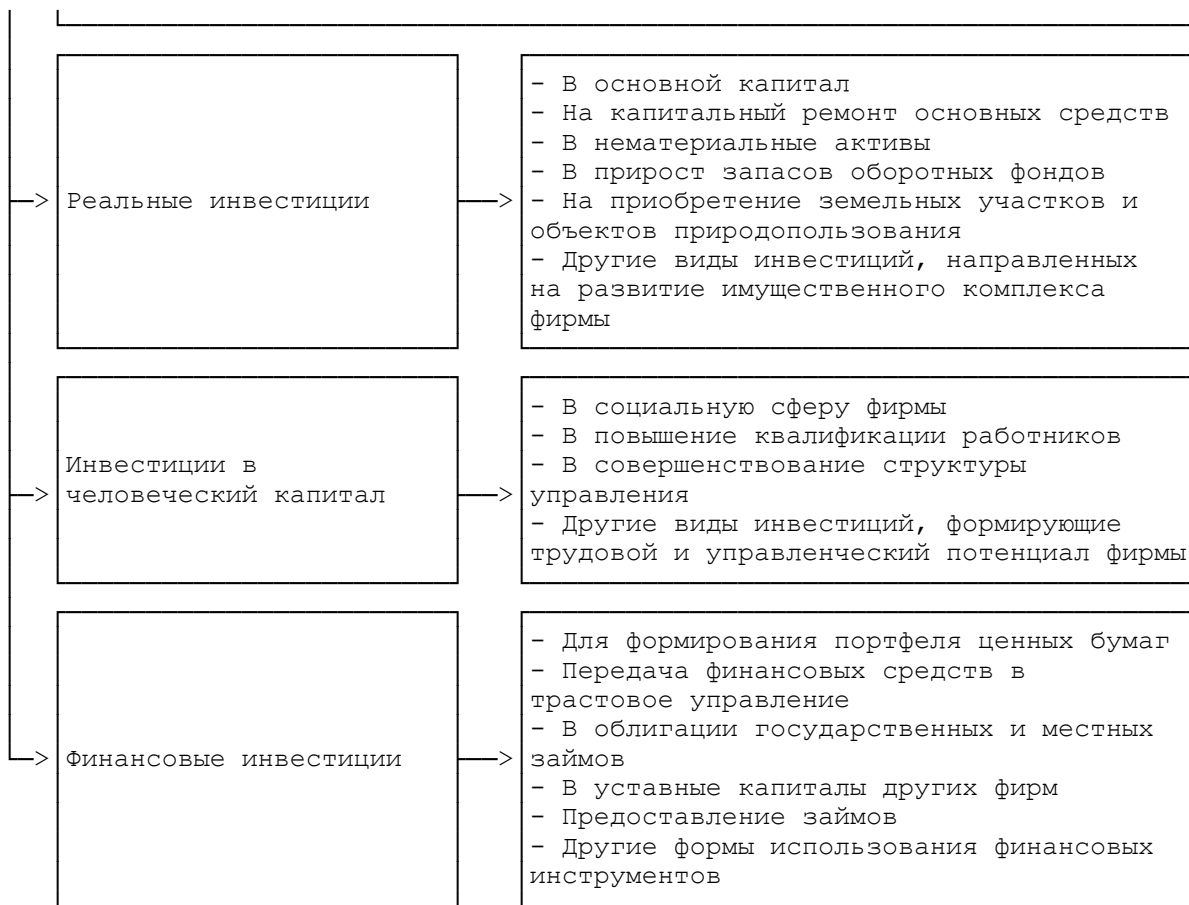
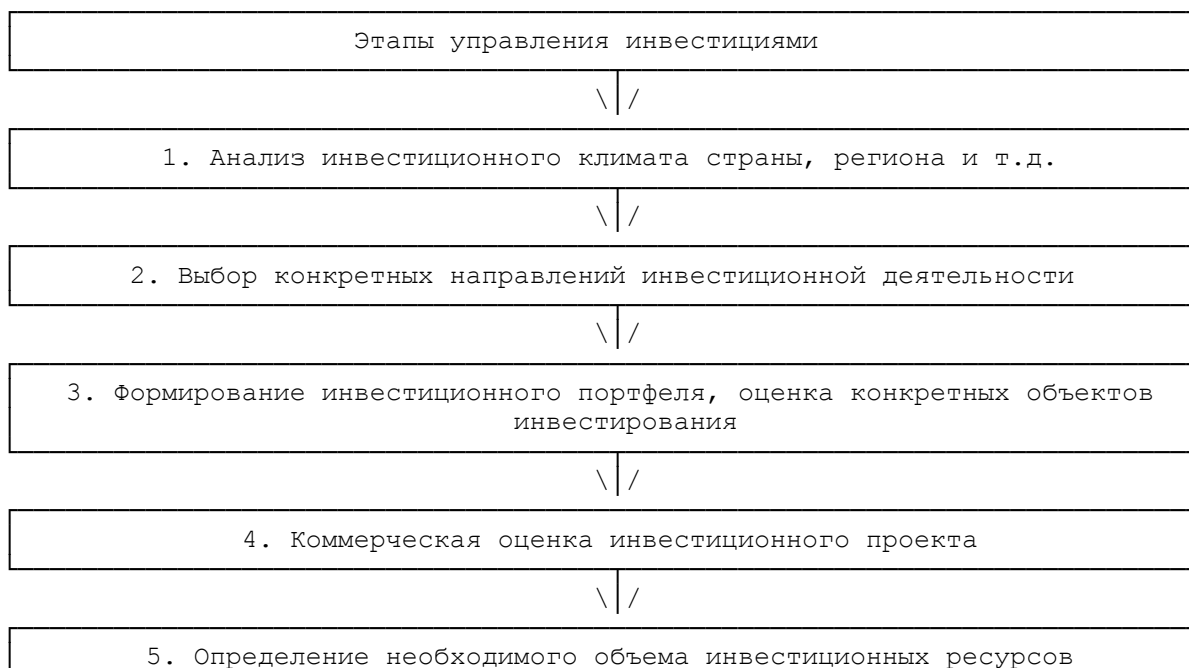


