

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ,
МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ

ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине "Экономика предприятия"

для студентов очной и заочной формы обучения

специальности 6.030504 "Экономика предприятия"

Харьков, 2011

Кафедра экономики предприятия

Разработала: доц. Гольдфарб А.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие и модели предприятий	3
Тема 2. Основы предпринимательства.....	10
Тема 3. Виды предприятий, их организационно-правовые формы.	15
Тема 4. Внутренняя и внешняя среда предприятия.....	22
Тема 5. Структура и управление предприятием.	26
Тема 6. Рынок и продукция.....	32
Тема 7. Товарная и ценовая политика	39
Тема 8. Производственная программа предприятия	45
Тема 9. Персонал предприятия, производительность и оплата труда.	47
Тема 10. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия	56
Тема 11. Основной капитал.....	71
Тема 12.оборотный капитал.....	85
Тема 13. Интеллектуальный капитал	93
Тема 14. Инвестиции	98
Тема 15. Инновационная деятельность предприятия.....	116
Тема 16. Техничко-технологическая база и производственная мощность предприятия.....	121
Тема 17. Материально-техническое обеспечение и производственная логистика.....	132
Тема 18. Производственный процесс.	147
Тема 19. Обеспечение конкурентоспособности продукции	159
Тема 20. Затраты предприятия.....	166
Тема 21. Анализ системы «затраты – выпуск – прибыль».....	174
Тема 22. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия	178
Тема 23. Интегральная эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность	192
Тема 24. Оптимизация бизнес-процессов	200
Тема 25. Развитие предприятия: трансформация и реструктуризация.....	210
Тема 26. Экономическая безопасность и антикризисная деятельность.....	217

Тема 1. Понятие и модели предприятий

Вопросы:

1. Понятие предприятия, его функции и цель функционирования.
2. Модели организации

1. Понятие предприятия, его функции и цель функционирования.

Согласно ст. 62 Хозяйственного кодекса Украины:

предприятие – самостоятельный субъект хозяйствования, созданный компетентным органом государственной власти, или органом местного самоуправления, или другими субъектами для удовлетворения общественных и личных потребностей путем систематического осуществления производственной, научно-исследовательской, торговой, иной хозяйственной деятельности в порядке, предусмотренном этим Кодексом и другими законами.

Предприятия могут создаваться как для осуществления предпринимательства, так и для некоммерческой хозяйственной деятельности.

Предприятие, если законом не установлено иное, действует на основании устава.

В **уставе** указывается наименование и местоположение субъекта хозяйствования, цель и предмет хозяйственной деятельности, состав и компетенция его органов управления, порядок принятия ими решений, порядок формирования имущества, распределение прибыли и убытков, условия его реорганизации и ликвидации, если иное не предусмотрено законом.

Предприятие является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием и идентификационным кодом.

Основной целью коммерческого предприятия является получение прибыли на вложенный в производство труд и капитал. В связи с этим предприятие определяет:

- в какую сферу, конкретную отрасль, отдельный вид производства и продукции можно с выгодой вложить капитал;

- каким образом, при помощи каких средств и механизмов можно обеспечить наращивание капитала.

Для этого предприятие анализирует свой потенциал, включая:

- производственные мощности, их структуру и загрузку;
- кадры предприятия, их квалификацию и возможность пополнения;
- финансы (как собственные финансовые ресурсы, так и возможность их привлечения);
- наличие и возможность осуществления инновационных проектов.

2. Модели организации

Моделирование широко используется в теории и практике менеджмента. Известны и активно применяются модели менеджмента, модели стратегического управления, модели лидерства и т.д. Практически все они отражают особенности различных подходов к управлению и процессов менеджмента.

В организационной теории моделирование получило большое распространение как раз в силу огромного разнообразия организаций и теоретико-методологических и прикладных организационных концепций. Как пишут Д. Бодди и Р. Пэйтон: «организации — сложные и противоречивые создания, адекватно представить их целостность не позволяет ни одна современная концепция или теория». В силу этого моделирование, формализуя процесс выделения ряда переменных, помогает нам лучше понять сложности организаций и, в какой-то степени, предсказывать вероятные изменения в их деятельности.

Изначально термин «модель» означает упрощенный, лишенный ряда характеристик «аналог-заменитель» реального объекта (или ситуации), который при определенных условиях воспроизводит свойства этого самого объекта или ситуации.

Определяя организационные модели, мы будем придерживаться взгляда Н.Н. Моисеева: «Модель можно рассматривать как специальную форму кодирования информации. В отличие от обычного кодирования, когда известна вся исходная информация и мы лишь переводим ее на другой язык, модель, какой бы язык она не использовала, кодирует и ту информацию,

которую люди раньше не знали. ...модель содержит в себе потенциальное знание, которое человек, исследуя ее, может приобрести, сделать наглядным и использовать в своих практических жизненных нуждах. Именно этим и обусловлена предсказательная способность модельного описания».

Модели в теории организации относятся к категории содержательно-концептуальных. С одной стороны, они описывают типичные характеристики, свойственные «чистым» организациям. С другой стороны, описание организации базируется на определенной концепции или точке зрения.

Модельные описания организаций в этом смысле очень похожи на описания моделей темперамента у людей: в «чистом» виде обладатели холерического или меланхолического темперамента встречаются крайне редко, но общее описание характеристик того или иного темперамента помогает нам лучше понять и классифицировать индивидов.

Следует также отметить, что модельное описание организаций — это не классификационный подход, поскольку разные типы организаций могут базироваться на одной модели и наоборот, организации, относящиеся к одному типу, могут строиться по совершенно разным моделям. Ниже описаны основные организационные модели.

Механистическая (бюрократическая) модель

В самом общем виде организация в механистической модели представляется как инструмент управления, а человек — как «винтик» большого механизма. Жесткая определенность связей (механические приводы и передачи), взаимозависимость подсистем, выстроенность линий управления, иерархичность — вот главные характеристики этой модели.

Эта модель выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения любых взаимодействий в организации на основе четкой иерархии. Роль каждого члена строго ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность организации только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства фирмы, прежде всего, максимального упрощения и стандартизации. Главными недостатками

механистической организации считаются: громоздкость и неспособность быстро приспосабливаться к внешним изменениям, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

Органическая (естественная) модель

Организация – это живая система, заботящаяся о выживании и приспособлении к окружающей среде. Внутренние отношения в такой организации строятся на основе взаимозависимости и взаимответственности. Структуры и механизмы координации формируются и функционируют как самовозникающие и стихийно (гомеостатически) поддерживаемые подсистемы.

Так же как и живой организм, органическая организация обладает потребностями, отраженными в их социальных функциях. Жизненный цикл органической организации соответствует жизненному циклу живого организма: рождение, юность, зрелость, смерть, т.е. подчинен естественным закономерностям и логике развития.

В отличие от механистической, органическая модель предполагает, что рациональные цели (продуктивность и производительность) — не главные для организации. Они — разновидности организационных потребностей, удовлетворение которых обеспечивает выживание организации в окружающей среде.

Несмотря на определенное противопоставление этих моделей, обе они отражают системный подход в разных вариациях. И для механистической, и для органической модели характерно использование понятий «законы» и «закономерности», рамки которых достаточно узки и редко позволяют выйти за свои пределы; обе модели возводят в абсолют понятия целостности и иерархичности, обе модели рассматривают отношения организации с внешней средой как детерминистские, причем только со стороны внешней среды.

Тем не менее, в силу того, что в органической модели придается такое значение взаимоотношениям с внешней средой, именно она стала основой для появления целого класса так называемых адаптивных моделей организаций — конвенциональных и конфликтно-игровых.

Патерналистская модель

Название патерналистской модели происходит от латинского слова *pater* — отец. Организация представляется как частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства». В основе ее построения и функционирования — «семейные» отношения и иерархия. Целевая ориентация патерналистской организации — работа на благо семьи и ее старейшин. Внутренняя структура такой организации выстраивается под «главу семьи» и отражает характерные особенности «семейных» отношений: достаточно жесткая иерархия, совмещенная с довольно большой долей неформальности в отношениях. Распределение полномочий и обязанностей — прерогатива высшего звена управления (старейшин). Такая модель характерна не только для семейных фирм в прямом смысле слова, но и для небольших творческих организаций и организаций, находящихся на ранних стадиях развития.

Конвенциональная модель

Организация в ней представляется как комплекс договоренностей (конвенций), ролей, значений и толкований, созданный на основе разделяемых ценностей, традиций и обычаев, а в основе отношений — конвенции. Все люди в организации — носители значений, трактовок, мифов и т.д. Коллеги в процессе общения трактуют высказанное или сделанное другими коллегами по-своему, делая из этого определенные выводы и соответственно действуя.

В организации есть определенные правила, но действуют они в каждой конкретной ситуации в результате интерпретаций значений в контекстах принимаемых решений. Реальная деятельность членов организации — это результат их практических действий, которые интерпретируют правила, стимулы, действия других людей (в том числе и руководства) и признают их или нет.

В организации, таким образом, создается конвенциональное поле, где одни члены организации ожидают от других действий в соответствии с договоренностями и интерпретациями, обусловленными этими договоренностями и ролями.

Конфликтно-игровая модель

Конфликтно-игровая модель организации может быть рассмотрена как разновидность конвенциональной, но с рядом

отличий, привнесенных постмодернизмом. Организация представляется как механизм общения, который регулирует взаимодействие между членами и подгруппами организации и обмен деятельностью на основе столкновения разнообразных интересов в процессе «организационной игры». В организации, построенной на основе данной модели, образуется интерактивное поле, характеризующееся относительно высокой неопределенностью, неуверенностью, а также большой свободой участников взаимодействия. В основе конфликтно-игровых отношений — борьба за власть, доступ к информации и, одновременно, сотрудничество и компромиссы, обусловленные определенными ограничениями (налагаемыми структурой, полномочиями и т.д.) — сценариями, если продолжать игровые аналогии.

Члены организации — это игроки (по терминологии М. Крозье — «актеры»), действующие по заданным, но меняющимся, правилам. В процессе организационной игры формируется «репертуар» участников, отдельных групп и всей организации. Игроки (члены организации) создают коалиции, конфликтуют, договариваются. Руководитель такой организации напоминает режиссера и, отчасти, сценариста. Результат игры — баланс влияний актеров, групп, коалиций, выраженный в фрагментарной и где-то даже коллажной структуре организации и особенностях ее взаимодействия с внешней средой. Эту модель иногда называют постмодернистской, и в этом определении отражена противоречивость, эклектичность и фрагментарность конфликтно-игровой модели.

Политическая модель

Политическая модель организации представляется как своеобразное мини-государство со всеми его атрибутами. В такой организации четко соблюдается принцип разделения властей, существует своя система «сдержек и противовесов», баланс влияний и тому подобные вещи. Система управления достаточно жестко централизована, власть делегируется только сверху вниз. Целью существования организации является некий «высший интерес», который хорошо понимается и формулируется руководством, но не всегда понятен рядовым сотрудникам. Кроме того, в политических моделях широко используются так

называемые политические методы управления — выборы, договоры, создание групп и «партий» и т.д.

Тема 2. Основы предпринимательства

Вопросы:

1. Роль и место предпринимательства в современном обществе.
2. Классификация предпринимательской деятельности.

1. Роль и место предпринимательства в современном обществе.

Предпринимательская деятельность – это нацеленная на получение прибыли экономическая деятельность по производству товаров, выполнению работ, оказанию услуг, обладающая самостоятельным и инициативным, творческим и инновационным, систематическим и рисковым, правомерным и социально-ответственным характером, осуществляемая легитимным субъектом, несущим самостоятельную юридическую ответственность.

Предпринимательством не является исполнение какого-либо задания, если исполнитель не имел хотя бы одного личностного фактора и права на свободу такой деятельности.

Функции предпринимательства:

- 1) новаторская;
- 2) организационная;
- 3) хозяйственная;
- 4) социальная;
- 5) личностная.

Новаторская – способствует процессу создания новых идей, создание исследовательско-конструкторских разработок, создание новых товаров и услуг и т.д.

Организационная – внедрение новых форм и методов организации производства, новых форм зарплаты и т.д.

Хозяйственная – наиболее эффективное использование трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных ресурсов.

Социальная – изготовление товаров и услуг, необходимых обществу.

Личностная – самореализация личной цели предпринимателя, получение удовольствия от своей работы.

Признаки предпринимательской деятельности:

1) инициативность и самостоятельность – предприниматель имеет право без ограничений принимать решения и осуществлять самостоятельно любую деятельность, не противоречащую законодательству;

2) творческий и инновационный характер – поиск новых возможностей, ориентация на нововведения;

3) систематичность – регулярность, профессиональность, постоянный характер;

4) рисковый характер – возложение на предпринимателя бремени предвидения неблагоприятных последствий и применения мер по их предупреждению и устранению;

5) целевая направленность на получение прибыли, максимизация которой является основной целью деятельности;

6) самостоятельная юридическая ответственность;

7) социально-ответственный характер:

социальная ответственность – это обязательства осуществлять такую политику, принимать такие решения и действовать таким образом, чтобы это было желательно с точки зрения целей и ценностей общества.

Принципы предпринимательской деятельности:

1) свободный выбор предпринимателем видов предпринимательской деятельности;

2) самостоятельное формирование программы деятельности, выбор поставщиков и потребителей производимой продукции, привлечение и использование материально-технических, финансовых, трудовых, природных и др. ресурсов, использование которых не ограничено законом, установление цен на продукцию и услуги согласно закону;

3) свободный найм предпринимателем работников;

4) коммерческий расчет и собственный коммерческий риск;

5) свободное распоряжение прибылью, которая остается у предпринимателя после уплаты налогов, сборов и иных платежей, предусмотренных законом;

б) самостоятельное осуществление предпринимателем внешнеэкономической деятельности, использование предпринимателем принадлежащей ему части валютной выручки по собственному усмотрению.

Личностные факторы предпринимательства – личная собственность, физические, умственные способности, знания и опыт, положение в обществе, права и т.д.

Основными заданиями, которые необходимо выяснить в начале предпринимательской деятельности, являются:

- выбор сферы и масштабов деятельности;
- выбор места размещения предприятия, компании;
- выбор форм предпринимательской деятельности и названия фирмы;
- финансирование и инвестирование.

Основными **субъектами** предпринимательства являются:

- 1) частные лица;
- 2) группы лиц (АО);
- 3) государство (соответствующие органы).

2. Классификация предпринимательской деятельности.

Классификация предпринимательства.

I. По кругу субъектов:

1. индивидуальное (коллективное) предпринимательство граждан;
2. предпринимательство юридических лиц.

II. По параметру юридического статуса носителя:

1. предпринимательство, осуществляемое собственником;
2. предпринимательство на основе делегированных собственником полномочий.

III. По критерию масштаба предпринимательства:

1. малое предпринимательство (предприятия, в которых среднеучетная численность работающих за отчетный (финансовый)

год не превышает 50 лиц, а объем валового дохода от реализации продукции (работ, услуг) за этот период не превышает суммы, эквивалентной 500 000 евро по среднегодовому курсу НБУ относительно гривны);

2. среднее предпринимательство;

3. крупное предпринимательство (предприятия, в которых среднеучетная численность работающих за отчетный (финансовый) год не превышает 1000 лиц, а объем валового дохода от реализации продукции (работ, услуг) за этот период не превышает суммы, эквивалентной 5 000 000 евро по среднегодовому курсу НБУ относительно гривны).

IV. По степени новизны, присутствию творческого элемента:

1. инновационное (новаторское) предпринимательство;

2. имитационное (как инициативное, наступательное заимствование нововведений);

3. рутинное (репродуктивное) предпринимательство.

V. С точки зрения общественного блага:

1. конструктивный характер предпринимательства;

2. деструктивный (вредоносный) характер предпринимательства.

VI. В связи со сложившимся правовым порядком:

1. законное предпринимательство;

2. незаконное предпринимательство.

VII. По предмету деятельности:

1. производственное предпринимательство (деятельность, направленная на производство продукции, проведение работ и услуг, сбор, обработка и предоставление информации, подлежащих последующей реализации потребителям);

2. коммерческое предпринимательство (операции и сделки по купле-продаже);

3. финансовое предпринимательство (как часть коммерческого, так как объектом купли-продажи является специфический товар: деньги, валюта, ценные бумаги);

4. посредническое предпринимательство (оказание услуг, связанных с продвижением товара на рынок и его передачей в надлежащем виде от непосредственного производителя такого товара его потребителю);

5. страховое предпринимательство;

6. консультативное предпринимательство (консалтинг): общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Тема 3. Виды предприятий, их организационно-правовые формы

Вопросы:

1. Классификация предприятий.
2. Организационно-правовые формы предприятий.
3. Порядок создания и ликвидации предприятий.

1. Классификация предприятий

В Хозяйственном кодексе приведены 3 критерия классификации предприятий:

- 1) по форме собственности;
- 2) способу образования (учреждения) и формирования уставного фонда;
- 3) количеству работающих и объему валового дохода от реализации продукции за год.

По формам собственности:

- 1) частное предприятие, действующее на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица);
- 2) предприятие, действующее на основе коллективной собственности (предприятие коллективной собственности);
- 3) коммунальное предприятие, действующее на основе коммунальной собственности территориальной громады;
- 4) государственное предприятие, действующее на основе государственной собственности;
- 5) предприятие, основанное на смешанной форме собственности (на базе объединения имущества разных форм собственности).

В Украине могут действовать также другие виды предприятий, предусмотренные законом.

По формам образования и формирования уставного фонда:

- 1) унитарное предприятие – создается одним учредителем, который выделяет необходимое для этого имущество, формирует в соответствии с законом уставной фонд, не разделенный на доли (паи), утверждает устав, распределяет доходы, непосредственно

или через назначаемого им руководителя руководит предприятием и формирует его трудовой коллектив на основе трудового найма, решает вопросы реорганизации и ликвидации предприятия. Унитарными являются предприятия государственные, коммунальные, предприятия, основанные на собственности объединения граждан, религиозной организации или частной собственности учредителя.

Особенность унитарного предприятия – его имущество неделимо и не может быть распределено на вклады (доли, паи), в т.ч. между работниками предприятия.

2) корпоративное предприятие – создается двумя или более учредителями по их совместному решению, действует на основе объединения имущества и/или предпринимательской либо трудовой деятельности учредителей, их совместного управления делами на основе корпоративных прав, в т.ч. через создаваемые ими органы, участия учредителей в распределении доходов и рисков предприятия. Корпоративными являются кооперативные предприятия, предприятия, создаваемые в форме хозяйственного общества, а также другие предприятия, в т.ч. основанные на частной собственности двух и более лиц.

В зависимости от количества работающих и объема валового дохода от реализации продукции за год:

1) малые – среднеучетная численность работающих за отчетный (финансовый) год не превышает 50 лиц, а объем валового дохода от реализации продукции (работ, услуг) за этот период не превышает суммы, эквивалентной 500 000 евро по среднегодовому курсу НБУ относительно гривны;

2) средние – все другие предприятия;

3) крупные - среднеучетная численность работающих за отчетный (финансовый) год превышает 1000 лиц, а объем валового дохода от реализации продукции (работ, услуг) за этот период превышает сумму, эквивалентную 5 000 000 евро по среднегодовому курсу НБУ относительно гривны.

2. Организационно-правовые формы предприятий

Полное общество – это общество, участники которого в соответствии с заключенными между ними договорами осуществляют предпринимательскую деятельность от имени общества и солидарно несут дополнительную (субсидиарную) ответственность по его обязательствам всем имуществом, им принадлежащим.

Лицо может быть участником только одного полного общества.

Управление делами полного общества осуществляется по общему согласию всех участников, а также может быть возложено ведение дел общества на одного или нескольких участников.

Коммандитное общество – это общество, в котором вместе с участниками, осуществляющими от имени общества предпринимательскую деятельность и солидарно несущими дополнительную (субсидиарную) ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом (полными участниками), есть один или несколько участников (вкладчиков), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах сумм сделанных ими вкладов и не принимают участия в деятельности общества.

Управление коммандитным обществом осуществляется только полными участниками.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, размер которых устанавливается уставом.

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Участники общества несут риск убытков в пределах их вкладов.

Участниками (учредителями) ООО могут быть юридические и физические лица.

Размер уставного капитала ООО – не менее суммы, эквивалентной 100 минимальным заработным платам.