Рис. V.1.8

Процесс управления инвестициями



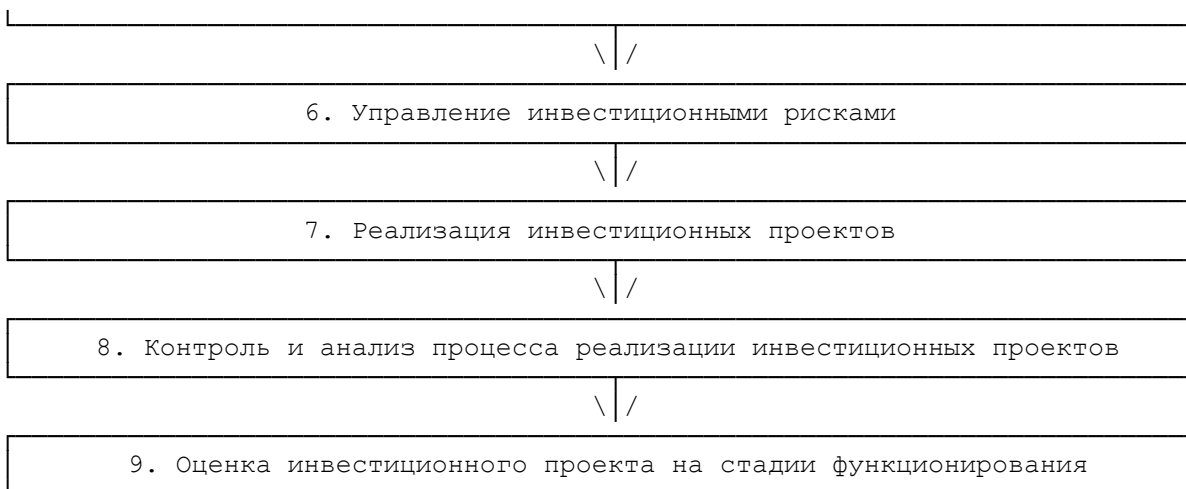


Рис. V.1.9

Методы оценки коммерческой состоятельности инвестиционного проекта

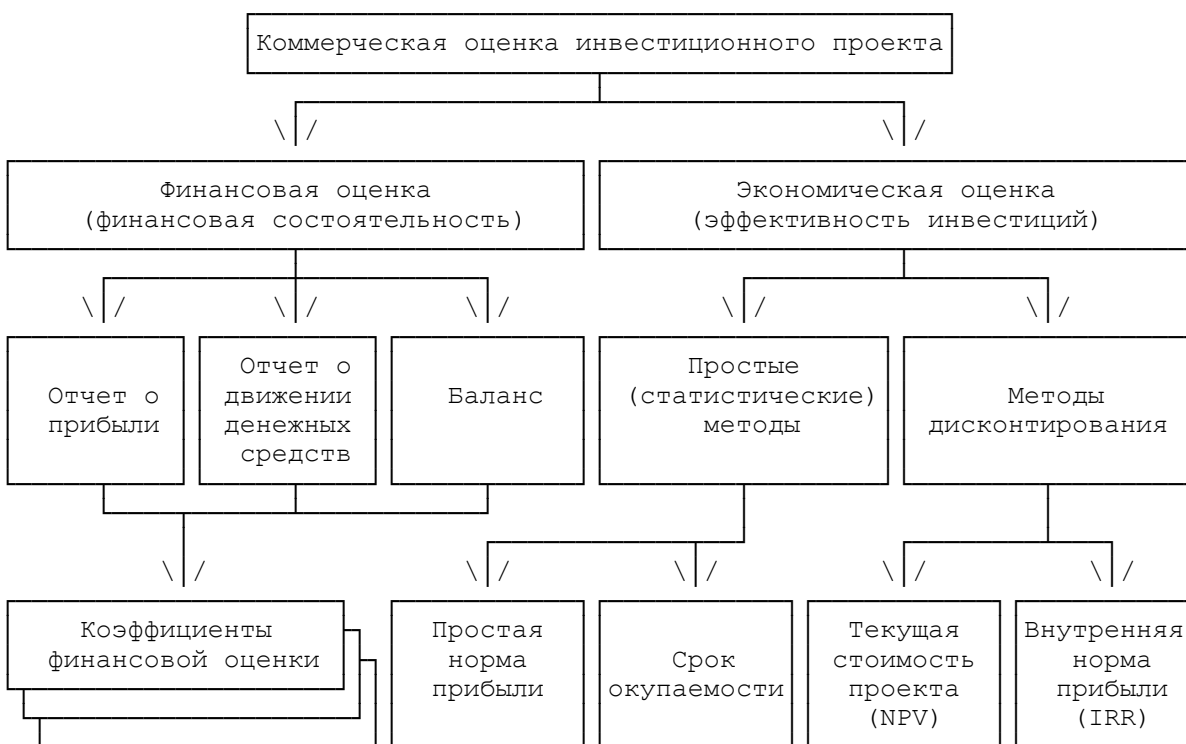


Рис. V.1.10

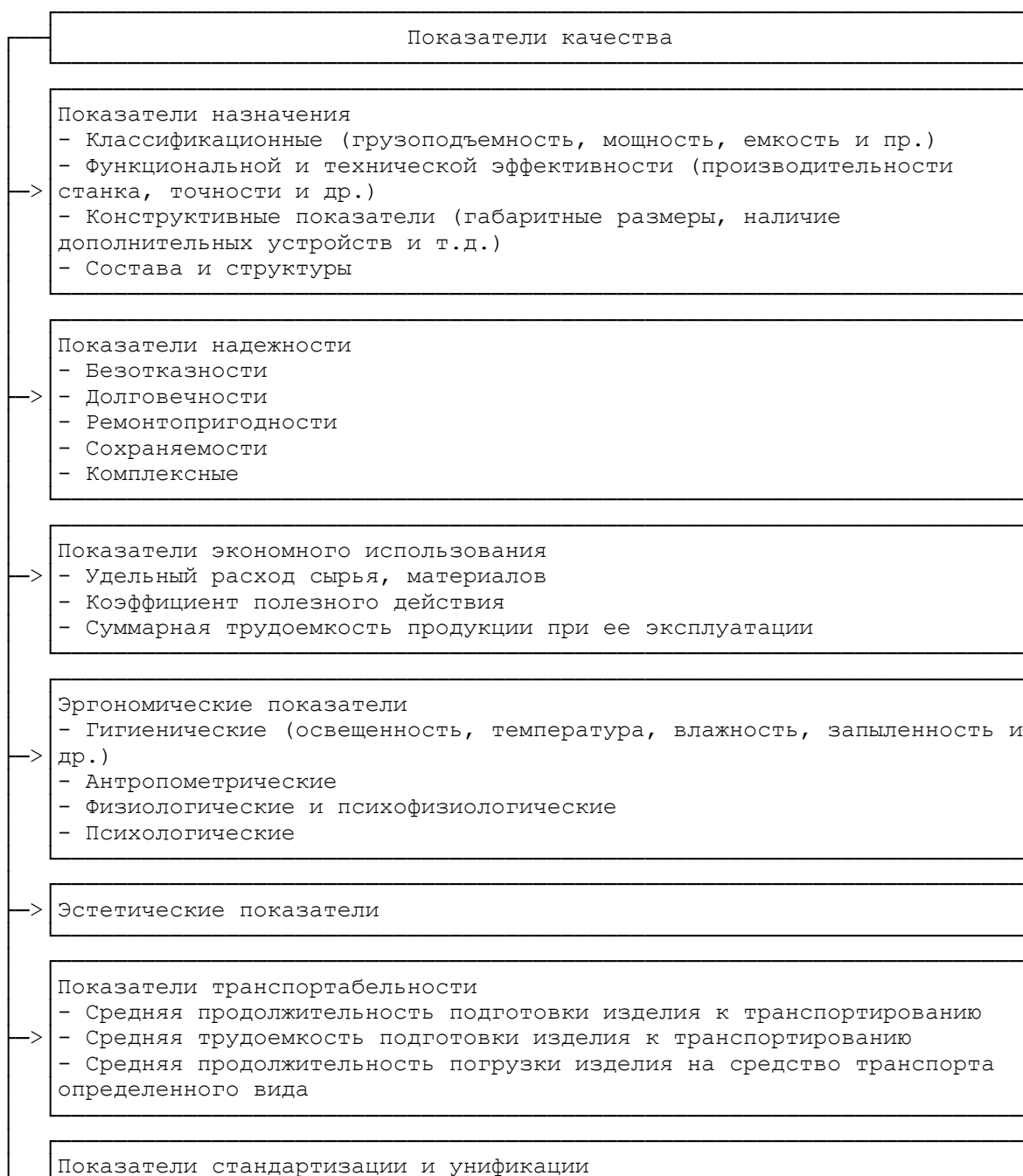
V.2. Качество продукции и конкурентоспособность фирмы

В данной главе рассматриваются:

- понятие качества продукции;
- оценка качества;
- показатели назначения;
- показатели качества;

- система качества и ее основные элементы;
- "петля качества";
- этапы жизненного цикла продукции;
- понятие стандартизации;
- цели, принципы и функции стандартизации;
- виды сертификации продукции, работ, услуг;
- международные стандарты;
- конкурентоспособность продукции;
- оценка конкурентоспособности;
- уровни конкурентоспособности фирмы.

Характеристика качества продукции



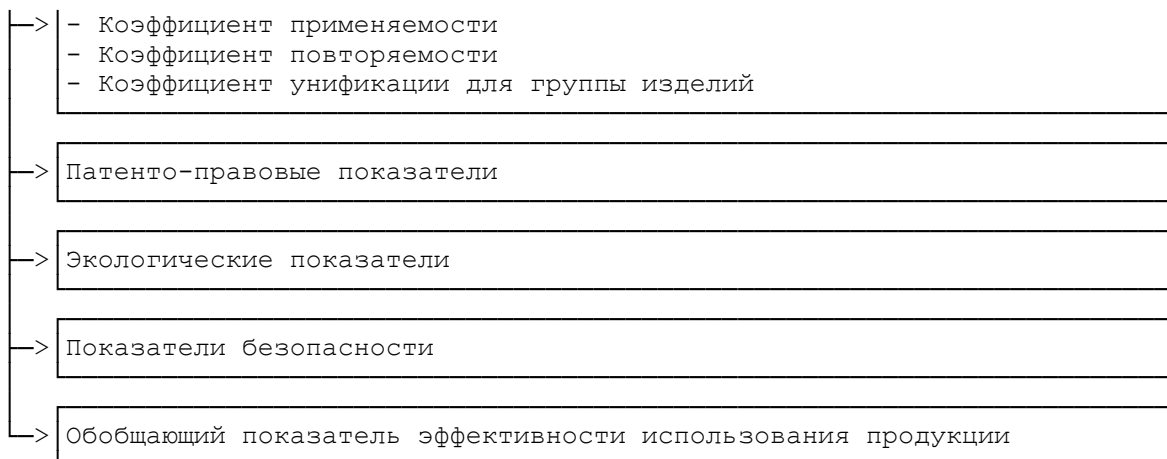


Рис. V.2.1

Процесс управления качеством продукции



→ - Устанавливает и обеспечивает порядок документального оформления всех процедур системы

Рис. V.2.2

"Петля качества"

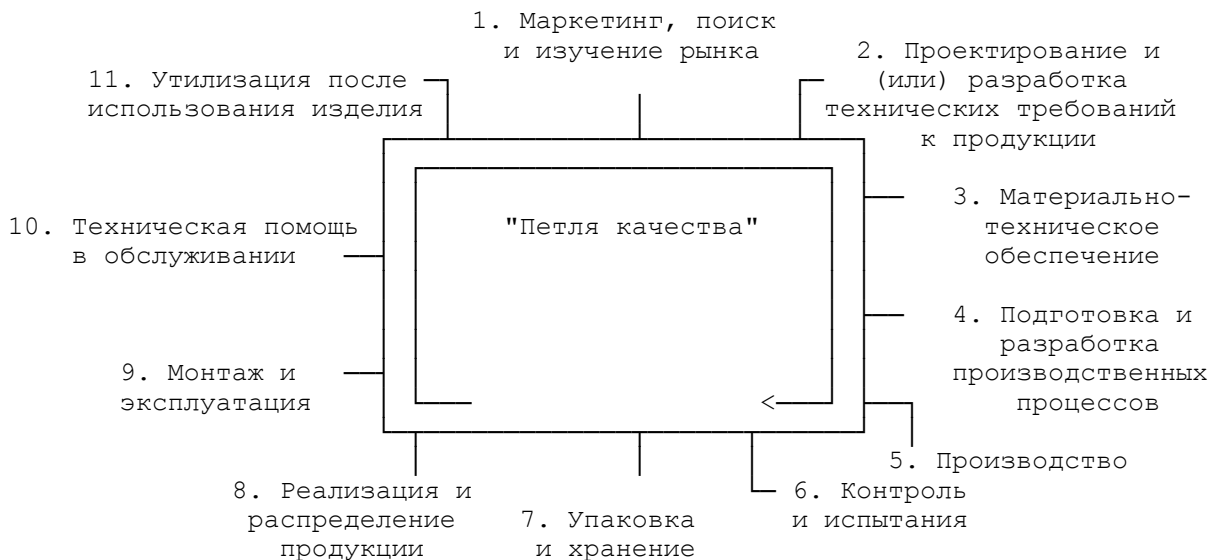


Рис. V.2.3

"Петля качества" - модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на разных стадиях - от определения потребностей покупателей до оценки степени их удовлетворенности товаром.

Понятие и цели стандартизации

Стандартизация
 Деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг (Федеральный закон от 15 декабря 2002 г. N 184-ФЗ "О техническом регулировании")



Цели



- Повышение уровня безопасности жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений и содействия соблюдению требований технических регламентов
- Повышение уровня безопасности объектов с учетом риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера; технической и информационной совместимости

- Обеспечение научно-технического прогресса
- Повышение конкурентоспособности продукции, работ, услуг
- Рациональное использование ресурсов
- Техническая и информационная совместимость
- Сопоставимость результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных
- Взаимозаменяемость продукции