Органами управления ООО являются:

- собрание участников – высший орган общества;

- дирекция или директор – исполнительный орган;
- ревизионная комиссия – контроль за деятельностью директора (дирекции) ООО.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – это общество, утвержденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли, размер которых определен уставом.

Участники общества солидарно несут дополнительную (субсидиарную) ответственность по обязательствам общества своим имуществом в размере, одинаково кратном для всех участников к стоимости внесенного каждым участником вклада.

Органы управления ОДО:

- собрание участников – высший орган ОДО;
- дирекция или директор – исполнительный орган;
- ревизионная комиссия – контроль за деятельностью директора (дирекции) ОДО.

Акционерное общество (АО) – это общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций одинаковой номинальной стоимости.

АО отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью АО, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Виды АО:

- открытое (ОАО) – его акции могут распространяться путем открытой подписки и купли-продажи на биржах;
- закрытое (ЗАО) – его акции распределяются между учредителями и не могут распространяться путем подписки, покупаться и продаваться на бирже..

Участниками (учредителями) АО могут быть юридические и физические лица.

Размер уставного капитала АО – не меньше суммы, эквивалентной 1250 минимальным заработным платам.

Органы управления АО:

- общее собрание общества – высший орган;
- совет АО (наблюдательный совет) – обязательно, если число акционеров свыше 50;

- исполнительный орган – правление или другой орган, предусмотренный уставом;
- ревизионная комиссия – контроль за финансово-хозяйственной деятельностью правления.

3. Порядок создания и ликвидации предприятий.

Вновь созданные предприятия подлежат государственной регистрации. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица.

Для государственной регистрации предприятия учредители предъявляют следующие документы:

- заявление о регистрации предприятия, составленного в произвольной форме и подписанного учредителями предприятия;
- учредительный договор о создании предприятия;
- устав предприятия, утвержденный учредителями;
- документы, подтверждающие внесение не менее 50% уставного капитала предприятия на счет;
- свидетельство об уплате государственной пошлины;
- документ, подтверждающий соглашение антимонопольного органа на создание предприятия.

В учредительном договоре должны содержаться следующие сведения: наименование предприятия, место его нахождения, порядок управления его деятельностью, сведения об учредителях, размер уставного капитала, доля каждого учредителя в уставном капитале, порядок и способ внесения вкладов учредителями в уставной капитал.

В уставе предприятия должны обязательно содержаться также сведения: организационно-правовая форма предприятия, наименование, место нахождения, размер уставного фонда, состав и порядок распределения прибыли, образование фондов предприятия, порядок и условия реорганизации и ликвидации предприятия.

Для отдельных организационно-правовых форм предприятий в учредительных документах (учредительном договоре и уставе), помимо перечисленных, содержатся и другие сведения.

Государственная регистрация осуществляется в течении трех дней с момента представления необходимых документов, либо в течение тридцати календарных дней с даты почтового отправления, указанной в квитанции об оплате учредительных документов.

Отказ в государственной регистрации предприятия может быть сделан при несоответствии представленных документов закону.

Решение об отказе в государственной регистрации может быть обжаловано в суде.

Предпринимательская деятельность прекращается:

- по собственной инициативе предпринимателя;
- при истечении срока действия лицензии;
- при прекращении существования предпринимателя;
- на основании решения суда в случаях, предусмотренных законом.

Формы прекращения деятельности субъектов предпринимательства:	–	прекращение субъекта
• ликвидация	–	предпринимательства без правопреемства;
• реорганизация	–	предпринимательства с правопреемством.

Разновидности реорганизации:

- слияние – несколько юридических лиц объединяются в одно. При этом все имущественные права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему субъекту;
- присоединение – одно юридическое лицо присоединяется к другому. При этом присоединенное юридическое лицо становится частью другого субъекта предпринимательства, к которому переходят все его имущественные права и обязанности;
- разделение – один субъект предпринимательства делится на два или несколько новых. При этом создается два или несколько новых юридических лиц. Все имущественные права и обязанности переходят к вновь созданным субъектам;
- преобразование – юридическое лицо изменяет свою организационно-правовую форму, что влечет изменение структуры управления, прав и обязанностей участников, отчетности и т.п., а

также переход всех имущественных прав и обязанностей к новому субъекту.

Основные причины ликвидации субъекта предпринимательства:

1) банкротство – признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как путем применения ликвидационной процедуры;

2) окончание срока, на который предприятие создавалось, или после достижения цели, поставленной субъектом предпринимательства при его организации;

3) принятие решения о запрещении деятельности предприятия из-за невыполнения условий, определенных законодательством, если в предусмотренное решением время не обеспечено соблюдение этих условий или не изменен вид деятельности;

4) признание решением суда недействительными учредительные документы и разрешение на создание предприятия;

5) систематическое и грубое нарушение действующего законодательства.

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда предприятия.

Вопросы:

1. Внутренняя среда предприятия.
2. Внешняя среда предприятия.

1. Внутренняя среда предприятия.

Внутренняя среда предприятия – это (рис. 4.1):

- люди (персонал);
- средства производства: основные средства и оборотные средства;
- деньги;
- информация.

Внутренняя среда фирмы

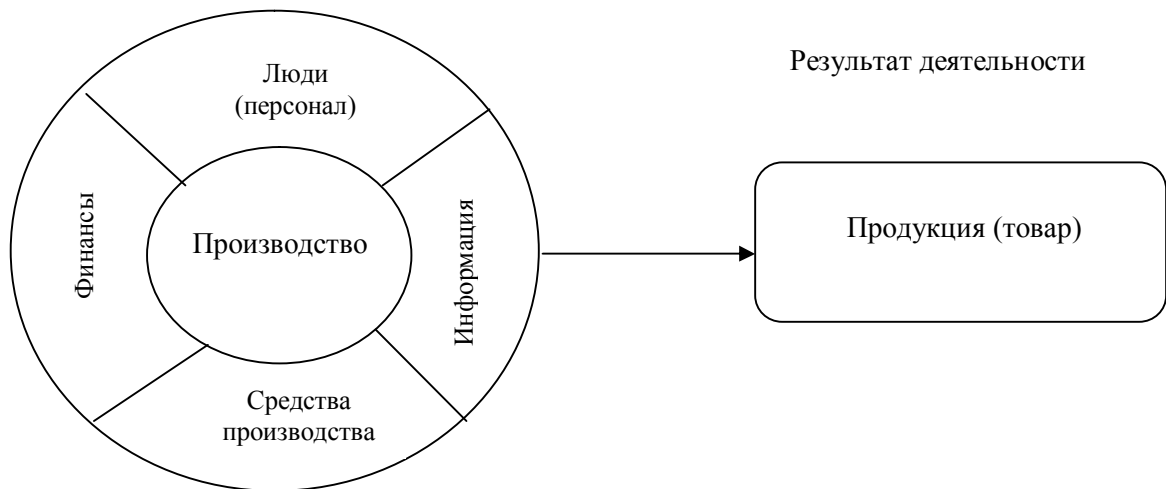


Рис. 4.1. Предприятие

Основу любой фирмы составляют **люди (персонал)**. Грамотный персонал – это 90% успеха фирмы. При подборе персонала необходимо учитывать профессиональную подготовку людей, их психологические особенности, интересы, состояние здоровья и т.д. Конечно, люди не могут работать на пустом месте и с воздухом. Им нужно обеспечить место работы, то, чем работать и на чем работать, и из чего производить продукцию. То есть людям необходимы средства производства.

Средства производства – это все то, что используется при производстве продукции. Средства производства подразделяются на:

- основные средства: здания, сооружения, где работают люди; оборудование, на котором работают люди; многообразный инструмент – то есть все то, где находится производство и чем воздействуют люди на материал, чтобы получить готовую продукцию;
- оборотные средства: сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие, одноразовый инструмент и т.д. – то есть все то, из чего непосредственно делается продукция.

Важное значение для работы предприятия имеет информация – коммерческая, техническая, оперативная. То есть для нас важно, какую продукцию и в каких объемах производить, по какой цене ее можно продать; как произвести продукцию высокого качества и с наименьшими расходами; какие доходы и расходы у предприятия, как можно увеличить прибыль.

От качества вышеперечисленных составляющих внутренней среды зависит успешность бизнеса. Самое главное, что качество этих составляющих – это величина переменная и зависит от руководства предприятия. То есть на факторы внутренней среды предприятия руководство предприятия может оказывать влияние и изменять ситуацию на предприятии.

2. Внешняя среда предприятия.

Совершенно по-другому обстоит дело с внешней средой предприятия.

Внешняя среда предприятия – это (рис. 4.2):

- потребители продукции;
- поставщики производственных компонентов;
- конкуренты;
- государственные органы;
- население.

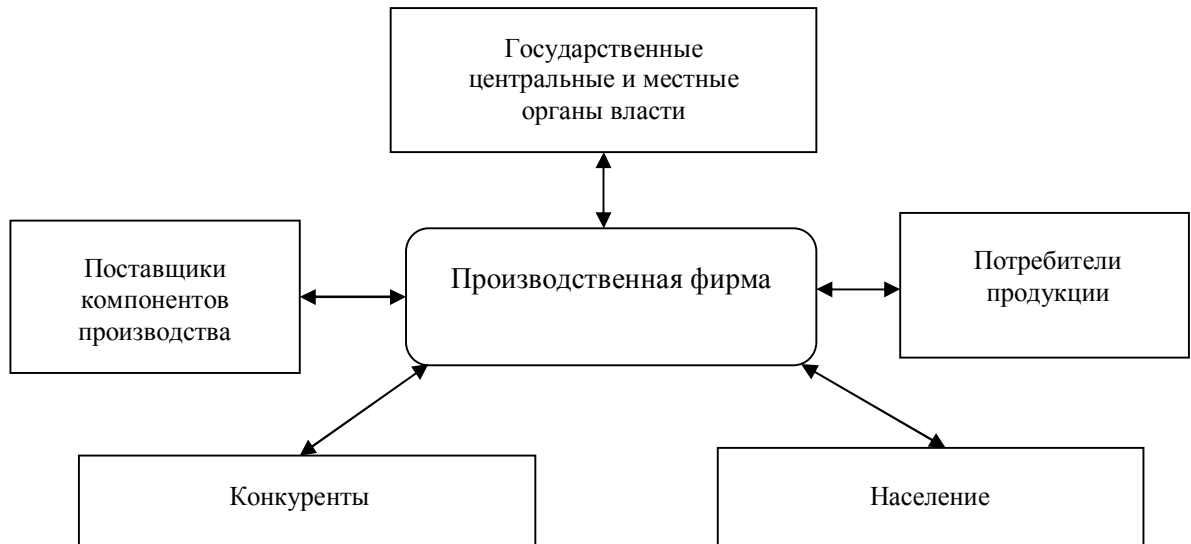


Рис. 4.2. Внешняя среда фирмы

Внешняя среда фирмы непосредственно определяет эффективность и целесообразность существования предприятия.

Население, в интересах и при участии которого создается предприятие – главный фактор внешней среды. Население также является главным потребителем продукции и поставщиком рабочей силы.

К числу **поставщиков** предприятия кроме поставщиков материальных ресурсов (сырья, комплектующих), относятся поставщики денежных ресурсов (банки). Существует два мнения по поводу количества поставщиков материалов и комплектующих:

- лучше иметь несколько поставщиков аналогичной продукции, тем самым снижается риск несвоевременной поставки материалов, или вообще невозможности поставки;
- чем меньше поставщиков материалов – тем лучше – это снижает потери времени на работу с поставщиками.

Какой способ работы с поставщиками выбрать – зависит от технологического процесса, от стиля работы, от отношений с клиентами.

Во внешней среде активно действуют конкуренты, готовые в любое время полностью или частично занять место предприятия на рынке. Для удержания своих позиций на рынке предприятию необходимо непрерывно собирать сведения о конкурентах, пытаться выведать их ноу-хау.

На внешние факторы руководство предприятия не имеет прямого влияния. Если оно и может на них влиять, то очень опосредовано. Обычно, чем меньше предприятие, тем меньше степень его влияния на внешнюю среду. Поэтому все, что остается предприятию – это своевременно реагировать на изменения внешней среды, быть гибким. А для этого необходимо непрерывно следить за процессами, происходящими во внешней среде, и быть новатором.

Тема 5. Структура и управление предприятием.

Вопросы:

1. Сущность, функции и принципы управления.
2. Этапы и методы принятия управленческих решений.
3. Основные организационные структуры управления предприятием.

1. Сущность, функции и принципы управления.

Управление – это сознательное и целенаправленное влияние руководства предприятия или руководящих органов на деятельность людей в процессе производства товаров и услуг в пределах определенной организации с целью получения и перераспределения прибыли.

Основные функции управления:

- 1) планирование;
- 2) организация деятельности предприятия – процесс создания организационной структуры предприятия (отделов, служб), закрепления за ними ресурсов, согласования полномочий, а также разработка способов их действий с целью достижения целей предприятия;
- 3) координирование деятельности предприятия – процесс упорядочения и согласования действий различных подразделений предприятия;
- 4) контроль деятельности предприятия – систематическое наблюдение за состоянием хозяйственной деятельности предприятия с целью проверки соответствия фактических результатов плановым и в случае необходимости корректировка такой деятельности.

Основные принципы управления предприятием:

- 1) принцип целевой совместимости и сосредоточения: создание связанной целенаправленной системы управления, при которой все ее звенья образуют единый механизм, направленный на

решение общей задачи. Работа отдельных цехов, производственных участков, лабораторий, отделов строится таким образом, чтобы в итоге в заданное время появилась именно та продукция, в которой нуждается потребитель;

2) принцип непрерывности и надежности: создание таких организационно-хозяйственных и технических условий, при которых достигаются устойчивость и непрерывность заданного режима производственного процесса. Этот принцип обеспечивается постоянной обратной связью и контролем и устранением возникающих помех.

3) принцип планомерности, пропорциональности и динамизма: система должна быть нацелена на решение не только текущих, но и долговременных задач развития предприятия;

4) демократический принцип распределения функций управления;

5) принцип научной обоснованности методов и правил управления: методы, формы и средства управления должны быть строго обоснованы и выверены практикой;

6) принцип эффективности управления: выбор из нескольких возможных путей достижения одной и той же цели самого эффективного в данной ситуации;

7) принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов.

2. Этапы и методы принятия управленческих решений.

Наиболее конкретной формой выполнения менеджером своих функций является принятие управленческих решений.

Процесс подготовки и принятия решения состоит из таких этапов:

выбор цели (постановка проблемы)



определение возможных вариантов действия



сбор данных об альтернативах



анализ количественных показателей с учетом качественных факторов



принятие решения

Методы принятия менеджерами управленческих решений:

- 1) интуитивный метод, основанный на практическом опыте, знаниях, взглядах;
- 2) метод «здравого смысла», основанный на практическом опыте;
- 3) научно-практический метод, основанный на всесторонней информации, оценке альтернативных результатов, расчетах и т.п.

3. Основные организационные структуры управления предприятием.

Построение организационной структуры управления исходит из двух аспектов: один касается самой организации хода производства; другой – организации системы управления этим производством.

В зависимости от комбинации управленческих подразделений, их места в иерархии управления, характера взаимодействия между ними и с управляемыми структурными единицами организационные структуры управления подразделяются на линейные, линейно-штабные, функциональные, матричные и др.

Линейные структуры управления характеризуются непосредственной связью с подчиненными, а функциональные – множественностью связей между различными управленческими подразделениями, с одной стороны, и производственными подразделениями – с другой (рис. 5.1, 5.2).

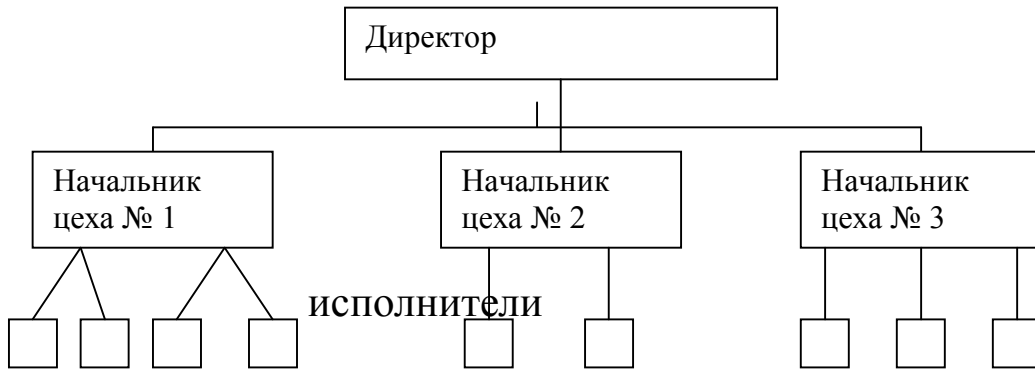


Рис. 5.1. Линейная структура управления.

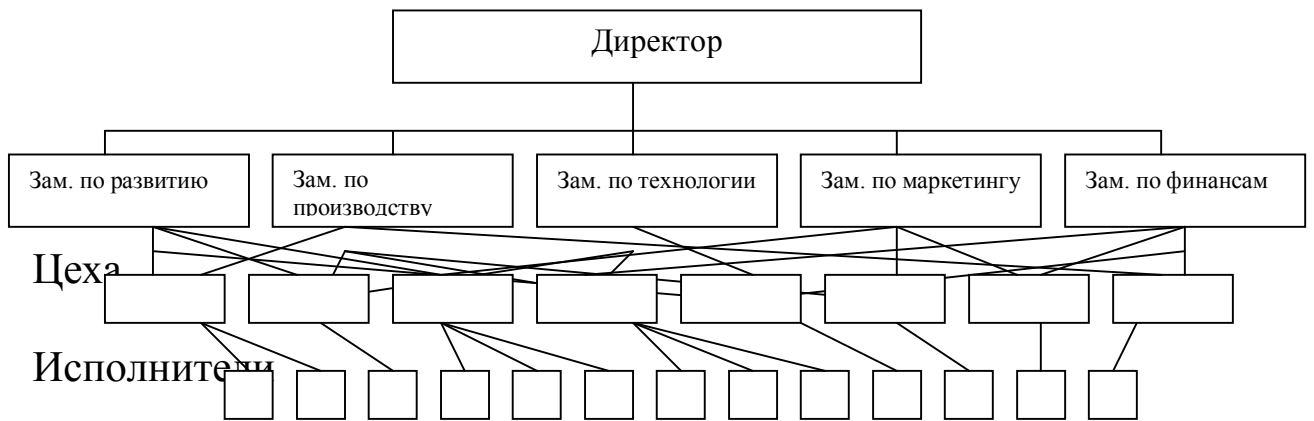


Рис. 5.2. Функциональная структура

Преимуществами **линейных структур** является минимальная длительность прохождений указаний от высшего управления к низшему, следовательно, отсутствие недопонимания между подчиненными и руководителями. Но в этом случае от руководителя требуются знания во всех областях деятельности. Данные структуры характерны для малых предприятий.

Преимущества **функциональной структуры** в том, что она максимизирует интересы по всем функциям внутри отделов (то есть в каждом отделе (цехе) пересекаются все сферы деятельности – маркетинг, финансы, технологии и т.д.). Однако затрудняется координация между функциональными службами, стоимость координации между подразделениями может быть высокой.

В ряде случаев организационная структура управления строится на основе группирования продуктов. При данной структуре специалисты различного профиля группируются вместе для того, чтобы выполнять все обязанности, необходимые для производства товара или услуги. Большинство крупных корпораций мира имеют структуру по продукту (рис.5.3).



Рис. 5.3. Организация структуры по продукту.

В последние годы получила распространение матричная структура управления. Она применяется в компаниях где имеет место сложное технологическое воздействие (космонавтика, ракетостроение). Здесь соединяются функциональная структуризация и структура по продукту (рис. 5.4).