Рис. V.2.4

Основные принципы стандартизации

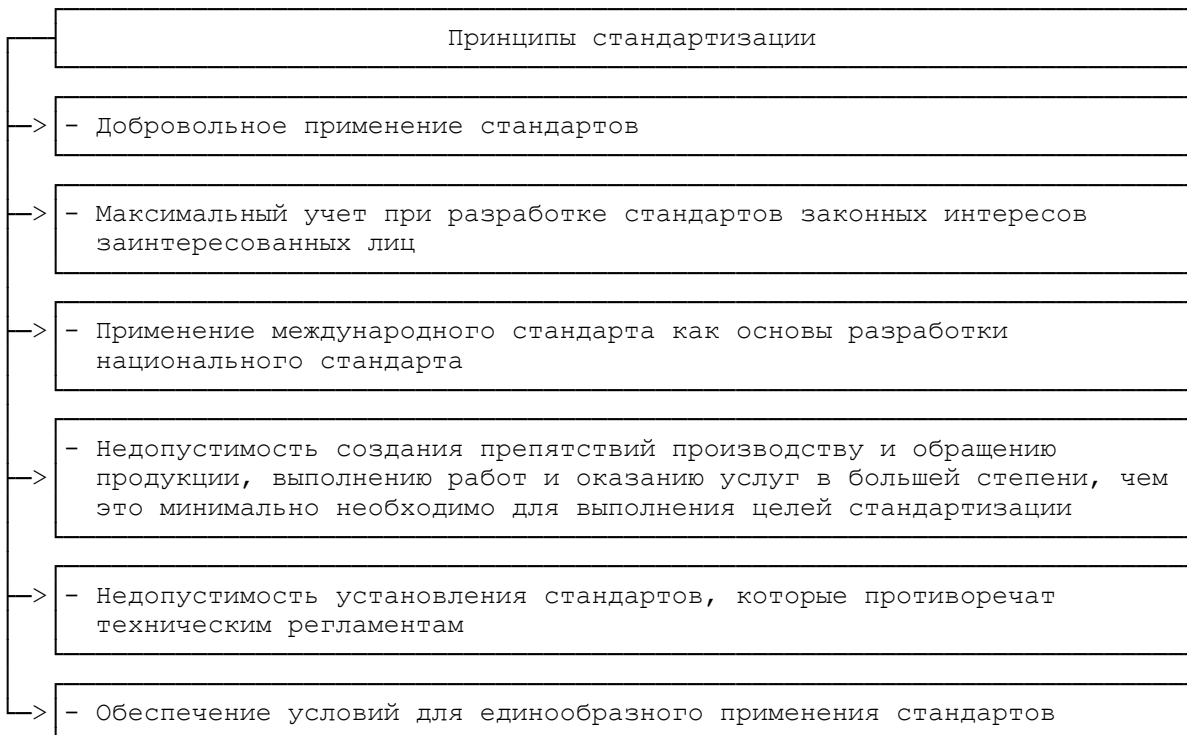
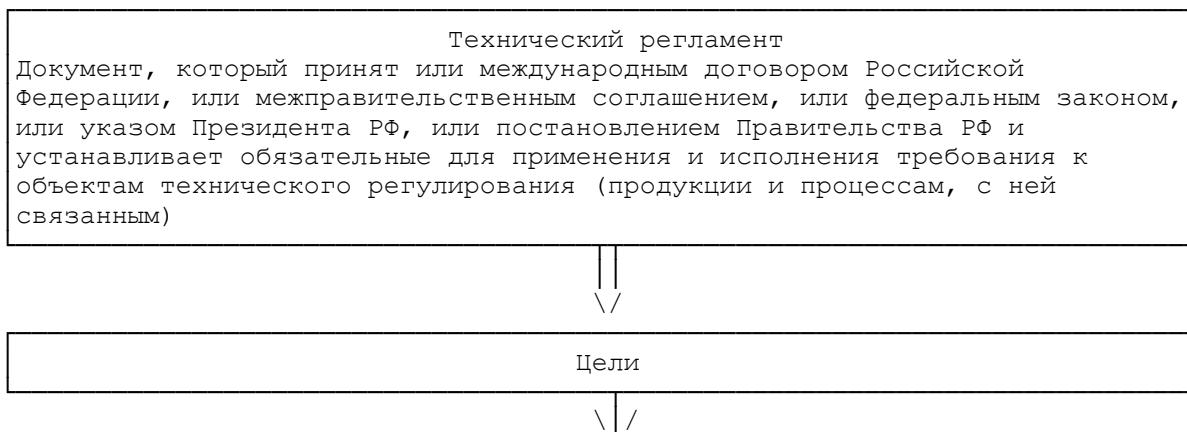


Рис. V.2.5

Понятие и цели технических регламентов



- Защита жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества
- Охрана окружающей среды, жизни или здоровья животных и растений
- Предупреждение действий, вводящих в заблуждение приобретателей

Рис. V.2.6

Понятие, система сертификации и формы подтверждения соответствия

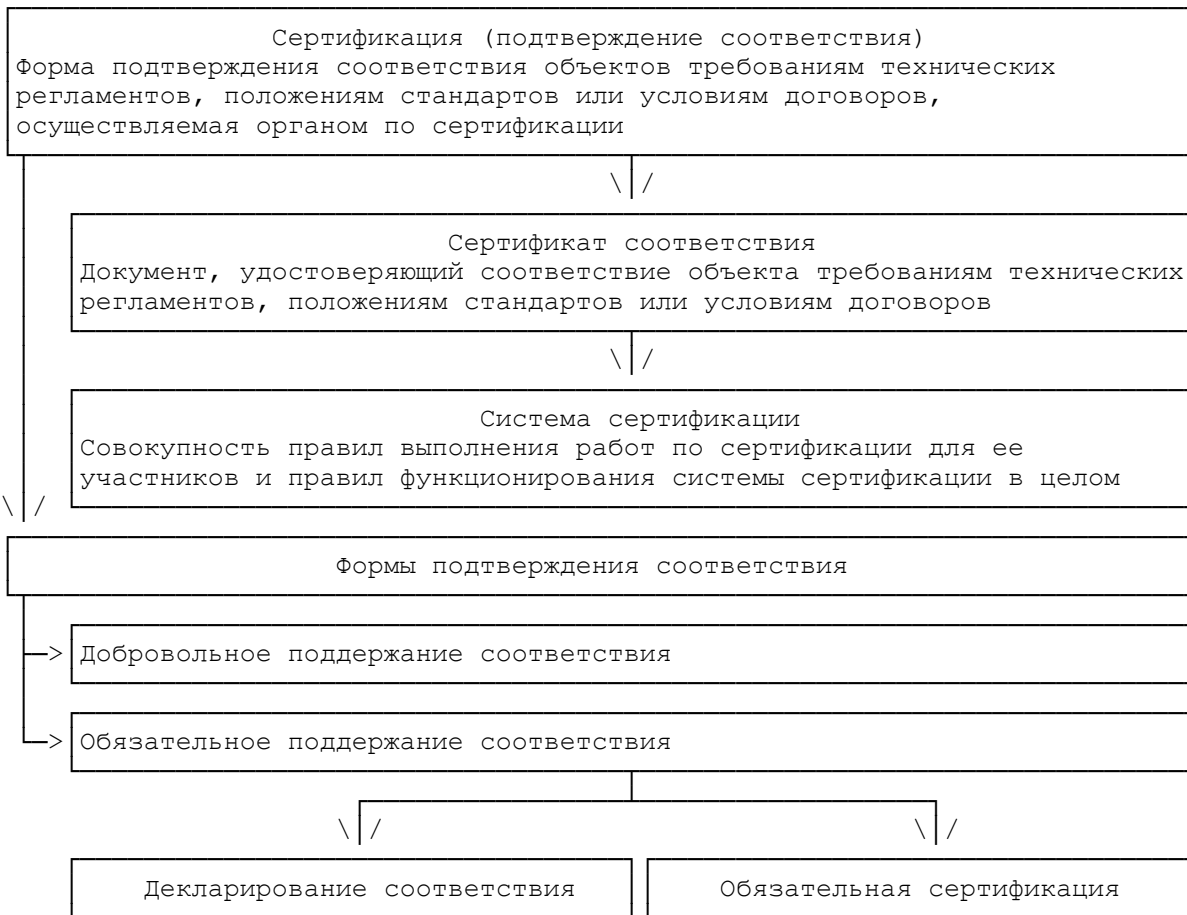


Рис. V.2.7

Понятие конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность продукции
Совокупность потребительных и стоимостных характеристик производимой продукции, позволяющих выдержать конкуренцию на соответствующем рынке в определенном промежутке времени и дающих определенные преимущества фирме. Определяется в результате анализа, сравнения выпускаемой продукции с товарами конкурентов, выявления ее преимуществ по сравнению с другими товарами (аналогичными по назначению или заменителями)