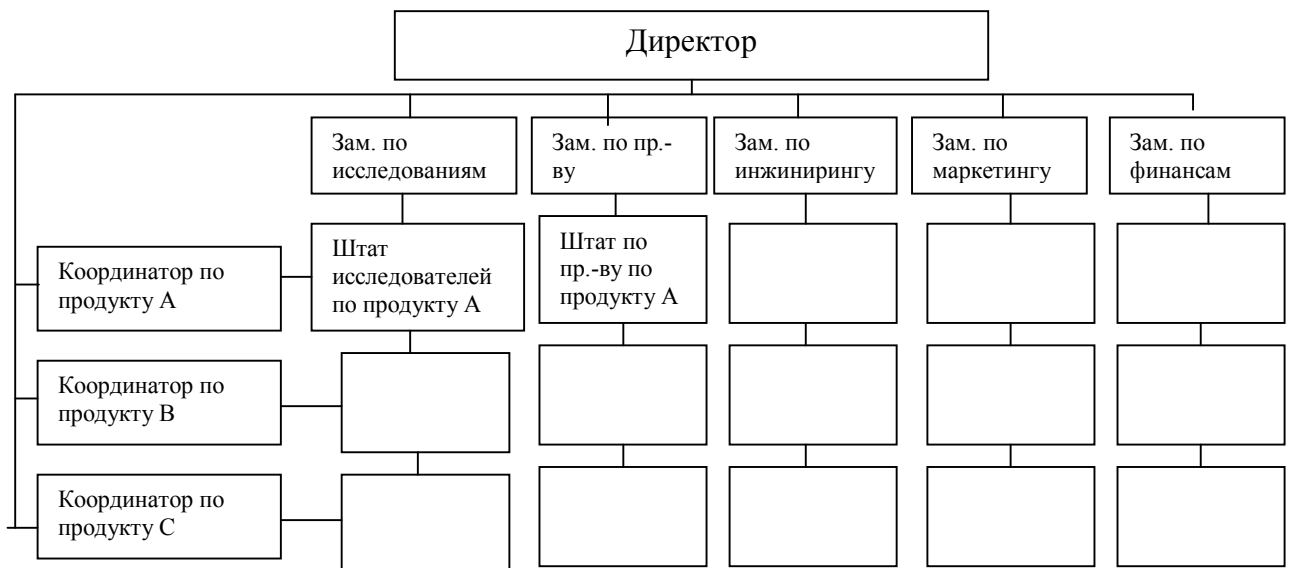


Рис. 5.4. Матричная структура.

Преимущества матричной структуры: быстро адаптируется к изменяющейся рабочей нагрузке; создает высокий темп инноваций; становится важной ответственность за несколько рыночных

сегментов одновременно; для одного человека важны все дела, относящиеся к индивидуальному проекту.

Недостатки матричной структуры: возникают межличностные и общие конфликты в связи с существованием двух различных систем управления; создается мощное противостояние между руководителями проектов и руководителями функциональных областей.

Считается, что чем меньше уровней управления, тем эффективнее будет система руководства.

В процессе управления большое значение имеет соотношение между выбранной стратегией развития предприятия и его структурой. Американские ученые доказали, что соответствие структуры управления его стратегии развития важно не только для достижения максимальной экономической эффективности предприятия, но и для выживания предприятия и его роста. Вообще, изменения в структуре следуют за изменениями в стратегии.

На выбор структуры кроме внешних факторов (политический строй, законодательство), стратегии предприятия, влияют и внутренние факторы: разнообразие выпускаемых продуктов, способ их производства, размеры предприятия.

Тема 6. Рынок и продукция.

Вопросы:

1. Непрерывность производства и обмена товаров.
2. Понятие "рынок". Классификация рынков. Спрос и предложение.
3. Понятие "товар". Жизненный цикл товара.

1. Непрерывность производства и обмена товаров.

Деятельность предприятия в сфере производства подразумевает два основных этапа:

- производство материального продукта;
- продажа продукта и покупка нужных компонентов производства.

Процесс производства начинается с акта купли-продажи и заканчивается им.

Непрерывный обмен (купля-продажа) – суть современного производства (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Производство и товарообмен.

Таким образом, производство, являясь генератором товарообмена, вместе с ним становится регулятором рынка как сферы товарных отношений. Следовательно, рынок, непосредственно связанный с производством, подчиняется его законам и регулируется ими. Без товара, который создается в

производстве, рынок исчезнет. Производство в свою очередь зависит от потребностей людей, которые постоянно видоизменяются.

2. Понятие "рынок". Классификация рынков. Спрос и предложение.

Рынок – это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-либо продуктов, это место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведенный продукт и затраченный на него труд доказывают свою социальную значимость. Ю приобретают признание у потребителей. Рынок не обязательно имеет физическое месторасположение.

Основными компонентами рынка являются:

- товар;
- покупатель;
- деньги;
- продавец.

Взаимосвязь данных компонентов формирует рыночные отношения:

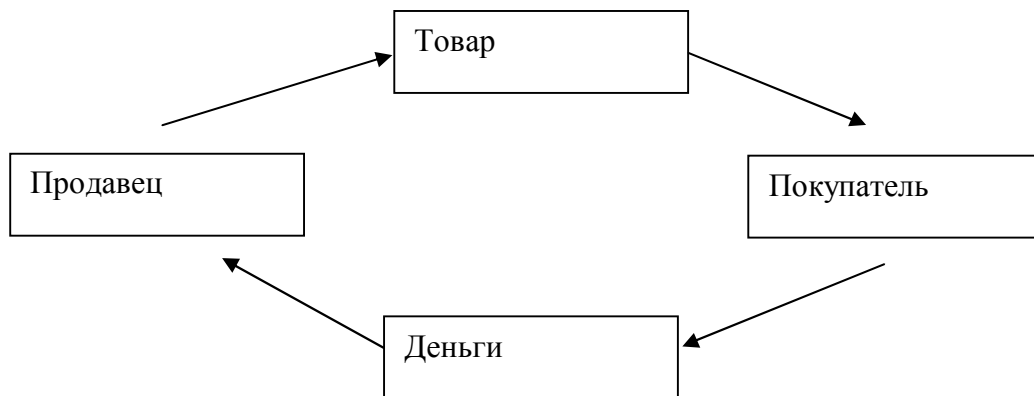


Рис. 6.1 Взаимосвязь рыночных компонентов.

Классификация рынков:

I. По типу объекта, представляющих какую-либо ценность для покупателя:

- рынок потребительских товаров;
- рынок труда;

- рынок ценных бумаг и т.п.

II. В зависимости от вида потребителей:

- потребительский рынок – совокупность индивидов и семей, покупающих товары и услуги для личного потребления. Рынки потребительских товаров характеризуются наличием массового потребителя, разнообразной конкуренцией, децентрализованной структурой;

- рынок продукции производственно-технического назначения – совокупность организаций и частных лиц, приобретающих товары и услуги, которые используются при производстве других продуктов;

- рынок перепродаж – совокупность организаций и индивидуальных лиц, приобретающих товары с целью их перепродажи или сдачи в аренду;

- рынок государственных учреждений – государственные учреждения всех уровней, покупающие или арендующие товары и услуги для выполнения своих функций.

III. В зависимости от того, кто доминирует на рынке:

- рынок продавца;

- рынок покупателя.

IV. В зависимости от степени вовлеченности потребителя в процесс продаж:

- потенциальный рынок – совокупность потребителей, проявляющих некоторый интерес к определенному продукту;

- доступный рынок – группа потребителей, имеющих интерес, средства и доступ к определенному продукту;

- квалифицированный доступный рынок - совокупность потребителей, имеющих интерес, средства и доступ к рынку, а также удовлетворяющих законодательным требованиям, например, возрастным ограничениям на вождение автомобиля;

- целевой рынок – совокупность потребителей, обладающих определенными характеристиками, для которых был произведен конкретный продукт;

- освоенный рынок – совокупность потребителей, уже купивших какой-либо продукт.

V. В зависимости от количества продавцов на рынке:

- рынок чистой конкуренции – контроль за ценой отсутствует (с/х);

- рынок монополистической конкуренции – контроль за ценой достаточно ограниченный (розничная торговля);
- рынок олигополистической конкуренции – контроль за ценой ограничен взаимозависимостью, но значителен при наличии тайного сговора (автомобили, электробытовые приборы);
- рынок чистой монополии – контроль за ценой значительный.

Основными категориями рынка являются спрос, предложение и товар.

Рыночный спрос (рис. 6.2) – это общий объем продаж на определенном рынке определенной марки товара или совокупности марок товара за определенный период времени.

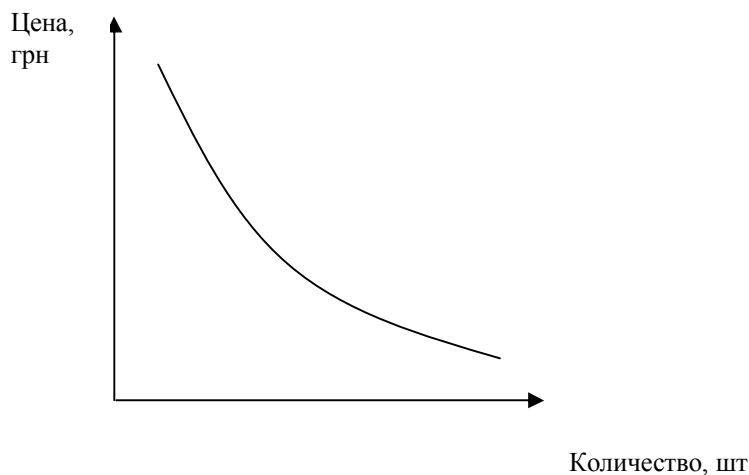


Рис. 6.2. Кривая спроса.

Кривая спроса отображает закон убывания спроса: чем выше цена на продукт, тем меньше на него спрос.

Предложение (рис. 6.3) – это совокупность товаров, находящихся на рынке или способных быть доставленными туда.

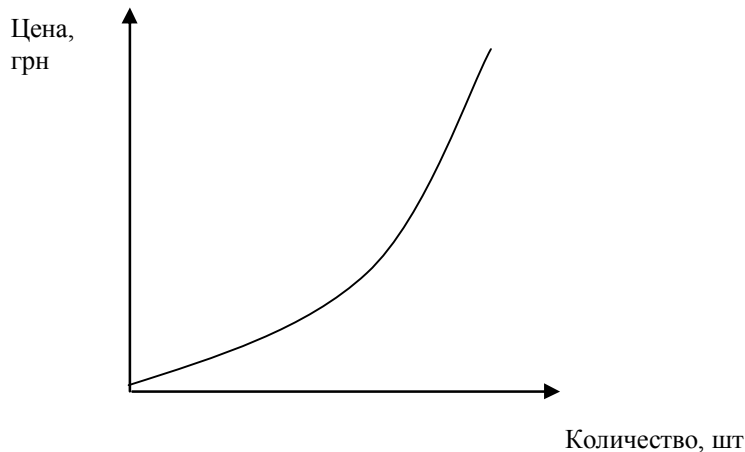


Рис. 6.3. Кривая предложения

Чем выше цена на продукт, тем больше предложение.

Спрос и предложение могут быть эластичными и неэластичными.

Эластичность спроса и предложения – это степень их изменения под воздействием того или иного фактора. Данный показатель характеризует, на сколько процентов может измениться спрос (предложение) на рынке на данный товар при изменении его цены на 1%.

Эластичность спроса может быть рассчитана по формуле:

$$E = \frac{\text{Прирост результата, \%}}{\text{Прирост фактора, \%}}$$

Существуют товары с совершенно эластичным спросом и совершенно неэластичным спросом. К товарам с совершенно неэластичным спросом относятся товары, потребление которых не зависит от цены. К товарам с совершенно эластичным спросом относятся товары, которые очень сильно реагируют на изменение цены. То есть повышение цены на 1 единицу может привести к полному прекращению продаж товара.

Рынок способствует возникновению рыночного равновесия – соответствия между объемом и структурой спроса на товары и услуги, а также между объемом и структурой их предложения.

3. Понятие "товар". Жизненный цикл товара

Товар – это все, что продается и покупается на рынке.

Товары делятся на две группы:

- 1) материально-вещественные блага;
- 2) услуги.

Каждый товар характеризуется своим жизненным циклом.

Жизненный цикл товара – это время с момента первоначального появления его на рынке до прекращения его реализации на данном рынке. Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий (рис. 6.4):

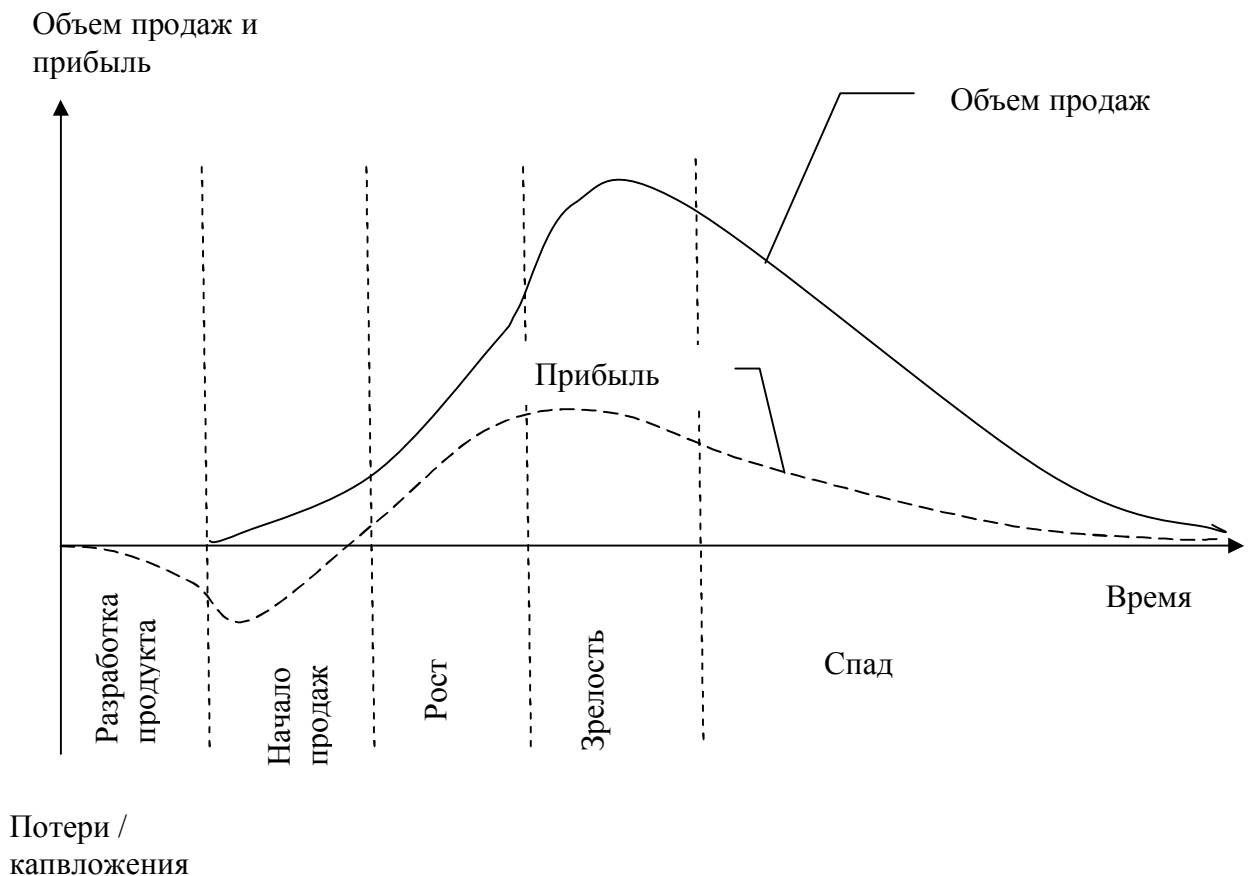


Рис. 6.4. Жизненный цикл товара.

Продуктовый портфель должен быть сбалансирован и включать продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. На рис. 6.5 приводится пример сбалансированного продуктового портфеля предприятия.

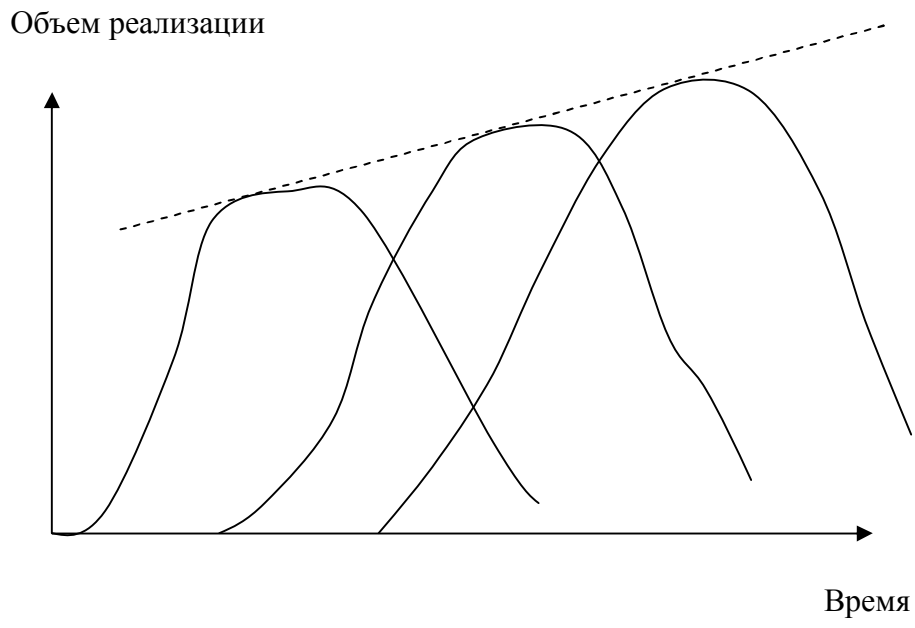


Рис. 6.5 – Сбалансированный продуктовый портфель

Тема 7. Товарная и ценовая политика

Вопросы:

1. Содержание и сущность товарной политики.
2. Ценовая политика предприятия.

1. Содержание и сущность товарной политики

Товарная политика представляет собой заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего (или продвигающего на рынок) определенный вид товара, основанный как на долговременной (3—5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке. Товарная политика, с одной стороны, характеризуется некоей стабильностью (неизменностью), а с другой — в частных вопросах может изменяться с выгодой для предприятия и в рамках существующей стратегии. Если на рынке (или вообще во внешней среде) для предприятия будут возникать угрозы, товарная политика должна их учитывать с целью сокращения возможных потерь, но не отступать при этом от главных принципов и положений стратегии. Другими словами, товарная политика должна быть как постоянной (незыблемой) в своих фундаментальных установках, так и адаптивной к возмущающим воздействиям внешней среды. В этом и заключается диалектическая сущность товарной политики.

Товарная политика предприятия определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров.

При формировании программы вывода товара на рынок необходимо принять следующие решения:

- разработать мультиатрибутивную модель товара;
- определить подход к формированию имиджа товара, прежде всего в координатах "цена-качество";
- определить планируемую относительную полезность товара по сравнению с аналогами или заменителями;

- оценить фазу жизни товара по отношению к другим технологиям;
- сформировать ассортиментную политику, а также степень дифференциации товара;
- разработать марочную политику;
- провести позиционирование товара или марки.

Роль и предназначение товарной политики

Таким образом, формирование товарной политики и ее корректировка предполагают наличие хорошего знания службой маркетинга своего рынка, ожиданий и требований покупателей и т.п., а также четкого представления о целях, задачах и стратегии своего предприятия, его возможностях и ресурсах. Многие из отечественных предприятий не уделяют достаточного внимания формированию своей товарной политики или делают это бессистемно, обращая внимание на ее отдельные фрагменты (те, что заметнее), допустим, на товарный ассортимент и только. Отсутствие товарной политики, как и ее усеченный вариант, обычно ведут к утрате контроля над конкурентоспособностью, нарушениям в структуре того же ассортимента из-за факторов внешней среды, возникающих неожиданно. Все это вызывает перебои в производстве, снижение уровня эффективности и результативности деятельности предприятия. Принимаемые в отсутствие товарной политики решения обычно основываются, что характерно для украинского менеджмента, на интуиции руководителей, а не на взвешенных расчетах, ориентированных на долговременные интересы. Но интуиция хороша и оправданна только в тех случаях, когда она подкрепляется выверенными решениями. Такие процедуры и правила в отношении товаров, выпускаемых предприятием, должны предусматриваться его товарной политикой.

2. Ценовая политика предприятия.

Суть ценовой политики предприятия заключается в том, чтобы устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы

обеспечить намеченный объем прибыли и решать другие задачи предприятия.

Цена на продукт для предприятия является не только важным фактором, определяющим его прибыль, но и условием успешной реализации товаров. Дело в том, что цена в данном случае, как тактическое средство дает предприятию целый ряд преимуществ:

- в отличие от большинства методов, применяемых по стимулированию спроса, использование цены не требует дополнительных денежных расходов, как это имеет место при проведении рекламных мероприятий, индивидуализации продукта, продвижении и т.д.;

- потребители находят для себя привлекательность товаров, выраженную в цене, легче, чем на основе рекламы, индивидуализации продукта и т.п.;

- даже когда такие методы стимулирования, как организация персональных продаж и рекламы, являются основными, цена может использоваться как мощное средство их поддержания.