\ /

Конкурентоспособность продукции (K) определяется по формуле

$$K = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЭП}}}$$

где $I_{\text{ТП}}$ - индекс технических параметров (качества); $I_{\text{ЭП}}$ - индекс экономических параметров (затрат)

Рис. V.2.8

Система показателей конкурентоспособности

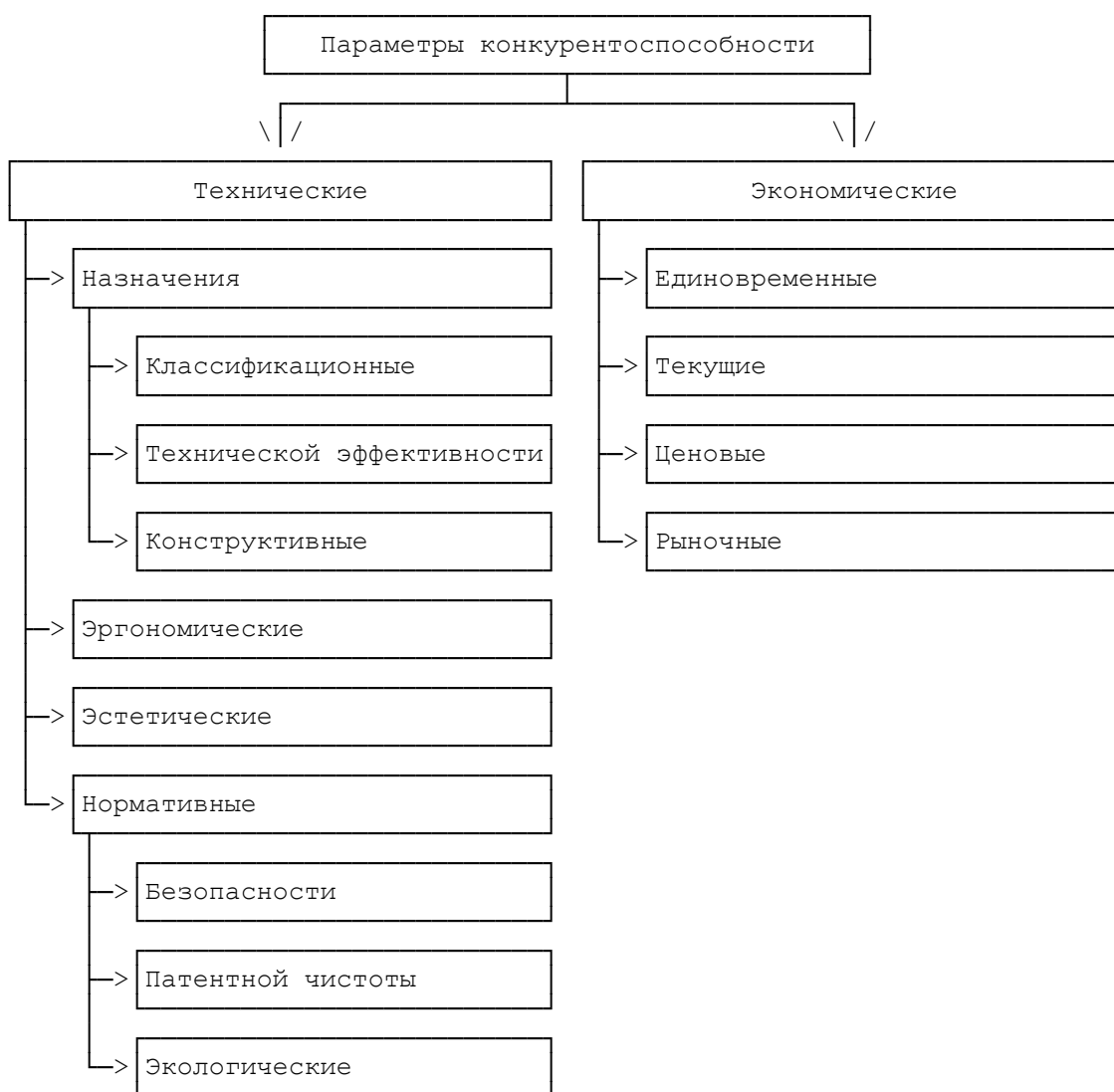


Рис. V.2.9

Общая схема оценки конкурентоспособности

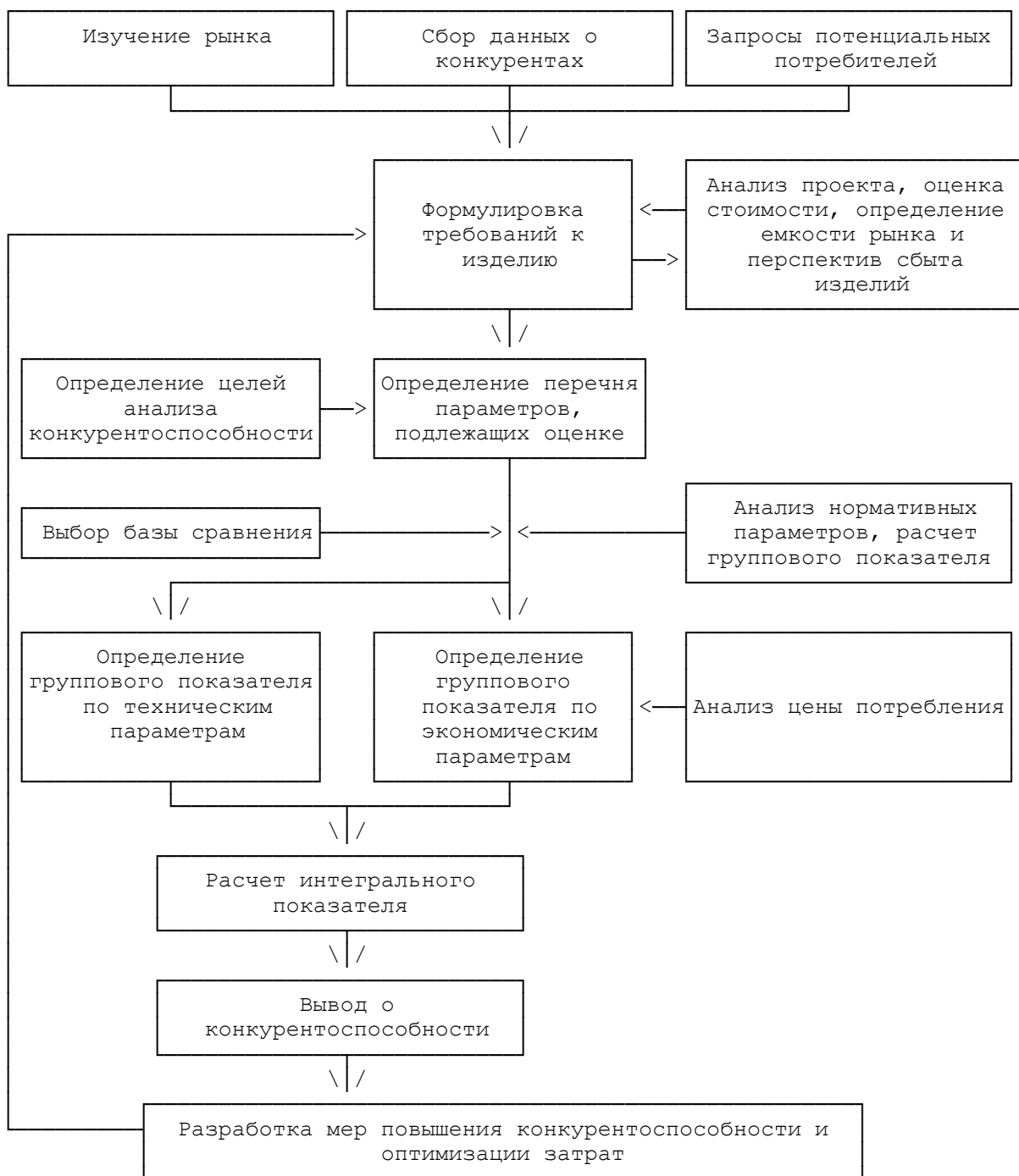


Рис. V.2.10

Уровни конкурентоспособности фирмы

Конкурентоспособность фирмы
 Оцениваемое субъектами хозяйствования (субъектами внешней среды) ее превосходство над конкурентами на выбранных сегментах рынка в данный момент, достигнутое без ущерба для окружающих. Определяется как конкурентоспособность конкретных товаров и уровень конкурентного

потенциала, характеризующего способность фирмы в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги



Уровни конкурентоспособности



Уровень предприятия	Виды рынков	Финансовый	Области конкурентоспособности	Сфера бизнеса: - Стоимость предприятия - Капитализация - Управление возможностями - Управление результатами - Управление активами - Технологическая политика и технологии - Человеческий капитал - Стратегический маркетинг - Стратегическое планирование - Организационная система	
		Фондовый			
		Трудовой			
Уровень производства		Товарный			Потенциал: - Инфраструктура - Инновационная культура - Персонал - Технологии - Оборудование - Финансы
		Трудовой			
Уровень продукции		Товарный			- Стоимость - Качество - Сроки

Источник: http://bigc.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.php.

Рис. V.2.11

V.3. Снижение риска деятельности фирмы

В данной главе рассматриваются:

- риски в предпринимательской деятельности;
- классификация рисков российских фирм;
- методы оценки рисков;
- способы снижения риска предпринимательской деятельности;
- цели и задачи управления рисками;

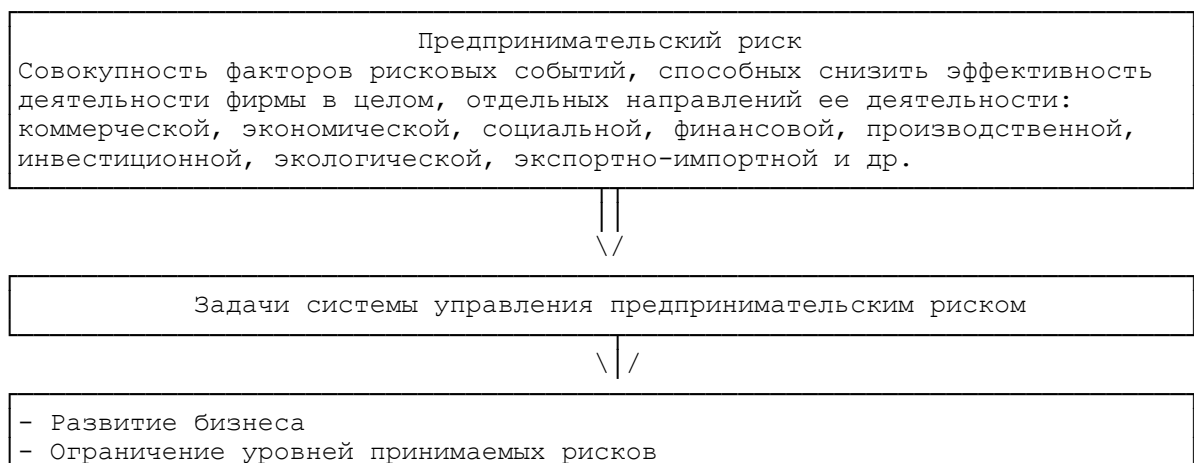
- этапы управления рисками.

Классификация рисков



Рис. V.3.1

Предпринимательский риск и задачи управления им



- Обеспечение способности покрывать вызываемые риском убытки собственными средствами без угрозы для достижения стратегических, оперативных и финансовых целей фирмы
- Обеспечение стратегической и оперативной устойчивости бизнеса, снижение чувствительности результатов деятельности фирмы к факторам риска
- Обеспечение эффективного распределения ресурсов с учетом факторов риска
- Снижение непредвиденных убытков и экстремальных потерь фирмы за счет уменьшения вероятности их наступления
- Другие задачи