В чем же проявляется воздействие цены на потребителя? Оно находит свое выражение в установлении соответствующего ее уровня. Речь идет о том, что устанавливаемый уровень цены должен отражать предпочтение покупателей, их предполагаемую выгоду, получаемую от покупки того или иного продукта. Каким образом это достигается?

Один из путей подобного решения состоит в том, что необходимо рассматривать цену как одно из неотъемлемых свойств продукта наряду с потребительскими свойствами товара, его качеством и т.д. И в самом деле, если цена на товар устанавливается слишком высокая, то такой товар может быть не куплен, а если и куплен, то в меньшем объеме. На практике используется серия ценовых стратегий:

- *стратегия высоких цен* ("снятие сливок" - "price-skimming") предусматривает продажу первоначально значительно выше издержек производства, а затем их понижения. Это относится к товарам-новинкам, защищенным патентами. Подобная стратегия возможна в условиях высокого уровня текущего спроса, восприятия высокой цены со стороны потребителя как свидетельство высокого качества товара;

– *стратегия низких цен*, или стратегия "проникновения" на рынок. Это делается с целью стимулирования спроса (персональные компьютеры), что эффективно на рынках с большим объемом производства и высокой эластичностью спроса, когда покупатели резко реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Фирма за счет массового производства выдерживает низкий уровень цен;

– *стратегия дифференцированных цен* проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей;

– *стратегия льготных цен* направлена на работу с покупателями, в которых заинтересована фирма, предлагая им товар по льготной цене;

– *стратегия гибких, эластичных цен*. Цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателя, его покупательской силы;

– *стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен*;

– *стратегия неокругленных цен*, при которой покупатель покупает товар не за \$100, а за \$99.99. В этом случае покупатель рассматривает эти цены как низкие или как доказательство тщательного подсчета и установления цены фирмой;

– *стратегия цен массовых закупок*;

– *стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара* и др.

– *стратегия возврата инвестиций*. Данный метод ценообразования применяется тогда, когда в основе лежит желание вернуть инвестированные в бизнес средства. Этот вид ценообразования характерен для относительно небольших, вновь созданных бизнесов.

Прежде чем применять на практике ту или иную ценовую политику, надо повседневно следить за складывающимся уровнем цен. Представление о динамике цен обычно формируется из рассмотрения цен фактических сделок; биржевых, цен аукционов и торгов; цен, приводимых в статистических справочниках, цен предложений крупных фирм, справочных цен.

Наиболее полное представление о складывающемся уровне цен дают фактические сделки и договоры. Эти цены могут рассматриваться как конкурентные цены при ведении переговоров.

Биржевые котировки служат хорошим ориентиром при торговле биржевыми товарами, они отражают фактические сделки на определенный период. При их анализе следует иметь в виду, что они подвержены влиянию экономической конъюнктуры.

Цены аукционов и торгов близки к котировкам бирж.

В статистических источниках, как правило, даются средние цены.

Справочные цены публикуются в справочных изданиях, каталогах, журналах, газетах и т.д. При их рассмотрении следует иметь в виду, что они не отражают реальной картины, поскольку продавцы обычно предоставляют с них разнообразные скидки. Характерной чертой справочных цен является их стабильность во времени, они мало меняются при изменении конъюнктуры, тогда как скидки и надбавки чаще подвергаются пересмотру.

Контрактные цены - цены, по которым можно продать товар, но чаще всего в результате переговоров покупателя и продавца происходит снижение цены, для чего в контрактной цене имеется небольшой резерв. Контрактная цена может быть твердая (фиксированная), устанавливаемая окончательно в момент подписания контракта, она может быть ценой с последующей фиксацией или в момент, определенный контрактом.

Подвижная цена - в случае изменения условий, оговоренных в контракте, она может быть пересмотрена.

Скользкая цена исчисляется в момент исполнения контракта путем пересмотра договорной, базисной цены с учетом изменений в издержках производства, произошедших в период исполнения контрактов.

Экспортная цена товара - на ее уровень влияет множество факторов: объем продаж, прибыльность сбыта на внешнем рынке, время и сроки продажи товара, его поставки, условия экономического, политического, правового и культурного развития страны-импортера. Она устанавливается на основе так называемых базисных условий, которые учитывают: стоимость самого товара, обязанности продавца по оплате расходов по транспортировке и страхованию товара (франкированию цены).

Международная торговая палата предусматривает различные базисные условия определения цены в контрактах. Наиболее распространенными условиями являются FOB (в цену включается только стоимость товара) и CIF (продавец несет расходы на фрахтование транспортных средств и страхование).

Основные факторы, влияющие на ценообразование:

- спрос;
- действия конкурентов;
- затраты;
- тип продукта (серийный товар, массовый товар с индивидуальными доработками, заказной товар).

Политика ценообразования зависит от типа рынка, на котором работает фирма:

- чистая конкуренция – контроль за ценой отсутствует (с/х);
- монополистическая конкуренция – контроль за ценой достаточно ограниченный (розничная торговля);
- олигополия – контроль за ценой ограничен взаимозависимостью, но значителен при наличии тайного сговора (автомобили, электробытовые приборы);
- чистая монополия – контроль за ценой значительный.

Тема 8. Производственная программа предприятия

Вопросы:

1. Производственная программа предприятия, ее содержание и оптимизация.
2. Составление плана производства в натуральном выражении.

1. Производственная программа предприятия, ее содержание и оптимизация.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, который по номенклатуре, ассортименту и качеству соответствует плану продаж. На основе производственной программы рассчитывается необходимое количество оборудования и площадей, потребность в материальных и трудовых ресурсах и т.д.

Основой составления производственной программы является прогноз продаж и политика предприятия в области запасов готовой продукции.

Большинство предприятий работают в условиях ограничений: спрос на продукцию, рабочая сила, материальные ресурсы, производственные мощности, денежные средства и т.д. Поэтому они вынуждены выбирать те виды продукции или услуг, производство которых наиболее выгодно. В связи с этим необходимо решить, какие продукты или услуги являются самыми прибыльными. Следовательно, необходимо составить такую производственную программу, которая обеспечит максимизацию прибыли в условиях существующих ограничений.

При наличии только одного ограничения анализ для оптимального использования ресурсов предприятия базируется на показателе маржинального дохода на единицу ограничивающего фактора.

При наличии нескольких ограничений анализ осуществляется с помощью линейного программирования.

Линейное программирование – это математический метод, который используется для оптимизации производственной деятельности путем решения серии линейных уравнений существующих ограничений.

Процесс линейного программирования включает три стадии:

- построение модели;
- решение модели;
- анализ решения.

2. Составление плана производства в натуральном выражении.

После того, как была выбрана оптимальная производственная программа, на основании прогноза продаж и этой производственной программы составляется план продаж. На основании плана продаж составляется план производства. Он составляется с учетом политики компании в области запасов готовой продукции. *(курсовая)*. На основании плана производства составляются бюджеты затрат на производство запланированного объема продукции.

Тема 9. Персонал предприятия, производительность и оплата труда.

Вопросы:

1. Классификация и структура персонала предприятия.
2. Планирование численности, качественных характеристик и обучения персонала.
3. Производительность труда.
4. Виды и формы оплаты труда на предприятии.

1. Классификация и структура персонала предприятия.

Персонал предприятия – это совокупность постоянных работников, имеющих необходимую профессиональную подготовку, опыт практической деятельности для выполнения миссии предприятия (целей его деятельности).

Для анализа, планирования и учета персонал предприятия классифицируется по ряду признаков:

1) *В зависимости от выполняемых функций* работники подразделяются на следующие категории:

- рабочие – работники непосредственно занятые созданием материальных ценностей, оказанием промышленных или транспортных услуг. Основные рабочие заняты производством продукции; вспомогательные – обслуживанием основного производства.

Постепенно по мере развития автоматизации производства грани между этими категориями рабочих стираются, и возрастает роль обслуживающего персонала (механиков, настройщиков, наладчиков и др.);

- специалисты - выполняют на предприятии инженерно-технические, экономические и другие функции. Это инженеры, экономисты, финансисты, бухгалтеры, нормировщики, психологи, социологи, юрисконсульты и др. служащие занимаются подготовкой и оформлением документации, обслуживанием процессов управления, хозяйственным обслуживанием.

- руководители - это работники, которые занимают должности руководителей предприятия и его структурных подразделений.

Руководителей на производстве подразделяют на линейных и функциональных. Линейные руководят производственной деятельностью коллективов предприятия, объединения, отрасли. Функциональные возглавляют коллективы функциональных служб предприятия. По уровню, занимаемому в структуре управления, выделяют руководителей низового, среднего и высшего звена. Руководители низового иерархического уровня управления – это мастера, старшие мастера, прорабы, начальники небольших цехов, а также руководители подразделений внутри функциональных отделов и служб. К руководителям среднего звена относят директоров предприятий, генеральных директоров объединений и их заместителей, начальников крупных цехов промышленных предприятий. К руководящим работникам высшего звена управления относятся руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора (президенты) крупных объединений, компаний, руководители функциональных управлений министерств, ведомств и их заместители.

2) *В зависимости от участия в производственном процессе* персонал предприятия делится на промышленно-производственный и непромышленный. В промышленности к промышленно-производственному персоналу относят работников основных, вспомогательных и обслуживающих производств, научно-исследовательских подразделений и лабораторий, работников аппарата управления, охраны предприятия. Непромышленный персонал представлен работниками социальной инфраструктуры предприятия: жилищно-коммунального хозяйства, детских и медицинских учреждений, профилакториев, баз отдыха, принадлежащих предприятию. Каждый работник характеризуется профессией, специальностью и квалификацией.

Профессия - определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустроитель в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

По уровню квалификации работников подразделяют на четыре группы: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные. Например, к высококвалифицированным работникам относятся, выполняющие особо сложные и ответственные работы. Они должны иметь более трех лет стажа и значительный практический опыт работы в данной области деятельности, периодически повышать уровень квалификации путем стажировки или иным образом.

В практике учета состава персонала различают:

- списочный состав - включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В этом составе числятся все фактически работающие и не приступившие к работе в данный календарный день. В численности работников на определенную дату учитывают всех прибывших в этот день на работу за исключением выбывших;

- среднесписочный состав - среднесписочная численность отражает изменения численности работников за определенный период. Например, среднесписочная численность за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Для расчета численность работников в выходной или праздничный день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день;

- явочный состав - явочный состав показывает, сколько человек из числа работников состоящих в списке явилось на работу. Из этого состава часть работников может не работать по тем или иным причинам.

Разность между явочной численностью и числом фактически работающих показывает число лиц находящихся в целодневных простоях.

Удельный вес численности различных категорий работников в общей численности показывает структуру персонала предприятия, которая может анализироваться по каждому подразделению, в том числе и по таким показателям как возраст, пол, уровень образования, стаж работы и квалификация. Профессионально-квалификационная структура работников должна соответствовать технико-организационному уровню и структуре производства.

На предприятии постоянно происходит движение работников, обусловленное их приемом и выбытием. Различают внешнее и внутрифирменное движение работников. Внешнее движение определяется такими показателями как оборот по приему; оборот по увольнению; коэффициент текучести кадров. Внутреннее движение кадров определяется его межцеховым перемещением, межпрофессиональной подвижностью, квалификационным движением и переходом работников в другие категории.

2. Планирование численности, качественных характеристик и обучения персонала.

Численность сотрудников планируется по-разному в зависимости от функций, которые выполняют сотрудники.

Численность основных рабочих планируется исходя из трудоемкости производственной программы, планируемого количества рабочих дней, длительности рабочей смены, коэффициента выполнения норм:

$$ЧОР = \frac{\text{Трудоемкость произв. программы}}{\text{Действ. фонд раб. времени} \cdot \text{Коэфф. выполнения норм}}$$

*Действ. фонд раб. времени = Количество явок на работу * Средняя продолжительность рабочей смены*

Количество явок на работу = Количество рабочих дней – Неявки на работу

Численность вспомогательных рабочих, занятых ремонтом оборудования, рассчитывается исходя из ремонтной

сложности оборудования, норм обслуживания и количества смен работы:

$$ЧВР_{\text{рем.об.}} = \frac{\text{Ремонтная ложность об орудования}}{\text{Норма обслуживания в смену}} \cdot \text{Количество смен работы}$$

Численность вспомогательных рабочих, занятых на других работах, может рассчитываться как процент от численности основных рабочих или же в зависимости от сложности работ, частоты и длительности их выполнения, характера работ.

Численность управленческого персонала рассчитывается исходя из анализа объема и содержания работ, а также установленных нормативов (если устанавливаются). Перед окончательным определением численности управленческого персонала необходимо составить должностные инструкции для каждой должностной единицы, проанализировать их с целью исключения дублирования функций и определения полноты охвата рабочего процесса.

Помимо количества необходимых сотрудников, необходимо определить, какими **качественными характеристиками** они должны обладать. К качественным характеристикам можно отнести: квалификацию, возраст, образование, психологические особенности, здоровье, пол, внешние особенности, умение контактировать с людьми, способность работать в команде или самостоятельно, склонность к определенному типу работ (аналитическая работа, творческая, механическая и т.п.). С целью формирования эффективного персонала предприятия, необходимо к каждой должностной инструкции приложить перечень качественных характеристик сотрудника, соответствующих данной должности. Такие характеристики разрабатываются руководством предприятия (подразделения) совместно с психологом.

После определения качественных и количественных характеристик персонала необходимо провести внутренний аудит персонала. Такой аудит позволит определить, какие сотрудники соответствуют занимаемым должностям, какие – нет. Каких сотрудников есть смысл повысить, каких оставить на своих местах, каких перевести на другие виды работ и т.д. Также такой аудит выявит потребность в обучении персонала.

После проведения аудита персонала можно планировать **набор и обучение персонала**. Набор персонала может осуществляться как из внутренних, так и из внешних источников. Набор из внутренних источников предполагает ротацию кадров внутри предприятия. Набор из внешних источников предполагает набор сотрудников из внешней среды предприятия.

Важным моментом является **определение потребности в обучении персонала**. При наборе сотрудников из внешних источников потребность в обучении снижается, при наборе из внутренних источников – повышается. В данном случае необходимо руководствоваться психологическими особенностями и соотношением затрат на обучение имеющего сотрудника и поиск и адаптацию нового сотрудника. К психологическим особенностям можно отнести то, что человек, которого переводят на более высокую должность, может столкнуться с проблемой изменения стиля общения со своими сослуживцами: раньше он был им ровня, а теперь начальник. Такая проблема может привести к нежеланию подчиненных выполнять указания начальника, а также к недостаточному проявлению твердости у начальника. Поэтому в некоторых организациях на высокие руководящие посты предпочитают брать людей, не работавших в данной организации. Необходимо помнить, что обучение персонала необходимо, даже если работник остается на своем месте и не продвигается по службе. Это связано с внедрением новых технологий производства и управления, со стремлением организации повысить свой уровень, а соответственно и уровень работников.

Таким образом, в разделе планирования персонала необходимо закладывать определенную сумму на обучение сотрудников, а также на набор персонала.

3. Производительность труда.

Производительность труда – это показатель эффективности использования труда. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год).

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки и трудоемкости продукции:

$$\text{Выработка} = Q / Ч_{\text{сп}} , \text{ где}$$

Q – объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или денежных единицах;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность работников

$$\text{Трудоемкость} = T / Q , \text{ где}$$

T – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

Резервы роста производительности труда:

- 1) совершенствование технологической базы предприятия;
- 2) совершенствование методик управления персоналом, производственным процессом и предприятия в целом;
- 3) обучение персонала и повышение квалификации персонала;
- 4) повышение качества сырья и др.

4. Виды и формы оплаты труда на предприятии.

На производственных предприятиях существует следующие основные виды оплаты труда: основная, дополнительная и прочие выплаты.

К *основной оплате труда* относят такую оплату, которая начисляется работникам за фактически отработанное время и выполненную работу по заранее установленным расценкам, окладам или тарифным ставкам.

К *дополнительной* относятся выплаты сотрудникам за непроработанное на предприятии время. Идёт оплата очередных отпусков, перерывов в работе у кормящих матерей, льготных часов подростков, выходного пособия при увольнении и т. д.

К прочим выплатам относятся разнообразные премии и поощрения.

На производственных предприятиях используют две формы оплаты труда: повременная и сдельная.

При *повременной форме* оплату производят за определённое отработанное время, независимо от количества и объёма выполненной работы.

Повременную форму оплаты подразделяют на две подсистемы: простую повременную и повременно-премиальную.

Простая повременная система оплаты труда предусматривает выплату зарплаты в зависимости от квалификации работника и отработанного им времени.

Повременно-премиальная система оплаты труда используется, когда в дополнение к окладу работник получает различные премии за качество и своевременность выполненных работ.

Сдельная форма оплаты труда применяется для оплаты труда в соответствии с количеством и качеством выпускаемой продукции, причём по сдельным расценкам. Она делится на такие основные системы, как: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная и аккордная.

При *прямой сдельной* системе оплата труда рабочих производится в зависимости от количества изготовленной продукции или выполненных работ, исходя из расценок, установленных с учётом квалификации рабочих.

При *сдельно-премиальной* системе рабочий, помимо оклада, получает премию за выполнение и перевыполнение плана.

При *сдельно-прогрессивной* системе оплата труда рабочих производится в пределах нормы, однако, продукция, изготовленная сверх нормы, оплачивается по повышенным расценкам.

Косвенно-сдельная система служит для оплаты труда наладчиков технологического оборудования. Такая оплата обычно организована по сдельным расценкам, которые могут увеличиться на процент выполнения норм выработки.

При *аккордной системе* величина оплаты труда устанавливается за полный объём работы, а не за каждое конкретное изделие. Эту систему обычно сочетают с премированием за сокращение сроков выполнения заданий. Аккордную систему часто применяют на работах с длительным производственным циклом. Такую систему оплаты часто применяют в строительстве и на автотранспорте.

Некоторые работники получают оплату за свой труд по смешанной форме. Пример этому – когда бригадир, помимо своих прямых обязанностей, совмещает свою работу с производственной деятельностью, которая оплачивается по сдельным расценкам.

Тема 10. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия

Вопросы:

1. Содержание и виды планирования.
2. Понятие и сущность прогнозирования на уровне предприятия.
3. Принципы и методы разработки внутренних планов.
4. Бизнес-планирование.

1. Содержание и виды планирования.

Эффективность функционирования предприятия определяется многими обстоятельствами, в частности: правильностью установления того, что, сколько, какого качества и к какому времени производить с учетом спроса и предложения; выбором оптимальной технологии и организации производства; своевременным и рациональным ресурсным обеспечением; величиной основного и оборотного капиталов; формами и методами реализации продукции и т.д.

В условиях рыночной системы хозяйствования диапазон использования этих факторов чрезвычайно велик. Поэтому каждое предприятия должно стремиться к их оптимальному сочетанию, что, в свою очередь, предполагает необходимость соответствующих форм и методов их внутренней увязки и применения. Одной из таких форм является планирование производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

Опыт многих преуспевающих компаний зарубежных стран показывает, что в условиях рынка с его жесткой конкуренцией планирование производственно-хозяйственной деятельности является важнейшим, если не главным, условием его выживаемости, экономического роста и процветания. В условиях неопределенности экономического развития, рисков и жесткой конкуренции, присущей рыночной системе хозяйствования, единственной формой согласования возможностей предприятия по выпуску продукции в соответствии с имеющимся спросом и предложением является планирование.

Планирование – это совокупность действий хозяйствующего субъекта по установлению плановых показателей работы

предприятия в области изготовления и реализации продукции в увязке с необходимыми для этого ресурсами, а также путей и средств их эффективного достижения – развитие техники, новые технологии, организация производства и труда.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Характерные черты планирования:

1) планирование должно ответить на вопросы: что, когда и как может произойти?