Рис. V.3.2

Характеристика моделей управления риском

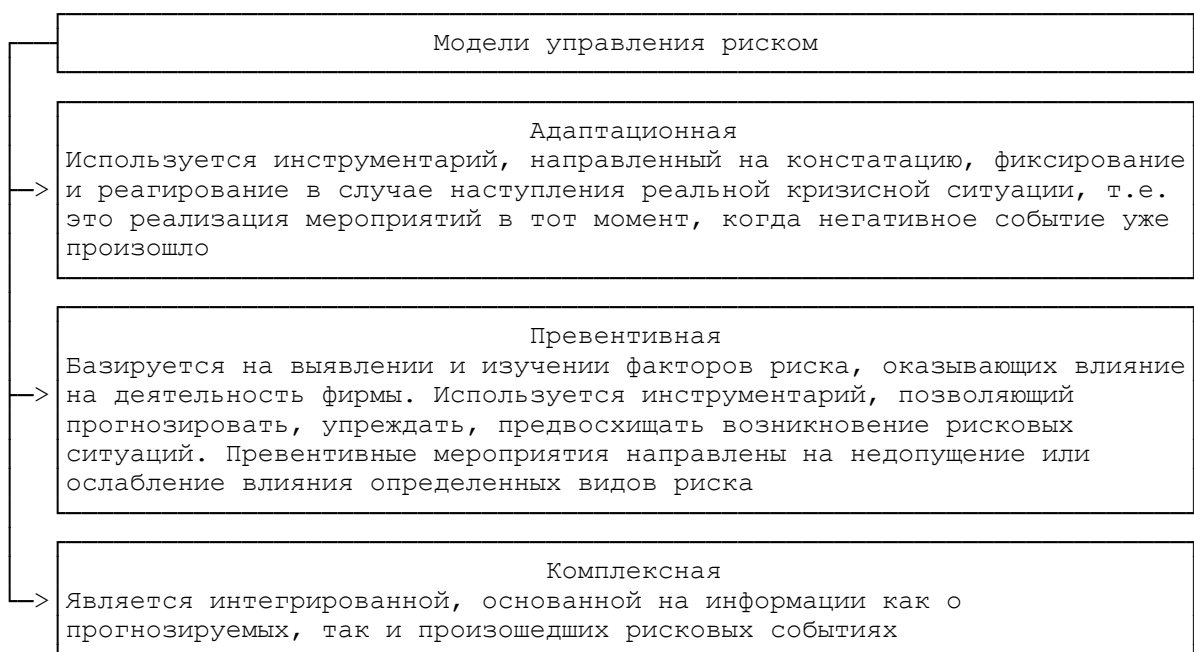


Рис. V.3.3

Таблица V.3.1. Этапы управления риском

Этап	Содержание этапа
1. Идентификация и систематизация рисков	Идентификация рисков предполагает качественный анализ сложившейся бизнес-ситуации, определение причин возникновения рисков, систематизацию рисков, прогноз возможных вариантов развития. Систематизация рисков - распределение рисков на конкретные группы по определенным признакам
2. Качественный и количественный анализ рисков, определение взаимосвязи рисков	Качественный анализ рисков - выявление и идентификация всех возможных видов риска, их ранжирование по уровню значимости. В группу качественных методов анализа риска включают историко-ассоциативные, литературно-фантастические аналогии, концептуальные переносы, методы рейтинговых и экспертных оценок, другие.

	<p>Количественный анализ рисков базируется на определении числовых величин отдельных рисков и риска деятельности фирмы в целом.</p> <p>Выделяют несколько групп методов: статистические (однофакторные, многофакторные); расчетно-аналитические (анализ чувствительности; проверка устойчивости и определение предельных значений параметров; определение точки безубыточности; корректировка параметров; построение дерева решений; анализ сценариев, метод Монте-Карло и др.); экспертные</p>
3. Обоснование методов управления риском, способов их снижения	Выявляют способы и инструменты снижения риска: формирование резервов, перераспределение риска, диверсификацию и др.
4. Разработка программы снижения риска	Система мер, организация действий, направленных на снижение риска
5. Мониторинг реализации программы снижения риска, совершенствование системы управления риском	Своевременное выявление и замена принятых неэффективных мероприятий на более эффективные в пределах выделенного бюджета и установленных сроков или оценка эффективности выработанных мероприятий, способов их выполнения

Характеристика способов управления рисками

Способы управления рисками
Инструменты воздействия на факторы риска в целях их минимизации, нейтрализации или устранения



Выделяют следующие способы:



- Уклонение (избежание) от риска	Система мероприятий, позволяющих полностью избежать негативное влияние тех или иных факторов
- Удержание, сохранение риска	Используется в том случае, если удастся достаточно четко и конкретно определить профиль риска и идентифицировать его источники. Выделив экономически наиболее опасный участок или этап деятельности, определив допустимый уровень риска в данной области, риск на фирме можно лучше контролировать
- Снижение риска	Действия, способствующие уменьшению неблагоприятного для фирмы воздействия факторов и последствий
- Передача, трансферт риска	Совокупность мер, позволяющих переложить ответственность за неблагоприятные события на других участников. К методам передачи, трансферта риска относится прежде всего страхование
- Компенсация риска	Разрабатывается на основе изучения потенциала фирмы и рискованных зон ее деятельности.

Предполагает комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов и т.д.

Рис. V.3.4

Таблица V.3.2. Способы и инструменты управления предпринимательскими рисками

Способ управления рисками	Инструменты управления рисками фирмы
Уклонение от риска	Отказ от ненадежных партнеров
	Отказ от рискованных проектов
	Сокращение уровня опасного поведения, ограждение опасных зон бизнеса, установление взаимного контроля за поведением сотрудников
	Дублирование участков и элементов бизнеса
	Охрана, физическая защита ценностей, обеспечение безопасности бизнеса
	Мониторинг информации
Удержание, сохранение риска	Выделение экономически опасных зон
	Балансирование активов и обязательств
	Установление методов нормирования
	Установление системы согласований и разрешений в процессе принятия решений
Снижение риска	Распределение ответственности между партнерами по бизнесу
	Диверсификация видов деятельности, рынков сбыта и зон хозяйствования
	Уменьшение вероятности наступления нежелательных событий
	Сокращение величины фактических потерь
	Сокращение времени нахождения в зоне действия риска и актуальности риска
Передача, трансферт риска	Страхование хозяйственной деятельности
	Нестраховой трансферт риска
	Хеджирование
	Заключение различных контрактов
Компенсация риска	Создание системы резервов на фирме и плана их использования
	Разработка стратегии и планов ее реализации

Новые способы	Инновации
	Финансовая инженерия
	Социально-психологические меры
	Внутренняя культура фирмы

V.4. Развитие и реструктуризация фирмы

В данной главе рассматриваются:

- функционирование, развитие, изменение фирмы;
- классификация изменений;
- жизненный цикл фирмы (ЖЦФ);
- стадии ЖЦФ;
- кризис и антикризисное управление;
- банкротство, основные процедуры банкротства;
- формы реорганизации: преобразование, присоединение, слияние, разделение, выделение;
- виды комплексной реструктуризации.

Фирма, как и любая социально-экономическая система, имеет следующие тенденции своего существования:

- **функционирование** - поддержание жизнедеятельности фирмы, сохранение функций, способствующих ее целостности, качественной определенности, реализации существенных характеристик;

- **развитие** - преобразование, переход в новое качественное состояние, укрепляющее положение фирмы, обеспечивающее стабильный процесс ее жизнедеятельности в условиях изменяющейся внешней среды, закономерный процесс движения фирмы вперед, переход от простого к сложному, от низшего к высшему;

- **изменение** - любые действия по обновлению каких-либо параметров деятельности фирмы, обусловленные нестабильностью общих характеристик ее внешней и внутренней среды.