2) реализацию выбранной альтернативы необходимо осуществить на основе решений, принимаемых сегодня;

3) планирование есть непрерывный процесс принятия решений, в ходе которого устанавливаются и уточняются по времени цели и задачи развития предприятия в связи с изменениями, происходящими вокруг него, и определяются ресурсы для их выполнения;

4) планирование следует осуществлять по принципу, согласно которому функционирование предприятия должно быть рентабельно и обеспечивать денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц (собственников, учредителей, акционеров, государство и т.д.);

5) в силу различий в самой сущности и характере проявления факторов производства и задач, вытекающих из отдельных направлений его деятельности, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное. Так, вопросы, связанные с приобретением оборудования и характером его использования, кадровой политикой, определением ассортимента продукции и рынка сбыта требуют их рассмотрения на долговременный период. В то же время вопросы, касающиеся текущего обеспечения предприятия сырьем и материалами, платы за энергию, воду необходимо рассматривать на краткосрочный период.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью

руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Виды планирования:

- стратегическое;
- долгосрочное;
- среднесрочное;
- краткосрочное;
- текущее (бюджетирование).

Чтобы ответить на вопрос, что такое стратегическое планирование, вспомним, что такое стратегия предприятия.

Стратегия предприятия – некое видение хозяйствующим субъектом места и роли предприятия на рынке товаров, реализуемых им. Тогда стратегическое планирование – это конкретное указание на способ достижения данного состояния.

Стратегическое планирование базируется, с одной стороны, на целях и задачах, поставленных в ходе разработки стратегии, а с другой стороны, базируется на основе проведения прогнозов по различным областям общественного развития (экономика, наука, техника и технология и т.д.).

Таким образом, можно сказать, что:

стратегическое планирование – это средство реализации стратегии предприятия, оно направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, вытекающих из принятой стратегии развития. По существу, это увязка целей и ресурсов по их достижению.

Стратегическое планирование является сферой компетенции высшего руководства компании. Продолжительность планового периода, который охватывает стратегическое планирование, составляет, как правило, 10 – 15 лет. Причины такой продолжительности: за этот период обычно происходит сменяемость ОФ, изменения в науке и технике, обращение вкусов населения в сторону новых продуктов и т.д.

На базе стратегического планирования осуществляется **долгосрочное планирование** на ближайшие 3 – 5 лет. В нем установки, сделанные в стратегическом планировании, как бы

получают свое экономическое обоснование и уточнение с учетом тенденций развития хозяйственной ситуации на ближайшие 3 – 5 лет. Результатом долгосрочного планирования являются трех- и пятилетние планы развития предприятия по различным видам его деятельности (реализация, производство, затраты, финансы и т.д.).

На основе этих планов производится **краткосрочное планирование**. Его конкретным выражением являются планы развития с периодом от 1 до 3 лет. Их особенность состоит в том, что показатели ближайшего года корректируются ежеквартально, в второго и третьего года – каждые полгода или ежегодно. Это делается для того, чтобы плановые показатели полнее отражали происходящие изменения в среде (экономика, политика, техника, конкуренция и т.д.) и в результате повышалась бы действенность составляемых планов.

В силу динамичности процессов, происходящих в хозяйственной и политической жизни страны, необходимо осуществлять **текущее планирование**. Его основой являются краткосрочные планы (бюджеты) (как правило, на год) и текущие тенденции развития спроса и предложения. В них показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам. Эти планы являются скользящими, то есть АН первые три месяца показатели устанавливаются жесткие, неизменные, а в последующие 9 месяцев их корректируют. По сравнению с краткосрочными планами они являются более детальными, особенно в части движения производства и запасов товарно-материальных ценностей, ценообразования, издержек производства и т.д. По сути, в них увязываются задачи различных служб предприятия. Но более тесная координация различных служб предприятия – **календарное планирование**, период действия которого составляет, как правило, 10 дней. Это, по существу, программы движения продукта и всех факторов производства с указанием конкретных дат и служб, отвечающих за тот или иной вид деятельности.

При осуществлении планирования важно, чтобы работники, ответственные за составление планов, были проинформированы о стратегии развития предприятия, ознакомлены с результатами стратегического планирования. Они должны понимать, куда движется фирма, цели развития фирмы, пути достижения этих целей. Только имея такое понимание, планирование будет

эффективным и будет способствовать достижению целей развития предприятия. Кроме того, планирование должно быть прогрессивным. Это значит, что плановые показатели должны изменяться, прогрессировать (конечно, с увязкой со стратегическими целями развития предприятия).

1. Понятие и сущность прогнозирования на уровне предприятия.

Прогноз – это предвидение развития процессов и явлений на будущее или научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем и (или) об альтернативах (допускающих несколько возможностей), путях и сроках их достижения.

Помимо получения возможных будущих оценок тех или иных исследуемых параметров, целью прогнозирования также является возможность размышления о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для фирмы это приведет.

Методы прогнозирования:

- эвристические: социологические методы и методы экспертных оценок. То есть это субъективные методы.
- экономико-математические: объективные. Определяется система факторов и причинно-следственная структура исследуемого явления.

Эти методы взаимодополняющие.

В деятельности фирмы очень важным является правильно спрогнозировать спрос на продукцию данного предприятия. Так как от объемов продаж зависит вся его деятельность.

Прогнозирование спроса – это искусство оценки будущего спроса при предположении об определенном поведении покупателей в заданных условиях. Методологически правильно осуществлять прогнозирование спроса в три этапа:

- 1) разработка прогноза внешней среды;
- 2) разработка прогноза развития данной отрасли;
- 3) разработка прогноза величины спроса на товары конкретной компании.

Однако такое прогнозирование является очень сложным.

Поэтому используют другую методику. Все прогнозы объема продаж строятся на использовании трех видов информации, полученной на основе изучения: что люди говорят, что люди делают и что люди сделали. Получение первого вида информации основывается на изучении мнения потребителей и покупателей, торговых агентов и посредников. Здесь используются методы экспертных оценок и социологических исследований. Изучение того, что люди делают, предполагает проведение тестирования рынка. Изучение того, что люди сделали, предполагает анализ статистических данных о сделанных ими покупках. Таким образом, при определении прогноза продаж полученная информация подвергается статистической обработке, то есть используются методы математической статистики.

Можно выделить два метода разработки прогнозов, основанных на методах математической статистики: экстраполяцию и моделирование.

Экстраполяция: в качестве базы прогнозирования используется прошлый опыт, который пролонгируется на будущее.

Моделирование: строится прогнозная модель, характеризующая зависимость изучаемого параметра от ряда факторов, на него влияющих. Данные модели основаны только на статистических взаимосвязях и не используют функциональные зависимости.

Вообще для прогнозирования будущих объемов продаж применяется комплексный подход, который включает предыдущий опыт, исследования рынка, статистическую информацию и прогнозы специалистов об экономическом развитии определенной отрасли и экономики в целом, перспективах ценовой политики и т.п. При этом также используется анализ взаимосвязи затрат, объема деятельности и прибыли, анализ методов ценообразования. Идеальный вариант составления прогноза продаж – на основании заключенных контрактов и планового развития предприятия.

3. Принципы и методы разработки внутренних планов.

Принципы планирования:

1. Принцип системности (единства): объект планирования рассматривается как система, которая складывается из структурных элементов с определенными взаимосвязями и единым направлением развития. То есть все элементы системы ориентированы на общую цель. Все элементы системы взаимосвязаны. Поэтому изменение в планах одного элемента, приведет к изменению планов других элементов.

2. Принцип участия: в процесс планирования привлекаются работники, которые со временем реализуют планы. Это повышает их ответственность за выполнения плана, компетентность, самооценку, стимулирует к эффективной деятельности.

3. Принцип оптимальности: весь комплекс решений, предусмотренных в плане, должен быть наилучшим с точки зрения оптимального использования сырья, материалов, трудовых ресурсов, оборудования.

4. Принцип непрерывности: поддержка непрерывной плановой перспективы; взаимосвязь разных временных отрезков (перспективных, годовых, квартальных, месячных); своевременная разработка планов и доведение их до исполнителей в сроки, которые дают возможность подготовиться к нормальной работе в плановом периоде.

5. Принцип гибкости: процесс планирования и сами планы должны иметь возможность оперативно реагировать на изменения внешней среды, на необходимость изменять свою направленность. Для обеспечения гибкости планов, они должны иметь ресурсный запас, который, конечно, имеет ограничения.

Методы планирования:

1. Методы, касающиеся порядка разработки планов:

- **синхронное планирование:** одновременная разработка и координация всех этапов и разделов планов, что обеспечивает его оптимальность и достижение максимального эффекта. Используется редко.

- **последовательное планирование:** оптимизируется не весь план, а первоочередное задание. например, первоочередное задание – удержаться на рынке. Для этого нужно обеспечить определенный выпуск продукции. и уже под этот выпуск продукции (план продаж) последовательно разрабатываются планы: план производства, план ресурсного обеспечения и т.д.

Для данной группы методов существует три подхода разработки планов:

- ✓ «сверху – вниз»;
- ✓ «снизу – вверх»;
- ✓ комбинированный («снизу – вверх / сверху – вниз»).

Подход «сверху – вниз» означает, что высшее руководство полностью осуществляет процесс планирования с минимальным привлечением менеджеров низших звеньев. Такой подход позволяет полностью учесть стратегические цели компании, снизить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и обобщением отдельных бюджетов. Недостаток такого метода – низкая мотивация достижения целей менеджеров низшего и среднего звена, в разработке которых они не принимали участия. Поэтому данный подход оправдан лишь в жестко централизованных организациях или небольших фирмах. Наряду с тем, такой подход может применяться в случае отсутствия у руководителей среднего и высшего звена необходимых знаний опыта в разработке значительных бюджетов.

Подход «снизу – вверх» означает, что сначала руководители отдельных подразделений составляют планы деятельности, за которую они несут ответственность. Затем планы последовательно обобщаются и координируются на более высоком уровне управления. При таком подходе руководство компании отвечает главным образом за координацию процесса планирования и утверждение генерального (сводного) плана. Преимущество такого подхода – это мотивация достижения целей руководителей низшего и среднего звена, в разработке которых они принимают участие, усиление коммуникаций между разными подразделениями компании, что будет способствовать точности и увязке запланированных показателей. Недостатком такого подхода является возрастание затрат времени на подготовку планов,

поскольку привлечение к процессу планирования значительного числа людей требует соответствующих усилий по координации их действий и согласованию данных. Кроме того, при таком подходе усиливается влияние поведения и квалификации отдельных людей на процесс планирования. В практике нередки случаи применения «бюджетного зазора», то есть завышение запланированных затрат или занижение запланированных доходов с целью обеспечения в будущем высоких показателей деятельности и гарантированного вознаграждения. В случае недостаточности знаний и опыта планирования у руководителей низшего и среднего звена количество ошибок возрастает, что также снижает надежность бюджетов. Исходя из этого, подход «снизу – вверх» применяют лишь тогда, когда структура компании обеспечивает надежную коммуникацию подразделений, а руководители низшего и среднего звена способны составлять достоверные бюджеты и являться доверенными лицами высшего руководства.

На практике более распространенным является комбинированный подход «снизу – вверх / сверху – вниз», который обобщает и балансирует лучшие моменты двух рассмотренных подходов. При таком подходе высшее руководство издает общие директивы о целях компании, а руководители низшего и среднего звена готовят планы, направленные на достижение целей компании.

2. Методы исчисления плановых показателей:

- нормативный;
- факторный;
- динамико-статистический.

Нормативный метод планирования является самым точным и основным в текущем планировании. Плановые показатели рассчитываются на основе норм использования ресурсов в плановом периоде. Вся совокупность норм (максимально допустимые величины абсолютных затрат определенных ресурсов на единицу продукции (работы)) и нормативов (характеризуют режимы использования ресурсов) составляет его нормативную базу.

Существует три основных метода разработки норм и нормативов:

- расчетно-аналитический;

- опытно-аналитический;
- опытно-статистический.

Расчетно-аналитический метод: нормы и нормативы устанавливаются на основе анализа возможностей наилучшего использования ресурсов с одновременными инженерными расчетами на основе технической документации. Метод трудоемкий и требует высокой квалификации нормировщиков. Существуют справочники норм и нормативов, однако многие из них уже морально устарели, не соответствуют новому оборудованию, новым технологическим процессам и новым материалам.

Опытно-аналитический метод: установление норм и нормативов на основе изучения опытного выполнения нормируемого процесса в производственных или лабораторных условиях. Производят замеры использования электроэнергии и т.п.

Опытно-статистический метод: нормы и нормативы устанавливаются на основе опыта выполнения аналогичных работ в предыдущих периодах (статистическая обработка отчетов). Надо обратить внимание на то, чтобы материал, который проходит статистическую обработку, не был устаревшим и соответствовал имеющимся на данный момент на предприятии технологиям. Такие нормы являются приблизительными, но для многих предприятий самыми приемлемыми.

Факторный метод расчета величины плановых показателей предусматривает корректировку фактического их уровня в базовом периоде вследствие влияния факторов формирования показателей в планируемом периоде. Используется в среднесрочном и долгосрочном планировании. Это изменение деловой активности, технического, организационного уровня и т.д.

Динамико-статистический метод: величина плановых показателей определяется на основе их динамики, которая сложилась в предыдущие периоды. Этот метод не учитывает изменений, которые могут произойти в планируемом периоде. Однако может служить базой для «нанесения» таких изменений. Может служить основой построения трендов – гипотетического развития предприятия при условии сохранения тенденций работы предприятия за предыдущие периоды.

3. Методы согласования ресурсов и потребностей.

- балансовый;
- матричный.

Балансовый метод согласования ресурсов и потребностей: разрабатываются специальные таблицы-балансы, в которых сопоставляются потребности в ресурсах и источники их покрытия. Это могут быть материальные, финансовые, трудовые и др. балансы.

Матричный метод – разновидность балансового. Но этот метод более громоздкий, сложный и требует использования методов экономико-математического моделирования. В такой матрице учитываются взаимосвязи между подразделениями предприятия и отдельными показателями.

4. Бизнес-планирование.

В рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом как для действующих, так и для вновь образуемых фирм. Отечественный предприниматель не всегда четко представляет, как важно наличие профессионально подготовленного и обоснованного бизнес-плана. С его помощью становится возможным получить необходимые инвестиции, разработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу, составить систему фактических и прогнозных числовых оценок экономических, финансовых и социальных показателей по которым можно было бы достоверно судить о степени успешности развития собственного дела. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить, глубоко исследовать каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного проекта, предложения, предпринимательского дела. Практически всегда на стадии разработки бизнес-проекта обнаруживается множество слабых мест, пробелов и недочетов, устранение которых и явится предметом осуществления последующей работы предпринимателя или главного менеджера. Там же, где с такого рода проблемами справиться не представляется возможным, сам факт их выявления позволит предпринимателю или менеджеру принять своевременное

управленческое решение об отказе от этого бизнес-проекта еще до того, как будут вложены средства в его осуществление.

Бизнес-план составляется как для имеющегося бизнеса (если рассматривается какое-то его изменение, расширение, новая сделка), так и для нового бизнеса. При этом методология его составления не отличается.

Существуют две важнейшие причины, обуславливающие необходимость разработки бизнес-плана:

1) необходимо убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения денег в данный бизнес-проект или в предоставлении кредита;

2) необходимо помочь достигнуть поставленных целей и не позволить случайным обстоятельствам помешать этому.

Бизнес-план – это документ, составленный по определенным канонам, в котором рассматривается перспектива осуществления бизнеса на довольно длительный период времени (от 3 до 10 лет в зависимости от вида бизнеса и срока его окупаемости). В нем дается оценка возможности работы в определенном сегменте рынка. При этом в бизнес-плане обязательно должны быть определены цели бизнеса и пути их достижения с учетом имеющихся ресурсов и ресурсов, которые есть возможность привлечь. Обычно рекомендуется для первого года рассчитывать основные результирующие показатели с помесечной разбивкой, для второго — в поквартальном разрезе и лишь начиная с третьего года можно ограничиться показателями по году в целом.

Бизнес план является постоянно действующим руководящим документом. Он должен систематически обновляться, в него должны вноситься необходимые изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями, происходящими во внешней среде.

Главная цель разработки бизнес-плана - сформулировать или уточнить основную концепцию развития фирмы, т.е. спланировать производственную, хозяйственную, сбытовую, экономическую, финансовую, инвестиционную, социальную и экологическую (точнее, природоохранную) деятельность на ближайший и достаточно отдаленный периоды времени в строгом соответствии с потребностями целевого рынка и реальными возможностями приобретения необходимых видов ресурсов.

Конкретно целевое назначение бизнес-плана заключается в следующем:

- 1) разработка целей и задач осуществления бизнес-проекта;
- 2) разработка и технико-экономическое, финансовое и социальное обоснование бизнес-проекта;
- 3) привлечение инвесторов для реализации бизнес-проекта;
- 4) снижение уровня риска фирмы в ходе осуществления деятельности за счет прояснения перспектив ее развития;
- 5) оценка возможностей фирмы;
- 6) формирование наиболее благоприятного общественного мнения в отношении фирмы, планов будущей деятельности; определение степени социальной ответственности и социальной защищенности работников.

Одна из основных целей бизнес-плана заключается в том, чтобы показать, каким образом деньги или иные ресурсы превратятся в еще большие деньги для инвестора.

Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров по крайней мере на пять основных вопросов:

- 1) что производить?
- 2) сколько производить?
- 3) как производить?
- 4) для кого производить?
- 5) какая доходность проекта (прибыльность, окупаемость затрат)?

Итак, объединяя все выше сказанное, можно сказать, что:

Основными целями составления бизнес-плана являются:

- 1) изложение доказательств, которые убедят инвестора в выгоды проекта;
- 2) определение четких целей бизнеса и перспектив развития бизнеса;
- 3) определение экономической эффективности бизнеса;
- 4) определение целесообразности ведения данного бизнеса;
- 5) определение необходимых ресурсов для осуществления бизнеса.

Основными функциями бизнес-плана являются:

- 1) выявление слабых мест бизнеса и определение путей их устранения;
- 2) дает возможность анализа отклонений фактических результатов деятельности от запланированных и выявление причин таких отклонений;
- 3) в процессе составления и анализа дает возможность разобраться во всех деталях выбранного бизнеса;
- 4) помогает организовать бизнес по процессам и по срокам;
- 5) позволяет понять масштаб бизнеса, суммы затрат и доходов, возможные суммы прибыли;
- 6) позволяет понять, на какого потребителя рассчитан бизнес и как необходимо работать с этим потребителем;
- 7) позволяет понять, какую сумму прибыли можно оставить себе, а какую следует пустить на развитие дела;
- 8) дает возможность понять, когда необходимо задуматься о внесении новшеств в свой бизнес или же о подготовке нового бизнеса.

Основой любого бизнеса является продукт (услуга), который вы намерены производить. Перед тем, как начать заниматься бизнес-планированием, необходимо четко представить себе, чем является ваш продукт.

Оценивая бизнес-идею, предпринимателю важно помнить, что люди покупают пользу, а не какие-то особенности товара. Предприниматели часто пытаются сосредоточить свое внимание и внимание покупателей на технических характеристиках товара, тогда как покупателя интересует польза товара, а не особенности его создания, строения и т.п.

Порядок разработки бизнес-плана.

Перед составлением бизнес-плана необходимо еще раз убедиться в перспективности бизнес-идеи. Разработка даже самого маленького и простого бизнес-плана, сбор необходимых документов, оформление занимают около двух недель довольно напряженной работы, а средний и большой бизнес-план – более месяца.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести следующие:

- специфика вида предпринимательской деятельности;
- цель составления бизнес-плана;
- общая стратегия предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Структура бизнес-плана

Любой бизнес план состоит из разделов, перечень которых приведен ниже:

- 1) Титульный лист, аннотация, оглавление.
- 2) Концепция бизнеса (резюме).
- 3) Описание предприятия и отрасли.
- 4) Характеристика услуг и продукции.
- 5) Исследование и анализ рынка сбыта.
- 6) Конкуренция и конкурентное преимущество.
- 7) План маркетинга.
- 8) План производства.
- 9) Организационный план.
- 10) Финансовый план.
- 11) Потенциальные риски.

Эта структура не является застывшей, она может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса. Порядок написания разделов бизнес-плана не соответствует их порядку представления. Например, резюме пишется тогда, когда рассмотрены все нижеперечисленные разделы.

Тема 11. Основной капитал

Вопросы:

1. Понятие капитала предприятия, его состав.
2. Понятие, состав и структура ОС.
3. Оценка основных средств.
4. Износ и амортизация ОС.
5. Показатели движения и эффективности использования ОС.

1. Понятие капитала предприятия, его состав.

Капиталом предприятия называется стоимостная оценка всего принадлежащего ему имущества.