Таблица V.4.1. Классификация изменений в деятельности фирмы

Классификационный признак	Виды изменений
По источникам происхождения	Изменения, порожденные внешней средой. Изменения, обусловленные внутренней средой
По вероятности возникновения событий	Неопределенные (спонтанные). Планируемые (целенаправленные)
По направленности действий	Стратегические. Тактические. Оперативные. Стабилизационные
По подходам к управлению	Эволюционные (постепенные). Революционные (полное обновление)
По ориентации	На цели (управление по целям). На задачи (управление по результатам). На организационную структуру (структурное управление). На технологию (технологическое управление). На поведение персонала (управление организационным поведением). На опыт (через контрольные сравнения - бенчмаркинг)

По формам проведения	Фронтальные. Групповые. Индивидуальные
По направленности в процессе, в том числе связанные:	- с планированием (диагностика, моделирование, программирование); - с организацией процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование); - с осуществлением контроля (учет, анализ, корректировка); - с мотивацией персонала; - с коммуникационными каналами; - с технологией принятия решений
По функциональной направленности деятельности фирмы	Производственно-технологические. В управлении финансами. В маркетинге. В управлении персоналом. Во внешнеэкономической деятельности. В инновационной и инвестиционной политике и т.д.
Другие	

Определение жизненного цикла фирмы, стадий кризиса и банкротства

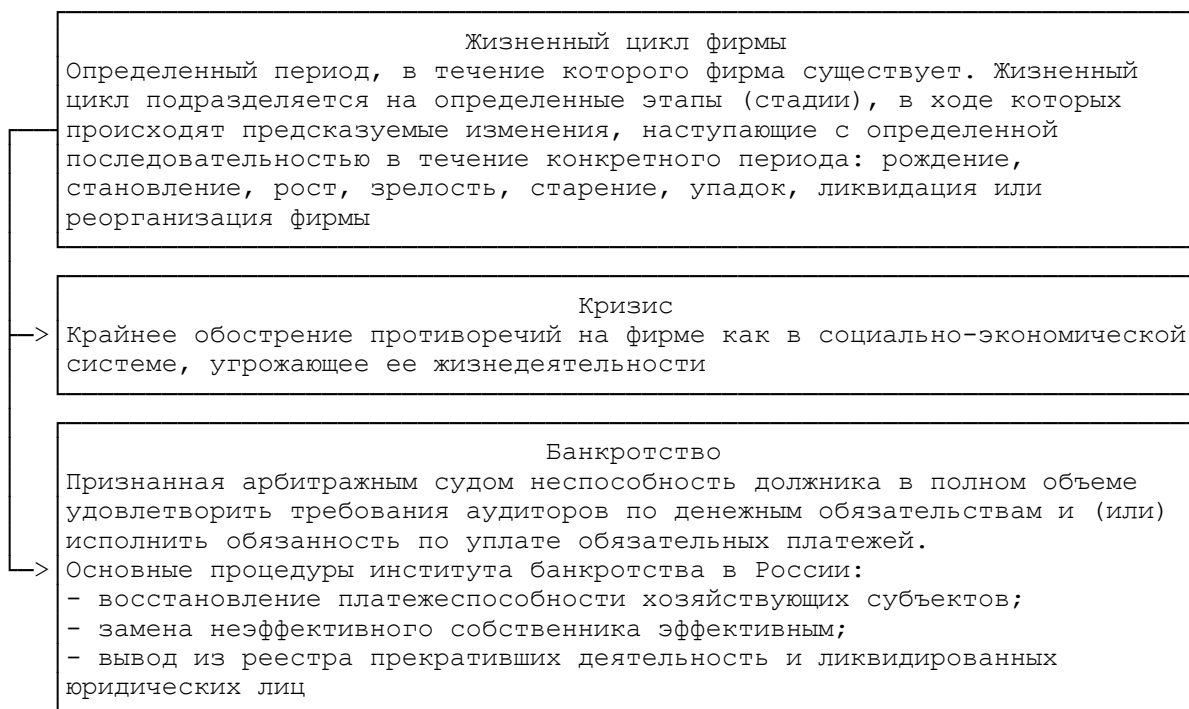


Рис. V.4.1

Реорганизация - способ образования новых и прекращение деятельности действующих фирм.

Таблица V.4.2. Сущность и формы реорганизации фирмы

--	--

Форма реорганизации юридического лица	Характеристика
Преобразование	Изменение организационно-правовой формы. При этом действующим законодательством регламентируются (ограничиваются) возможности выбора новой организационно-правовой формы. Преобразование может быть добровольным и принудительным. Добровольное преобразование проводится по решению собственников или акционеров. Принудительное преобразование проводится в случае превышения установленных государством нормативов или положений. Особым случаем реорганизации в форме преобразования является приватизация
Присоединение	Осуществляется передача всех активов и обязательств от одной фирмы к другой. При этом присоединяемая фирма ликвидируется
Слияние фирм	Создается новая фирма с передачей всех прав и обязанностей двух или нескольких фирм с прекращением их деятельности, т.е. при слиянии нескольких фирм происходит объединение их денежных средств, имущества, обязательств (с учетом обязательств по уплате налогов), капиталов и резервов, т.е. всех активов и пассивов
Разделение	Прекращается существование прежнего юридического лица и на его базе создаются два или несколько новых
Выделение	Создается одна или несколько фирм с передачей им части активов и обязательств (в пределах разделительного баланса) без прекращения существования исходного юридического лица

Комплексная реструктуризация - долгосрочный и дорогостоящий процесс, который проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы фирмы.

Виды комплексной реструктуризации

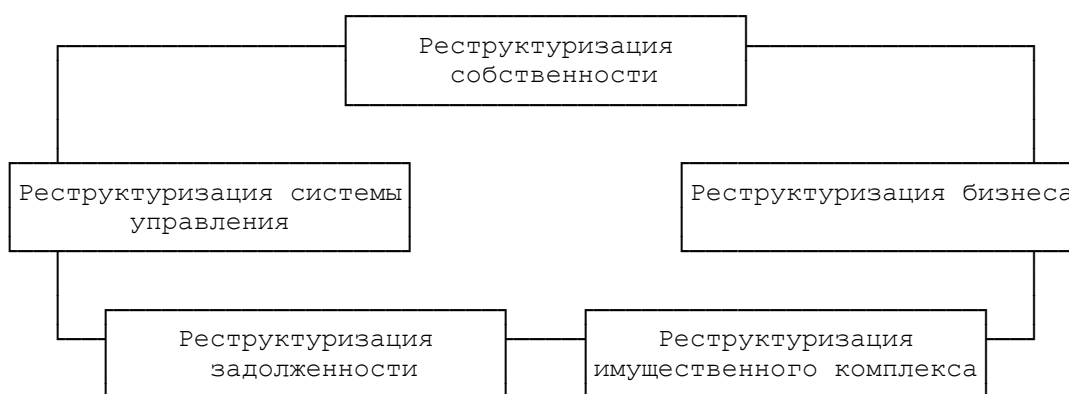


Рис. V.4.2

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей".
4. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции".

5. Федеральный закон от 30 ноября 1995 г. N 190-ФЗ "О финансово-промышленных группах".
6. Положение по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" (ПБУ 14/2007), утв. Приказом Минфина России от 27 декабря 2007 г. N 153н.
7. Положение по бухгалтерскому учету "Учет основных средств" ПБУ 6/01, утв. Приказом Минфина России от 30 марта 2001 г. N 26н.
8. Общероссийский классификатор основных фондов (ОКОФ), утв. Постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. N 359.
9. Положение по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99, утв. Приказом Минфина России от 6 мая 1999 г. N 32н.
10. Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99, утв. Приказом Минфина России от 6 мая 1999 г. N 33н.
11. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".
12. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах".
13. Экономика организации (предприятия): Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2009.
14. Экономика фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. М.: Магистр, 2012.

Подписано в печать
20.09.2013

[Вернуться в каталог электронной библиотеки](#)

Статьи по экономике и менеджменту:
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных;
- для самообразования топ-менеджеров.

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Начните интернет-бизнес с недорогого сайта-визитки](#)

[Дистанционные курсы по созданию сайтов](#)