Капитал предприятия можно классифицировать по двум направлениям:

1) по скорости оборота:

- **основной капитал** - часть производительного капитала, который полностью и многократно принимает участие в производстве товара, переносит свою стоимость на новый продукт по частям в течение ряда периодов. В его состав входят:

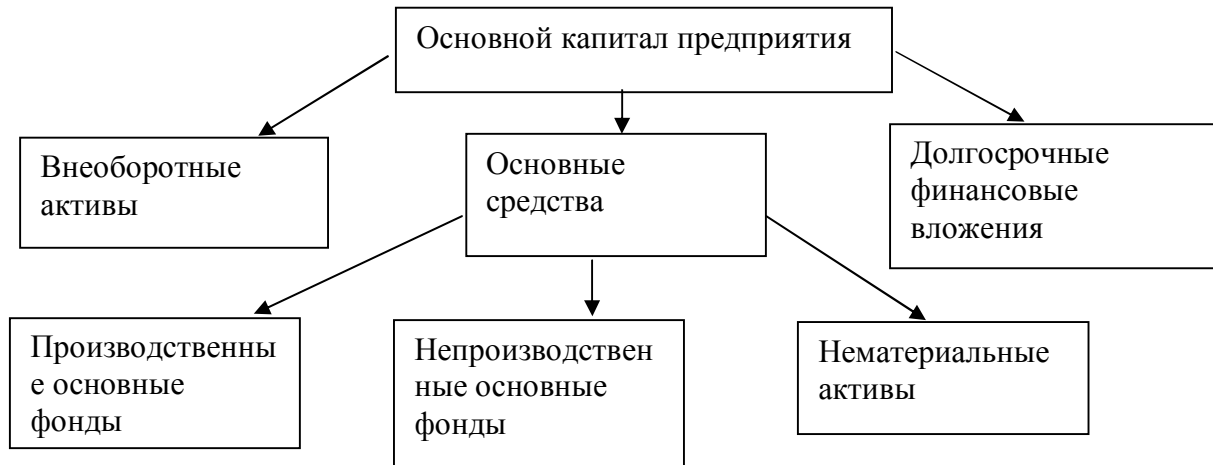
* основные фонды предприятия (основные производственные фонды и нематериальные активы);

* внеоборотные активы предприятия (незавершенное строительство, капитальные работы и затраты (геолого-разведочные работы, бурение и т.п.);

* долгосрочные финансовые вложения - это такие вложения свободных денежных средств организации, срок погашения (выкупа) которых превышает один год; если же их срок погашения (выкупа) не установлен, то вложения осуществлены организацией с намерением получать доходы по ним более одного года. К ним относятся:

- средства, направленные в качестве долевого участия в уставные капиталы других организаций, созданных на территории страны и за рубежом;
- средства, направленные на приобретение акций и облигаций других организаций на долговременной основе;

- долгосрочные займы (свыше одного года), выданные другим организациям под долговые обязательства;
- прочие виды размещения свободных денежных средств с целью извлечения дохода на долговременной основе.



- **оборотный капитал** – часть средств производства, целиком потребляемая в течение одного производственного цикла.

2) по источникам формирования:

- собственный капитал;
- заемный капитал.

К собственному капиталу относят:

- уставный капитал;
- добавочный капитал;
- резервный капитал;
- нераспределенную прибыль;
- прочие резервы, доходы будущих периодов.

Заемный капитал характеризуется размером долгосрочных и краткосрочных обязательств фирмы.

Заемный капитал формируется за счет:

- долгосрочных кредитов и займов (сроком более одного года);
- краткосрочных кредитов и займов (сроком менее одного года);

- кредиторской задолженности.

2. Понятие, состав и структура ОС

Основные средства — материальные активы, которые предприятие удерживает с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых больше одного года (или операционного цикла, если он больше года).

Объект основных средств признается активом, если существует вероятность того, что предприятие получит в будущем экономические выгоды от его использования и стоимость его может быть достоверно определена.

ОС подразделяются на производственные, непроизводственные фонды и нематериальные активы.

Производственные фонды участвуют в процессе изготовления продукции или оказания услуг. К ним относятся: станки, машины, приборы, передаточные устройства и т.п.

Непроизводственные основные фонды не участвуют в процессе создания продукции. К ним относятся: жилые дома, детские сады, клубы, стадионы, поликлиники, санатории и т.п., находящиеся на балансе предприятия.

Нематериальные активы — принадлежащие предприятию ценности, не являющиеся физическими, вещественными объектами, но имеющие стоимостную, денежную оценку благодаря возможности использования и получения от них дохода (лицензии, патенты, технологические и технические новшества, программный продукт, проекты, арендные и другие права, привилегии, товарные знаки и т.п.).

Классификация групп основных средств и других необоротных активов и минимально допустимых сроков их амортизации:

Группы	Минимально допустимые сроки полезного использования, лет
группа 1 — земельные участки	-
группа 2 — капитальные расходы на улучшения земель, не связанные со строительством	15
группа 3 — здания, сооружения, передаточные устройства	20 15 10
группа 4 — машины и оборудование из них: электронно-вычислительные машины, другие машины для автоматической обработки информации, связанные с ними средства считывания или печати информации, связанные с ними компьютерные программы (кроме программ, расходы на приобретение которых признаются роялти, и/или программ, которые признаются нематериальным активом), другие информационные системы, коммутаторы, маршрутизаторы, модули, модемы, источники бесперебойного питания и средства их подключения к телекоммуникационным сетям, телефоны (в том числе сотовые), микрофоны и рации, стоимость которых превышает 2500 гривень	5 2
группа 5 — транспортные средства	5
группа 6 — инструменты, приборы, инвентарь (мебель)	4
группа 7 — животные	6
группа 8 — многолетние насаждения	10
группа 9 — прочие основные средства	12
группа 10 — библиотечные фонды	-
группа 11 — малоценные необоротные материальные активы	-
группа 12 — временные (нетитульные) сооружения	5
группа 13 — природные ресурсы	-
группа 14 — инвентарная тара	6
группа 15 — предметы проката	5
группа 16 — долгосрочные биологические активы	7

Начисление амортизации нематериальных активов осуществляется в течение следующих сроков:

Группы	Минимально допустимые сроки полезного использования, лет
группа 1 — права пользования природными ресурсами (право пользования недрами, другими ресурсами природной среды, геологической и другой информацией о природной среде)	согласно правоустанавливающему документу
группа 2 — права пользования имуществом (право пользования земельным участком, кроме права постоянного пользования земельным участком, согласно закону, право пользования зданием, право на аренду помещений и т. п.)	согласно правоустанавливающему документу

Группы	Минимально допустимые сроки полезного использования, лет
группа 3 — права на коммерческие обозначения (права на торговые марки (знаки для товаров и услуг), коммерческие (фирменные) наименования и т. п.), кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти	согласно правоустанавливающему документу
группа 4 — права на объекты промышленной собственности (право на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, сорта растений, породы животных, компоновки (топографии) интегральных микросхем, коммерческие тайны, в том числе ноу-хау, защита от недобросовестной конкуренции и т. п.), кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти	согласно правоустанавливающему документу, но не менее 5 лет
группа 5 — авторское право и смежные с ним права (право на литературные, художественные, музыкальные произведения, компьютерные программы, программы для электронно-вычислительных машин, компиляции данных (базы данных), фонограммы, видеogramмы, передачи (программы) организаций вещания и т. п.), кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти	согласно правоустанавливающему документу, но не менее 2 лет
группа 6 — другие нематериальные активы (право на ведение деятельности, использование экономических и других привилегий и т. п.)	согласно правоустанавливающему документу

Удельный вес (в процентах) различных групп основных фондов в общей стоимости их на предприятии представляет структуру основных фондов.

В зависимости от степени непосредственного воздействия на предметы труда и производственную мощность предприятия основные производственные средства подразделяют на активные и пассивные. К активной части основных фондов относят машины и оборудование, транспортные средства, инструменты. К пассивной части основных фондов относят все остальные группы основных фондов. Они создают условия для нормальной работы предприятия.

3. Оценка основных средств.

Приобретенные (созданные) основные средства зачисляются на баланс предприятия по *первоначальной стоимости*. Единицей учета основных средств является объект основных средств.

Первоначальная стоимость объекта основных средств состоит из следующих расходов:

- сумм, уплачиваемых поставщикам активов и подрядчикам за выполнение строительно-монтажных работ (без не прямых налогов);
- регистрационных сборов, государственной пошлины и аналогичных платежей, осуществляемых в связи с приобретением (получением) прав на объект основных средств;
- сумм ввозной таможенной пошлины;
- сумм не прямых налогов в связи с приобретением (созданием) основных средств (если они не возмещаются предприятию);
- расходов по страхованию рисков доставки основных средств;
- расходов на транспортировку, установку, монтаж, наладку основных средств;
- других расходов, непосредственно связанных с доведением основных средств до состояния, в котором они пригодны для использования с запланированной целью.

Первоначальной стоимостью основных средств, включенных в уставный капитал предприятия, признается их стоимость, согласованная учредителями (участниками) предприятия, но не выше обычной цены.

Первоначальная стоимость объекта основных средств, полученного в обмен на подобный объект, равняется амортизируемой стоимости переданного объекта основных средств за вычетом сумм накопленной амортизации, но не выше обычной цены объекта основных средств, полученного в обмен

Обычная цена — цена товаров (работ, услуг), определенная сторонами договора, если иное не установлено Налоговым кодексом. Если не доказано обратное, считается, что такая обычная цена соответствует уровню рыночных цен.

Первоначальная стоимость основных средств увеличивается на сумму расходов, связанных с улучшением объекта (модернизация, модификация, достройка, дооборудование, реконструкция и т. п.), приводящим к увеличению будущих экономических выгод, первоначально ожидаемых от использования объекта. Остаточная стоимость основных средств уменьшается в связи с частичной ликвидацией объекта основных средств. Первоначальная (переоцененная) стоимость основных средств может быть увеличена на сумму расходов, связанных с улучшением

и ремонтом объекта, определенную в порядке, установленном налоговым законодательством.

Расходы, осуществляемые для поддержания объекта в рабочем состоянии (проведение технического осмотра, надзора, обслуживания, ремонта и т. п.) и получения первоначально определенной суммы будущих экономических выгод от его использования, включаются в состав расходов.

Восстановительная стоимость характеризует стоимость воспроизводства основных фондов в современных условиях, то есть с учетом достигнутого уровня развития производства, достижений НТП и роста производительности труда, а также роста цен.

Балансовая стоимость ОС – это стоимость, по которой учитываются основные фонды на предприятии, она совпадает либо с первоначальной (Сп), либо с восстановительной стоимостью (Св).

Остаточная стоимость ОС – это балансовая стоимость ОС за вычетом той доли их стоимости, которая перенесена на продукцию, изготовленную с помощью этих средств (амортизационные отчисления).

$$C_{ост} = C_б - At, \text{ где}$$

$C_б$ – балансовая стоимость ОС;

A – годовая сумма амортизационных отчислений;

t – срок эксплуатации ОФ (в годах).

Часто для экономических расчетов используется понятие *среднегодовая стоимость ОС*:

$$C_{сг} = \frac{\frac{1}{2}C_{нг} + C_2 + \dots + C_{12} + \frac{1}{2}C_{кг}}{12}, \text{ где}$$

$C_{нг}$ – стоимость ОС на начало года;

C_i – стоимость ОС на начало i -го месяца;

$C_{кг}$ – стоимость ОС на конец года.

Ликвидационная стоимость (Сликв) — это стоимость возможной реализации выбывающих основных средств.

Амортизируемая стоимость (Сам) — это стоимость основных фондов, которую необходимо перенести на готовую продукцию:

$$C_{ам} = C_n - C_{ликв}$$

4. Износ и амортизация ОС

Экономическое содержание *износа* — это потеря стоимости. Выделяют следующие виды износа:

- физический — изменение физических, механических и других свойств основных фондов под воздействием сил природы, труда и т.д.;
- моральный износ 1-го рода — потеря стоимости в результате появления более дешевых аналогичных средств труда;
- моральный износ 2-го рода — потеря стоимости, вызванная появлением более производительных средств труда;
- социальный износ — потеря стоимости в результате того, что новые основные фонды обеспечивают более высокий уровень удовлетворения социальных требований;
- экологический износ — потеря стоимости в результате того, что основные фонды перестают удовлетворять новым повышенным требованиям к охране окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов и т.п.

Полный износ — это полное обесценивание основных фондов, когда дальнейшая их эксплуатация в любых условиях убыточна или невозможна. Износ может наступить как в случае работы, так и в случае бездействия основных фондов.

Процесс переноса стоимости основных средств на готовую продукцию и возмещение этой стоимости в процессе реализации продукции называется **амортизацией**. **Амортизационные отчисления** — это денежное выражение размера амортизации, которое должно соответствовать степени износа основных фондов.

Размер амортизационных отчислений зависит от балансовой стоимости основных фондов и норм амортизационных отчислений.

Норма амортизации — это установленный размер амортизационных отчислений за определенный период времени по конкретному виду основных фондов, выраженный, как правило, в процентах к балансовой стоимости. Норма амортизации показывает процент ежегодного возмещения стоимости основных фондов. Основным показателем, предопределяющим норму амортизации, является срок службы основных фондов. Он зависит от срока физической долговечности основных фондов, от морального износа действующих основных фондов, от наличия в народном хозяйстве возможности обеспечить замену устаревшего оборудования. Срок службы основных средств для ведения бухгалтерского, налогового, управленческого учета не может быть меньше законодательно установленного в Налоговом кодексе.

Для оценки степени износа основных фондов используется **коэффициент износа:**

$$K_u = \frac{A t}{C_6}$$

Методы начисления амортизации

Начисление амортизации производится ежемесячно и начинается с месяца, следующего за месяцем в котором объект основных средств стал пригодным для полезного использования.

Амортизация основных средств (кроме других необоротных материальных активов) начисляется с применением следующих методов:

1) **прямолинейного**, согласно которому годовая сумма амортизации определяется делением амортизируемой стоимости на срок полезного использования объекта основных средств;

Пример:

Первоначальная стоимость = 120 000 грн

Срок полезного использования – 5 лет

Годовая сумма амортизации = 120 000 / 5 = 24 000 грн

2) **уменьшения остаточной стоимости**, согласно которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации. Годовая норма амортизации (в процентах) исчисляется как разница между единицей и результатом корня степени количества лет полезного использования объекта из результата от деления ликвидационной стоимости объекта на его первоначальную стоимость:

$$НА = (1 - \sqrt[n]{\frac{ЛС}{ПС}}) * 100 \quad , \text{ где}$$

n – количество лет полезного использования объекта;

ЛС – ликвидационная стоимость объекта, грн;

ПС – первоначальная стоимость объекта, грн.

3) **ускоренного уменьшения остаточной стоимости**, согласно которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации, которая исчисляется исходя из срока полезного использования объекта, и удваивается;

4) **кумулятивного**, согласно которому годовая сумма амортизации определяется как произведение амортизируемой стоимости, и кумулятивного коэффициента. Кумулятивный коэффициент рассчитывается делением количества лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта основных средств, на сумму числа лет его полезного использования;

5) **производственного**, согласно которому месячная сумма амортизации определяется как произведение фактического месячного объема продукции (работ, услуг) и производственной ставки амортизации. Производственная ставка амортизации исчисляется делением амортизируемой стоимости на общий объем продукции (работ, услуг), который предприятие ожидает произвести (выполнить) с использованием объекта основных средств.

Начисление амортизации может осуществляться с учетом минимально допустимых сроков полезного использования основных средств, установленных налоговым законодательством (кроме случая применения производственного метода).

Амортизация прочих необоротных материальных активов (группы 10 – 16) начисляется прямолинейным и производственным методами.

Метод амортизации выбирается предприятием самостоятельно с учетом ожидаемого способа получения экономических выгод от его использования.

Метод амортизации объекта основных средств пересматривается в случае изменения ожидаемого способа получения экономических выгод от его использования. Начисление амортизации по новому методу начинается с месяца, следующего за месяцем принятия решения об изменении метода амортизации.

Начисление амортизации производится ежемесячно.

Месячная сумма амортизации при применении прямолинейного метода определяется делением годовой суммы амортизации на 12. Месячная сумма амортизации при применении методов уменьшения остаточной стоимости, ускоренного уменьшения остаточной стоимости и кумулятивного определяется делением суммы амортизации за полный год полезного использования на 12.

Начисление амортизации начинается с месяца, следующего за месяцем, в котором объект основных средств стал пригодным для полезного использования. Начисление амортизации при применении производственного метода начинается с даты, следующей за датой, на которую объект основных средств стал пригодным для полезного использования.

Начисление амортизации прекращается начиная с месяца, следующего за месяцем выбытия объекта основных средств, перевода его на реконструкцию, модернизацию, достройку, дооборудование, консервацию. Начисление амортизации при применении производственного метода амортизации прекращается с даты, следующей за датой выбытия объекта основных средств.

5. Показатели движения и эффективности использования основных средств

Количественные характеристики воспроизводства основных фондов рассчитываются по следующей формуле:

$$C_n + C_v - C_l = C_k,$$

где C_n , C_k — стоимость основных средств на начало и конец года;

C_v — стоимость введенных основных средств;

C_l — стоимость списанных основных средств.

Движение основных фондов можно характеризовать с помощью следующих коэффициентов:

— коэффициент обновления ($K_{обн}$):

$$K_{обн} = \frac{C_v}{C_k};$$

— коэффициент выбытия ($K_{выб}$):

$$K_{выб} = \frac{C_l}{C_n}$$

Коэффициент обновления показывает удельный вес введенных в отчетном периоде основных средств. Коэффициент выбытия показывает удельный вес выбывших основных средств. Эта группа показателей характеризует только движение основных средств и ничего не говорит об их использовании.

Важное значение для экономической деятельности предприятия имеет степень использования основных средств. Улучшение использования основных средств способствует увеличению объема выпуска продукции, росту производительности труда, снижению себестоимости и увеличению прибыли, кроме того, ускоряется процесс обновления основных средств и уменьшаются потери от использования морально-устаревшего оборудования.

К основным показателям использования ОСотносят: фондоотдачу, фондоемкость и фондовооруженность.

1) **фондоотдача** (Φ_o), которая показывает, сколько продукции (в стоимостном выражении) выпущено на 1 рубль стоимости основных производственных фондов:

$$\Phi_o = \frac{Q}{C_{ст}},$$

где Q — объем выпущенной продукции в денежном выражении;

$C_{ст}$ — среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

2) **фондоемкость** (Φ_e), которая показывает, сколько затрачено основных фондов для производства 1 рубля продукции:

$$\Phi_e = \frac{C_{ст}}{Q} = \frac{1}{\Phi_o};$$

3) **фондовооруженность** (Φ_v) труда показывает стоимость основных фондов, приходящихся на одного работника:

$$\Phi_v = \frac{C_{ст}}{Ч},$$

где $Ч$ — среднесписочная численность работников.

Для характеристики использования производственный площадей используются такие показатели, как выпуск продукции на 1м^2 производственной площади и коэффициент занятости производственной площади оборудования (определяется отношением площади, занятой оборудованием к общей производственной площади).

Основными направлениями улучшения использования основных средств являются:

- техническое совершенствование и модернизация оборудования;
- улучшение структуры основных фондов за счет увеличения удельного веса машин и оборудования;
- повышение интенсивности работы оборудования;
- оптимизация оперативного планирования;
- повышение квалификации работников предприятия.

Тема 12. Оборотный капитал

Вопросы:

1. Понятие, состав и структура оборотных средств.
2. Кругооборот и оборачиваемость оборотных средств.
3. Управление запасами на предприятии:
 - а) сущность и необходимость управления запасами на предприятии;
 - б) резервный запас;
 - в) транспортный, подготовительный, текущий запасы;
 - г) методы оценки материальных запасов.

1. Понятие, состав и структура оборотных средств.

Оборотными средствами называется постоянно находящаяся в непрерывном движении совокупность производственных оборотных фондов и фондов обращения. Следовательно, оборотные средства можно классифицировать на оборотные производственные фонды и фонды обращения, то есть по сферам оборота.

Производственные оборотные фонды — это предметы труда, которые потребляются в течение одного производственного цикла и полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию.

Фонды обращения — это средства предприятия, которые связаны с обслуживанием процесса обращения товаров (например, готовая продукция).

По своей экономической природе **оборотные средства** — это денежные средства, вложенные (авансированные) в оборотные производственные фонды и фонды обращения. Основное назначение оборотных средств — обеспечение непрерывности и ритмичности производства.

Состав и структура оборотных средств приведены ниже:

Оборотные средства			
Производственные оборотные фонды		Фонды обращения	
А)	В)	С)	Д)
Производственные запасы	Средства в затратах на производство	Готовая продукция	Денежные средства и расчеты
1. Транспортный запас 2. Складской запас: — подготовительный — текущий 3. Страховой запас	4. Незавершенное производство 5. Полуфабрикаты собственного изготовления 6. Расходы будущих периодов	7. Готовая продукция на складе предприятия 8. Отгруженная (но не оплаченная) продукция	9. Расчеты с дебиторами 10. Доходные активы (вложения в ценные бумаги) 11. Денежные средства: — на расчетных счетах — в кассе
Сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия. Вспомогательные материалы Топливо Тара Запчасти Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы			

По назначению в производственном процессе (по элементам) оборотные средства можно подразделить на следующие группы:

А) Производственные запасы

Это то, что имеется на складе предприятия (сырье, материалы и т.п.). Все запасы предприятия можно разделить на:

- транспортный запас;
- складской запас;
- страховой запас.

В) Средства в затратах на производство

4. Незавершенное производство — продукция (работы), не прошедшая всех стадий, предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукomплектованные или не прошедшие испытания и технической приемки;

5. Полуфабрикаты собственного производства (отливки, поковки, штамповки и т.д.);

6. Расходы будущих периодов — это расходы, произведенные в отчетном периоде, но относящиеся к следующим отчетным периодам.

С) Готовая продукция — это законченная и изготовленная продукция, прошедшая испытание и приемку, полностью

укомплектованная согласно договорам с заказчиками и соответствующая техническим условиям и требованиям.

7. Готовая продукция на складе предприятия;
8. Отгруженная, но не оплаченная продукция;

Д) Денежные средства и расчеты (средства расчета)

9. Расчеты с дебиторами (средства в расчетах с дебиторами).

Дебиторы — это юридические и физические лица, которые имеют задолженность данному предприятию (эта задолженность называется дебиторской).

10. Доходные активы — это краткосрочные (на срок не более 1 года) вложения предприятия в ценные бумаги (рыночные высоколиквидные ценные бумаги), а также предоставленные другим хозяйствующим субъектам займы.

11. Денежные средства — это средства на расчетных счетах и в кассе предприятия.

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

2. Кругооборот и оборачиваемость оборотных средств

По характеру участия в производственно-торговом обороте оборотные производственные фонды и фонды обращения тесно взаимосвязаны и постоянно переходят из сферы обращения в сферу производства и наоборот. Поэтому мы рассмотрим их как единое оборотное средство. Кругооборот оборотных средств происходит по следующей схеме:

Д - ПЗ ...ПР... ГП - Д1,

где Д — денежные средства, авансируемые хозяйствующим субъектом;

ПЗ — производственные запасы;

ГП — готовая продукция;

Д1 — денежные средства, полученные от продажи продукции (стоимость потребленных средств производства, прибавочный продукт, добавленная стоимость);

...ПР... — процесс обращения прерван, но процесс кругооборота продолжается в сфере производства.

Принято выделять три стадии кругооборота:

1. Оборотные средства выступают в денежной форме и используются для создания производственных запасов (ПЗ) — денежная стадия.

2. Производственные запасы потребляются в процессе производства (ПР), образуя незавершенное производство и превращаясь в готовую продукцию (ГП).

3. Процесс реализации готовой продукции, в результате которого получают необходимые денежные средства для восполнения производственных запасов.

Затем кругооборот повторяется и таким образом непрерывно создаются условия для возобновления процесса производства.

Экономическая оценка состояния и оборачиваемости оборотных средств характеризуется следующими показателями:

1. **Коэффициент оборачиваемости (Коб)** — характеризует число оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период времени:

$$K_{об} = \frac{Q}{ОС_0},$$

где Q — объем реализованной продукции;

ОС₀ — средние остатки оборотных средств.

Расчет среднего остатка оборотных средств осуществляется по формуле расчета среднехронологической величины.

$$OC_o = \frac{\frac{1}{2}OC_1 + OC_2 + \dots + OC_{n-1} + \frac{1}{2}OC_n}{n-1},$$

где OC_1, OC_2, \dots, OC_n – остаток оборотных средств на конец i -го периода;

n – количество периодов.

2. Оборачиваемость в днях (длительность одного оборота) (T_o):

$$T_o = \frac{T_n}{K_{об}} = \frac{T_n \cdot OC_o}{Q},$$

где T_n — длительность периода.

Ускорение оборачиваемости сопровождается дополнительным вовлечением средств в оборот. Замедление оборачиваемости сопровождается отвлечением средств из хозяйственного оборота, их относительно более длительным омертвлением в производственных запасах, в незавершенном производстве, готовой продукции. Показатели оборачиваемости можно рассчитывать как по всей совокупности оборотных средств, так и по отдельным элементам.

3. Управление запасами на предприятии

а) сущность и необходимость управления запасами на предприятии.

Производственные и торговые предприятия часто вкладывают довольно крупные суммы средств в производственные и товарные запасы. Это может быть обусловлено следующим:

- отдаленность поставщика и невозможность поставки тогда, когда в этом есть необходимость;
- неуверенность в поставщике;
- ожидаемое повышение цен на сырье поставщика;
- риск недостатка ресурсов при резком росте спроса.

Основная цель управления запасами – это своевременные поставки запасов и минимизация затрат, связанных с их заказом и хранением.

Одним из наиболее распространенных методов управления запасами является метод экономического размера заказа.

б) резервный (страховой) запас

На практике потребность предприятия в определенных видах запасов изменяется от одного операционного периода к другому. Поэтому иногда может возникнуть недостаток запасов.

С целью минимизации риска от нехватки запасов предприятие может иметь резервный запас.

Резервный запас – это запас, который создается на случай повышения спроса или увеличения времени выполнения заказа.

Создание резервных запасов может повлечь дополнительные затраты на их хранение, поэтому создание резервных запасов целесообразно лишь тогда, когда затраты на их содержание меньше предполагаемых потерь от недостатка запасов.

Предполагаемые потери от недостатка запасов – это произведение потерь от недостатка запасов и вероятности возникновения такого недостатка.

При принятии решения о целесообразности создания резервного запаса и его размере необходимо сравнить предполагаемые потери от недостатка запасов и затраты на хранение резервного запаса. Если затраты на хранение резервного запаса превышают предполагаемые потери от недостатка запасов, то оптимальным размером резервного запаса будет запас, равный отношению суммы предполагаемых потерь от недостатка запасов к стоимости хранения единицы запаса.

В общем случае страховой запас можно рассчитать по формуле:

*Страховой запас = Дневная потребность * Период срыва поставки*

в) транспортный, подготовительный, текущий запасы, момент размещения заказа

Транспортный запас — со дня оплаты счета поставщика до прибытия груза на склад.

Складской запас разделяется на подготовительный и текущий.

Подготовительный запас создается в тех случаях, когда данный вид сырья или материалов нуждается в выдержке (время естественных процессов, например, сушка пиломатериалов, старение крупного литья, ферментация табака и т.п.).

Текущий запас создается для обеспечения потребности в материалах и сырье между двумя поставками.

Размер текущего запаса определяется по формуле:

*Текущий запас = Дневная потребность * Период поставки*

Максимальный запас = Текущий запас + Страховой запас

Также на предприятии иногда рассчитывается средний запас.

*Средний запас = 0,5 * Текущий запас + Страховой запас*

г) методы оценки материальных запасов

Материальные запасы учитываются по фактической себестоимости. Фактическая себестоимость материальных ресурсов определяется исходя из затрат на их приобретение, включая наценки, комиссионные вознаграждения, уплаченные снабженческим внешнеэкономическим и иным организациям, таможенные пошлины, расходы на транспортировку, хранение и доставку, осуществляемые силами сторонних организаций.

Фактическая себестоимость материальных ресурсов может определяться следующими методами:

1. **По средней себестоимости.** Оценка производится по средней стоимости, имеющихся в наличии материальных запасов на начало периода плюс стоимость приобретенных в течение данного периода товаров.

2. **По себестоимости первых по времени закупок (ФИФО, FIFO — first in, first out — первый в запас, первый в производство).** Оценка запасов методом ФИФО основана на допущении, что материальные ресурсы используются в течение отчетного периода в последовательности их закупки, то есть ресурсы, первыми поступающие в производство, должны быть оценены по себестоимости первых по времени закупок с учетом стоимости ценности числящихся на начало месяца.

3. **По себестоимости последних по времени закупок: (ЛИФО, LIFO — last in, first out).** Метод ЛИФО основан на противоположном допущении, чем ФИФО. Ресурсы, первыми поступающие в производство (продажу), должны быть оценены по себестоимости последних по времени закупок. При применении этого метода оценка материальных ресурсов, находящихся в запасе на конец отчетного периода, производится по фактической себестоимости ранних по времени закупок. А в себестоимости реализованной продукции учитывается стоимость поздних по времени закупок.

Тема 13. Интеллектуальный капитал

Вопросы:

1. Понятие, функции и структура интеллектуального капитала
2. Управление и измерение интеллектуального капитала

1. Понятие, функции и структура интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал — знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

Структура интеллектуального капитала:

- 1) человеческий капитал (НС);
- 2) структурный, или организационный, капитал (SC);
- 3) клиентский капитал (CC).

Существует несколько моделей, обосновывающих структурные элементы интеллектуального капитала. Самой наглядной, понятной и четкой является модель интеллектуального капитала шведской страховой компании Skandia. Эта компания в 1995 г. впервые включила в свой годовой отчет раздел об интеллектуальном капитале, положив начало новой практике содержания годовых отчетов компаний.

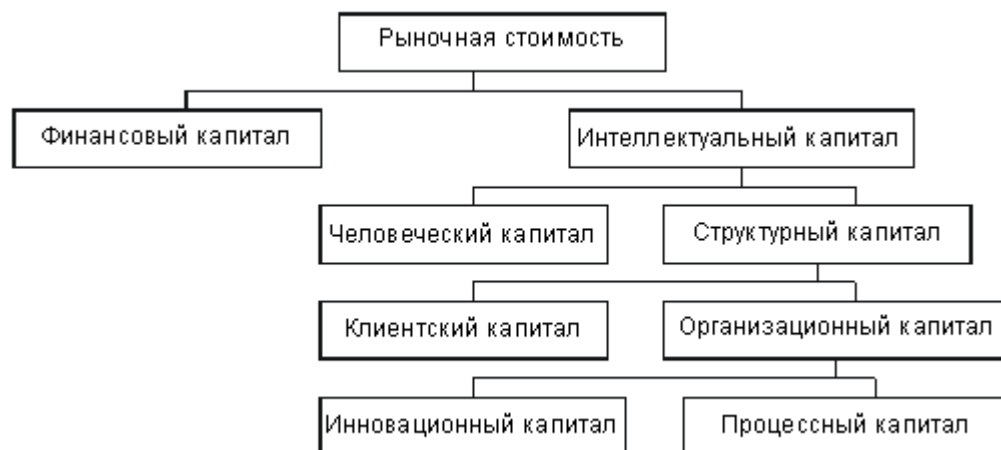


Рис. 13.1. Структура интеллектуального капитала в модели «Skandia Value Scheme» Л. Эдвинссона

В приведенной схеме человеческий капитал рассматривается как компетенция и способности персонала компании. Эта часть интеллектуального капитала покидает компанию вместе с работниками после окончания рабочего дня. Структурный капитал — это то, что остается в компании после окончания рабочего дня и ухода работников. Он делится на клиентский и организационный капитал. Клиентский капитал представляет собой ценность, заключенную в отношениях с клиентами. Организационный капитал делится на инновационный и процессный капитал. Инновационный капитал состоит в основном из законных прав (патентов, лицензионных соглашений), а также из того, чему трудно дать точное определение, но что в большой степени определяет стоимость компании (идеи, торговые марки). Процессный капитал — это инфраструктура компании (информационные технологии, рабочие процессы и т.д.).

В этой модели интеллектуальный капитал представлен в виде арифметической суммы его элементов.

Функции интеллектуального капитала:

- наличие и прогрессивное развитие интеллектуальной собственности;
- становление креативного типа мышления работников, предпринимателей, научных деятелей, управляющего персонала, формирующего и реализующего основные модели воспроизводства каждой конкретной экономической системы и их совокупности;
- преимущественное формирование в данной системе капитала интеллектуального центра, охватывающего постепенно всю совокупность факторов производства, распределения, обмена и потребления.

Особенности интеллектуального капитала:

- в современных условиях интеллектуальный капитал определяет главные тенденции экономического роста;
- формирование интеллектуального капитала требует от самого человека и всего общества значительных и все возрастающих затрат;

- интеллектуальный капитал в виде знаний, навыков, опыта может быть накапливаемым;
- по мере накопления интеллектуального капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности (активного трудового возраста), а потом резко снижается;
- характер и виды инвестиций в интеллектуальный капитал обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями;
- инвестиции в интеллектуальный капитал должны обеспечивать его обладателю получение более высокого дохода;
- вложения в интеллектуальный капитал дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект. Чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу. Но нужно иметь в виду, что более качественные и длительные инвестиции приносят более высокий и более долговременный эффект. Инвестиционный период у интеллектуального капитала значительно длиннее, чем у физического. У последнего он составляет в среднем от одного года до пяти лет, а у такой формы вложения в интеллект, как образование, инвестиционный период может достигать 12-20 лет, продолжаясь в дальнейшем всю трудовую жизнь;
- интеллектуальный капитал отличается от физического капитала по степени ликвидности. Интеллектуальный капитал не является оборотным активом; только его услуги или отдельные элементы, пригодные для патентования знания, могут быть куплены или проданы. Интеллектуальный капитал неотделим от его носителя - живой человеческой личности, и вследствие этого в качестве актива он почти полностью неликвиден;
- использование интеллектуального капитала всегда контролируется самим индивидом независимо от источника инвестиций на его развитие;
- функционирование интеллектуального капитала, степень отдачи от его применения обусловлены волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической.

2. Управление и измерение интеллектуального капитала

Управление интеллектуальным капиталом – это непрерывный процесс, пронизывающий всю организацию и все ее бизнес-процессы.

Человеческий капитал – это не только собранная вместе и обученная рабочая сила, но и хороший менеджмент, контракты с выдающимися специалистами в той сфере, к которой относится бизнес.

К человеческому капиталу также относятся ноу-хау, неотделимые от конкретного физического лица. Использование таких ноу-хау обычно требует не только знания, как делать, но и умения выполнить соответствующие операции. Ярче всего это свойство проявляется в цирковых фокусах. Нечто подобное имеет место в хирургии, где мало знать, как выполняется операция, надо уметь ее сделать на должном уровне, а также во многих других областях человеческой деятельности. Сюда же относятся так называемые “молчаливые” или подразумеваемые знания. Чтобы успешно управлять человеческим капиталом менеджмент должен отслеживать примерно следующий набор параметров: образование; профессиональная квалификация; связанные с работой знания; профессиональные наклонности; психометрические характеристики; связанные с работой умения.

Управление организационным капиталом подразумевает постоянную направленность на развитие, инновации, творчество, генерирование идей. Этого можно достичь путем создания соответствующей корпоративной культуры в организации, путем поощрений за толковые идеи и т.п.

Управление клиентским капиталом подразумевает разработку определенной стратегии в отношении с клиентами. Такая стратегия должна быть направлена на удержание клиентов. Это напрямую связано с лояльностью клиентов, с переходом клиентов в разряд постоянных и т.п. Этого можно достичь путем гибких условий оплаты, гибкой ценовой политики, просто приятным общением, быстротой общения и т.д.

Измерение интеллектуального капитала – это очень сложный и неоднозначный вопрос. Для его измерения все большее число компаний вводят управление с использованием сбалансированной системы показателей. Такая система подразумевает сосредоточение

внимания компании на основных (обычно) четырех аспектах деятельности: аспект финансовой деятельности, аспект отношений с потребителями, аспект внутренних бизнес-процессов, аспект обучения и развития. Для правильной работы системы разрабатывается миссия компании. Затем в рамках каждого аспекта деятельности разрабатываются стратегические цели в соответствии с миссией компании. Также для каждого аспекта разрабатываются ключевые факторы успеха и показатели, наиболее четко и полно характеризующие достижение целей для данного аспекта деятельности. При этом данные показатели обязательно должны иметь количественную оценку и алгоритм расчета. Отслеживание фактического значения показателей и сравнение их с заданным уровнем является инструментом управления компанией. При этом такое управление направлено не только на достижение текущих целей, но и на достижение стратегических (долгосрочных) целей компании. В разрезе интеллектуального капитала для соответствующих аспектов деятельности также разрабатываются определенные показатели с алгоритмом расчета и определенными значениями. Таким образом, и происходит управление и измерение интеллектуального капитала. В таких стратегических картах показывается зависимость всех аспектов деятельности компании от интеллектуального капитала. То есть при помощи выведения таких связей можно показать, какую стоимость удалось создать путем использования интеллектуального капитала, то есть примерно показать его значимость и стоимость.

Тема 14. Инвестиции

Вопросы:

1. Понятие инвестиций, их виды.
2. Источники финансирования инвестиций предприятия:
 - 2.1. Внутренние источники финансирования инвестиций;
 - 2.2. Внешние источники финансирования инвестиций:
 - 2.2.1. Привлечение капитала через рынок ценных бумаг;
 - 2.2.2. Привлечение капитала через кредитный рынок;
 - 2.2.3. Государственное финансирование
 - 2.2.4. Дополнительные взносы (паи).
 - 2.2.5. Лизинг
3. Этапы разработки инвестиционного проекта.
4. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

1. Понятие инвестиций, их виды.

Инвестиции – это долгосрочные вложения государственного или частного капитала в собственной стране или за рубежом с целью получения дохода в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы, инновационные проекты.

Таким образом, инвестиции – это долгосрочное вложение капитала с целью получения и наращивания дохода.

Виды инвестиций:

1) основные виды инвестиций:

- финансовые;
- реальные.

Финансовые инвестиции – это приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, вложения денег в депозитные счета в банках под проценты и др.

Реальные инвестиции – это вложение денег в капитальное строительство, расширение и развитие производства.

2) в зависимости от того, из какого источника поступают инвестиционные средства, инвестиции бывают:

- иностранные;
- государственные;
- частные;

3) в зависимости от объекта инвестирования выделяются:

- производственные инвестиции;
- интеллектуальные инвестиций;

4) в зависимости от того, приобретает ли инвестор полный контроль над компанией в результате инвестирования, выделяются:

- контролирующие инвестиции;
- неконтролирующие инвестиции.

5) по характеру использования капитала инвестиции делятся на:

- нетто-инвестиции;
- брутто-инвестиции;
- валовые инвестиции.

Нетто-инвестиции - это начальные инвестиции, которые осуществляются на основании инвестиционного проекта или при покупке фирмы (предприятия).

Нетто-инвестиции вместе с реинвестициями образуют брутто-инвестиции. А реинвестиции - это вновь освободившиеся инвестиционные ресурсы, которые используются на приобретение или изготовление новых средств производства и другие цели. Реинвестиции могут быть использованы на обновление действующих основных фондов, рационализацию и модернизацию технологического оборудования или процессов, изменение объема выпуска продукции (производства), диверсификацию, связанную с изменением номенклатуры, созданием новых видов продукции, организацией новых рынков сбыта и др.

Валовые инвестиции - это сумма новых инвестиций, увеличивающих размер основного капитала и направляемых на его модернизацию (возмещение средств, направляемых на восстановление износа основного капитала).

6) по характеру участия инвестора в инвестиционном процессе инвестиции подразделяют на:

- прямые;
- косвенные.

Прямые инвестиции предполагают непосредственное участие инвестора в инвестиционном процессе путем преобразования материальных активов и вложения капитала в уставный фонд организации.

Косвенные инвестиции - вложение капитала через финансовых посредников.

7) по отношению к объекту вложения выделяют внутренние и внешние инвестиции.

8) по периоду осуществления бывают:

- долгосрочные (свыше трех лет);
- среднесрочные (от одного до трех лет);
- краткосрочные (до одного года) инвестиции.

9) по степени надежности инвестиции делятся на:

- надежные;
- рискованные.

Рискованными являются инвестиции в сферу разработок и исследований. Их поддержка осуществляется в основном за счет государственных программ.

Менее рискованные являются инвестиции в сферу с определенным рынком сбыта, т.е. импорт продукции, нефть и газ.

Виды инвестиций, приемлемые для каждой конкретной компании, зависят от целей и способов инвестирования. Широкая классификация инвестиций делает возможным выбор для каждого предпринимателя наиболее приемлемого для него вида инвестиций.

Государство, предприятие, организация или частное лицо, осуществляющее инвестиции (вкладчики капитала), называются инвесторами.

2. Источники финансирования инвестиций предприятия.

Все источники финансирования инвестиций делят на три основные группы: собственные, привлеченные и заемные (рис. 9.1). При этом собственные средства предприятия выступают как внутренние, а привлеченные и заемные средства — как внешние источники финансирования инвестиций.

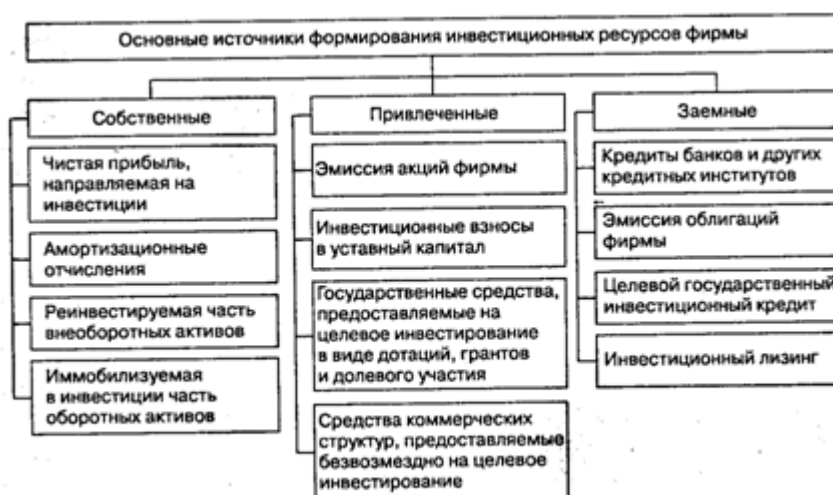


Рис. 3.1. Основные источники формирования инвестиционных ресурсов фирмы

Анализ структуры источников финансирования инвестиций на уровне фирм в странах с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что доля внутренних источников в общем объеме финансирования инвестиционных затрат в различных странах существенно колеблется в зависимости от многих объективных и субъективных факторов.

Как правило, структура источников финансирования инвестиций изменяется в зависимости от фазы делового цикла: доля внутренних источников снижается в периоды оживления и подъема, когда повышается инвестиционная активность, и растет в периоды экономического спада, что связано с сокращением масштабов инвестирования, сокращением предложения денег, удорожанием кредита.

2.1. Внутренние источники инвестиционных средств

Одной из важнейших форм финансового обеспечения инвестиционной деятельности фирм (компаний) является **самофинансирование**. Оно основано на использовании собственных финансовых ресурсов, в первую очередь прибыли и амортизационных отчислений.

Ключевую роль в структуре собственных источников финансирования инвестиционной деятельности предприятий играет **прибыль**. Она выступает как основная форма чистого дохода предприятия, выражающая стоимость прибавочного продукта. После уплаты налогов и других обязательных платежей в

распоряжении предприятий остается чистая прибыль, часть которой может направляться на инвестиции. Как правило, часть прибыли, направляемая на инвестиционные цели, аккумулируется в фонде накопления или других фондах аналогичного назначения, создаваемых на предприятии.

Фонд накопления выступает как источник средств хозяйствующего субъекта, используемый для создания нового имущества, приобретения основных фондов, оборотных средств и т.д. Динамика фонда накопления отражает изменение имущественного состояния хозяйствующего субъекта, увеличение его собственных средств.

Следующим по значению собственным источником финансирования инвестиций являются **амортизационные отчисления**.

2.2. Внешние источники инвестиционных средств

К **привлеченным** относят средства, предоставленные на постоянной основе, по которым может осуществляться выплата владельцам этих средств дохода (в виде дивиденда, процента) и которые могут практически не возвращаться владельцам. В их числе можно назвать: средства от эмиссии акций, дополнительные взносы (паи) в уставный капитал, а также целевое государственное финансирование на безвозмездной или долеговой основе.

Под **заемными** понимаются денежные ресурсы, полученные в ссуду на определенный срок и подлежащие возврату с уплатой процента. Заемные средства включают: средства, полученные от выпуска облигаций, других долговых обязательств, а также кредиты банков, других финансово-кредитных институтов, государства.

Мобилизация привлеченных и заемных средств осуществляется различными способами, основными из которых являются: привлечение капитала через рынок ценных бумаг, рынок кредитных ресурсов, государственное финансирование.

2.2.1 Привлечение капитала через рынок ценных бумаг

Привлечение капитала через **рынок ценных бумаг** играет важную роль в рыночной экономике. Средства, полученные в

результате эмиссии и размещения ценных бумаг, являются одним из основных источников финансирования инвестиций.

Ценные бумаги, обращающиеся на финансовом рынке, по экономическому содержанию подразделяются на два основных вида:

- долевые, представляющие собой непосредственную долю их владельца (держателя) в реальной собственности и делающие его совладельцем последней (обычные и привилегированные акции акционерных обществ);

- долговые, которые характеризуются обычно твердо фиксированной процентной ставкой и обязательством эмитента выплатить сумму долга в определенный срок (классическим примером долговых ценных бумаг являются облигации).

В соответствии с критерием такого разделения финансовые средства, полученные в результате эмиссии ценных бумаг, выступают как привлеченные (по долевым ценным бумагам) и заемные (по долговым обязательствам).

Эмиссия облигаций. Одним из источников финансирования инвестиционной деятельности может быть эмиссия облигаций, направленная на привлечение временно свободных денежных средств населения и коммерческих структур. Срок облигационного займа, как правило, должен быть не менее продолжительным, чем средний срок осуществления инвестиционного проекта, с тем, чтобы погашение обязательств по облигационному долгу происходило после получения отдачи от вложенных средств.

2.2.2. Привлечение капитала через кредитный рынок

Доля долгосрочного заемного капитала в инвестиционно-финансовых ресурсах фирм и корпораций развитых стран составляет от 25 до 60%. Среди заемных источников финансирования инвестиционной деятельности главную роль играют кредиты банков. Привлечение кредитов банка зачастую рассматривается как лучший метод внешнего финансирования инвестиций, если предприятие не может удовлетворить свои потребности за счет собственных средств и эмиссии ценных бумаг.

Инвестиционный кредит выступает как разновидность банковского кредита (как правило, долгосрочного), направленного

на инвестиционные цели. Кредит выдается при соблюдении основных принципов кредитования: возвратности, срочности, платности, обеспеченности, целевого использования.

Формы предоставления инвестиционного кредита могут быть различными. Наиболее часто используются: срочные ссуды и возобновляемые ссуды, конвертируемые в срочные, кредитные линии.

2.2.3. Государственное финансирование

Государственное финансирование осуществляется чаще всего в рамках государственных программ поддержки предпринимательства. Выделяют четыре основных вида государственного финансирования инвестиций: дотации, доленое участие, прямое (целевое) кредитование, предоставление гарантий по кредитам.

При финансировании путем предоставления **дотаций** денежные средства обычно выделяются под конкретный проект на безвозмездной основе.

Доленое участие государства предполагает, что оно через свои структуры выступает в качестве долевого вкладчика, остальная часть необходимых инвестиционных вложений осуществляется коммерческими структурами.

Прямые (целевые) кредиты предоставляются, как правило, конкретному предприятию (или под определенный инвестиционный проект) на льготной основе. Вместе с тем государство устанавливает величину процентных ставок, срок и порядок возврата кредита.

При **предоставлении гарантий по кредитам** предприятие получает кредит от коммерческой структуры, а правительство через определенные институты выступает гарантом возврата данного кредита, выплачивая сумму кредита в случае невыполнения своих обязательств предприятием.

Дополнительные взносы (паи).

Важным источником мобилизации инвестиционного капитала для предприятий, имеющих иные, чем акционерные общества, организационно-правовые формы, является расширение уставного фонда за счет дополнительных взносов (паев) внутренних и сторонних инвесторов. Этот источник по своему характеру может быть классифицирован как привлеченные средства; к этим средствам относят также *инвестиционные взносы*. Инвестиционный взнос представляет собой вложение денежных средств в развитие предприятия. При этом инвестор может иметь право на получение дохода в виде процента в размере и в сроки, определенные договором или положением об инвестиционном взносе.

2.2.5. Лизинг

В наиболее общем смысле лизинг (от англ. lease — аренда) рассматривают как комплекс имущественных отношений, возникающих при передаче объекта лизинга (движимого и недвижимого имущества) во временное пользование на основе его приобретения и сдачу в долгосрочную аренду.

Лизинг представляет собой вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, при котором арендодатель (лизингодатель) по договору финансовой аренды (лизинга) обязуется приобрести в собственность имущество у определенного продавца и предоставить его арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

Виды лизинга

1. Выделяют два вида лизинга: оперативный (операционный) и финансовый. В основе различия оперативного и финансового лизинга лежит такой критерий, как окупаемость имущества. В этом плане оперативный лизинг представляет собой лизинг с неполной окупаемостью, а финансовый — лизинг с полной окупаемостью.

Оперативный лизинг имеет место при сдаче имущества в аренду на период, значительно меньший, чем срок амортизации

(как правило, на срок от 2 до 5 лет). Объектом такого лизинга обычно является оборудование с высокими темпами морального старения, оборудование, требующееся на небольшой срок (сезонные работы или разовое использование); новое, непроверенное оборудование или оборудование, предполагающее специальное техническое обслуживание. При оперативном лизинге расходы лизингодателя, связанные с приобретением и содержанием сдаваемых в аренду предметов, не покрываются арендными платежами в течение одного лизингового контракта. Риск потерь от порчи или утери имущества лежит главным образом на лизингодателе.

Финансовый лизинг предусматривает выплату в течение периода действия контракта лизинговых платежей, покрывающих полную стоимость амортизации оборудования или большую ее часть, дополнительные издержки и прибыль лизингодателя. Финансовый лизинг требует больших капитальных затрат и осуществляется в сотрудничестве с банками.

2. В зависимости от особенностей организации отношений между лизингополучателем и лизингодателем различают *прямой, косвенный и возвратный* лизинг.

Прямой лизинг имеет место в том случае, когда изготовитель или владелец имущества сам выступает лизингодателем.

Косвенный — когда сдача в аренду ведется через посредников.

Сущность **возвратного** лизинга состоит в том, что предприятие продает лизинговой компании часть своего собственного имущества, а затем берет его в аренду. Таким образом, предприятие, не прибегая к кредиту, получает дополнительные средства от реализации своего имущества, эксплуатация которого не прекращается. Возвратный лизинг является эффективным способом улучшения финансового состояния фирмы.

3. По способам предоставления выделяют *срочный и возобновляемый* лизинг.

При **срочном** лизинге договор заключается на определенный срок.

При **возобновляемом** (ролловерном) — договор лизинга возобновляется по истечении первого срока договора.

4. В зависимости от объекта аренды различают *лизинг движимого и недвижимого имущества*. Наиболее распространенной формой является лизинг движимого имущества.

5. По объему обслуживания выделяют:

чистый лизинг, при котором обслуживание передаваемого имущества берет на себя лизингополучатель;

лизинг с полным набором услуг, когда полное обслуживание объекта сделки возлагается на лизингодателя;

лизинг с частичным набором услуг, при котором на лизингодателя возлагаются лишь отдельные функции по обслуживанию предмета лизинга.

6. В зависимости от места осуществления лизинговых операций выделяют:

внутренний лизинг, когда все субъекты сделки представляют одну страну;

внешний лизинг, когда одна из сторон или все стороны принадлежат разным странам, а также если одна из сторон является совместным предприятием. Внешний лизинг может быть экспортным и импортным. При экспортном лизинге зарубежной страной является лизингополучатель, а при импортном — лизингодатель.

3. Этапы разработки инвестиционного проекта.

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений, т.е. требуется некоторым образом сравнить величину инвестиций с прогнозируемыми доходами. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой здесь является проблема их сопоставимости. В каждом случае эта проблема решается индивидуально, причем должен учитываться ряд основных факторов, среди которых: темп инфляции;

разнообразные риски, которыми сопровождается инвестиционный проект; величина периода, на который составляется прогноз, и т.д.

Разработка инвестиционного проекта включает в себя ряд этапов, каждый из которых в той или иной степени обязателен для выработки обоснованного решения.

1. Этап сбора информации и прогнозирования объемов реализации. На этом этапе разработчик инвестиционного проекта должен собрать как можно больше сведений о том, какой спрос предъявляют потребители на планируемый к выпуску продукт. При этом должны быть выявлены и проанализированы спрос и цены на аналогичные товары (работы, услуги), на товары-заменители, а также наличие фирм-конкурентов и их политика. Важно рассмотреть краткосрочную и долгосрочную перспективу рынка данного товара. Анализ возможной емкости рынка сбыта продукции, т.е. прогнозирование объема реализации является очень существенным, поскольку его недооценка может привести к потере определенной доли рынка сбыта, а его переоценка — к неэффективному использованию введенных по проекту производственных мощностей, или к неэффективности сделанных капиталовложений.

Преимуществом на этом этапе пользуются крупные фирмы и корпорации, планирующие значительные инвестиции. Они могут позволить себе проведение дорогостоящих маркетинговых исследований, результатом которых является объективный и достаточно надежный ответ на вопрос о возможных объемах реализации. Небольшие фирмы вынуждены полагаться исключительно на опыт и интуицию своих менеджеров.

2. Этап прогнозирования объемов производства и прибыли. На этом этапе разработчик проекта исходя из возможного объема реализации определяет размер и технологический уровень предприятия. При этом следует иметь в виду масштаб доступных источников финансирования. Затем анализируются цены и условия оплаты оборудования; сравниваются альтернативные варианты (выкуп оборудования или лизинг); анализируется рынок аренды (покупки) требуемых помещений; количество, квалификация и оплата привлекаемого персонала и т.д.

Если все предыдущие работы может проделать, например, маркетинговая служба предприятия, то на данном этапе к разработке проекта должен подключиться бухгалтер-аналитик. Получив информацию о всех возможных издержках, он(а), проведя их классификацию, калькулирует плановую себестоимость продукции. Информация о прогнозируемых ценах реализации и объемах производства позволяет рассчитать плановую прибыль. Необходимым инструментом на данном этапе является анализ безубыточности.

Итак, результатом работ на данном этапе является прогноз объемов продаж, их себестоимости и прибыли. Если размер планируемой прибыли меньше некоторого порогового значения, установленного фирмой, то проект может быть отвергнут уже на этой стадии разработки. Если же размер прибыли будет признан приемлемым, то целесообразно проведение дальнейшего анализа.

3. Этап оценки видов и уровней рисков. На этом этапе подвергаются критическому анализу все ранее полученные сведения в части достижимых объемов реализации и производства, отпускных цен на продукцию, уровня издержек и т.д. и сделанные на их основе выводы. Рассматриваются различные варианты ухудшения конъюнктуры. Это достигается посредством анализа чувствительности в рамках анализа безубыточности.

Для получения полной и объективной картины также анализируются различные возможные варианты изменения конъюнктуры в сторону улучшения. Существуют методики (их содержание раскрывается ниже), позволяющие судить на основе анализа чувствительности о том, насколько рискованным является инвестирование средств в данный проект.

В результате разработчик получает ответ на вопрос, является ли уровень риска, сопряженный с данным проектом, приемлемым. Если нет — проект отвергается, если да — подвергается дальнейшему анализу.

4. Этап определения требуемого объема и графика инвестиций. Рассмотрев и проанализировав с точки зрения минимизации все издержки, сопутствующие проекту, разработчик получает информацию о размере вложений во внеоборотные активы. Анализ схемы финансовых потоков (построение сметы

расходования и поступления денежных средств) позволяет определить размер необходимого оборотного капитала. Располагая детально разработанной информацией о затратах, можно определить объем и график требуемых инвестиций.

5. Этап оценки доступности требуемых источников финансирования. Рассчитав объем и график инвестиций, разработчик решает, какие источники финансирования (из числа доступных) будут задействованы. В случае, если собственных средств организации оказывается недостаточно и инвестиции предполагается осуществить за счет привлеченных кредитов, необходим анализ рынка ссудных капиталов.

6. Этап оценки приемлемого значения стоимости капитала. Основной целью данного этапа является сравнение разрабатываемого инвестиционного проекта с другими, альтернативными возможностями размещения капитала. Это достигается посредством методики, называемой «анализом инвестиций», или «анализом капиталовложений».

Результатом исследований, проведенных на этом этапе, является окончательный обоснованный ответ на вопрос о том, выгоден ли разрабатываемый проект и должен ли он быть воплощен в жизнь.

Описанная последовательность действий при разработке инвестиционного проекта, безусловно, не является обязательной. Исследования на всех этапах могут выполняться не последовательно, а параллельно. Это даже предпочтительнее, так как без оценки доступности источников финансирования, например, невозможно обосновать предполагаемый размер инвестиций и т.д.

Принятие решений инвестиционного характера осложняется рядом факторов: вид инвестиции; стоимость инвестиционного проекта; множественность доступных проектов; ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования; риск, связанный с принятием того или иного решения, и т.д. Кроме того, в нашей стране сложность принятия инвестиционных решений усугубляется неопределенностью ситуации и наличием инфляции.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов и критериев. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем из них, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применяемым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен ряд формализованных методов принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-либо универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует. Вероятно, управление все же в большей степени является искусством, чем наукой. Тем не менее, имея некоторые оценки, полученные формализованными методами, пусть даже в известной степени условные, легче принимать окончательные решения.

4. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

Эффективность проекта характеризуют системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам участников проекта. В самом общем виде эффективность есть соотношение результата (Р) и затрат (З) для достижения этого результата.

Оценивают результаты и затраты в пределах расчетного периода. **Продолжительность расчетного периода** принимают с учетом:

- продолжительности создания, эксплуатации и (при необходимости) ликвидации объекта;
- срока службы основного технологического оборудования;
- достижения заданных характеристик прибыли;
- требований инвестора.

Все методы оценки инвестиционных проектов делят на **упрощенные**, используемые для предварительного отбора, и **учитывающие стоимость денег во времени**.

Простые показатели эффективности капиталовложений.

1. Период спасения инвестиций (BP) – это период времени, необходимый для возмещения инвестиций за счет полученных денежных поступлений от их использования и ликвидационной стоимости объекта инвестирования.

2. Период окупаемости (PP) – это период времени, необходимый для полного возмещения инвестиций за счет чистых денежных поступлений от их использования.

$$PP = \frac{\text{Инвестиции}}{\text{Чистые годовые поступления}}$$

Применяется, когда денежные поступления примерно равны по годам. Не учитывает стоимость денег во времени.

3. Учетная норма рентабельности (ARR) – это отношение величины средней чистой прибыли, полученной в результате капитальных инвестиций, к средней или первоначальной стоимости инвестиций.

$$ARR = \frac{\text{Средняя чистая прибыль}}{\text{Инвестиции}}$$

$$\text{Средняя чистая прибыль} = \text{Чистая прибыль} : \text{Количество лет}$$

На практике более распространен расчет учетной нормы рентабельности на основе средней стоимости инвестиций.

$$\text{Средняя стоимость инвестиций} = (\text{ПСИ} + \text{ЛС}) : 2$$

ПСИ – первоначальная стоимость инвестиций;

ЛС – ликвидационная стоимость.

Показатели оценки на основе дисконтирования денежных потоков

Методы дисконтирования денежных потоков – это методы оценки проектов капитальных инвестиций, в которых используется концепция стоимости денег с учетом времени.

Стоимость денег с учетом времени – это сумма доходов на инвестиции, которая получена или может быть получена за

Дисконтирование – это процесс определения настоящей стоимости будущих денежных потоков.

Ставка дисконта – это ставка процента (i), которая используется для дисконтирования.

1. Чистая настоящая стоимость (NPV) – это разность между настоящей стоимостью будущих чистых денежных поступлений и настоящей стоимостью чистых инвестиций.

$$NPV = \sum \frac{C_n}{(1+i)^n} - C_0, \text{ где}$$

C_n – чистые денежные поступления n -го периода за период эксплуатации инвестиционного объекта;

C_0 – чистые инвестиции.

i – ставка сложного процента;

n – количество периодов начисления процентов.

Чистые денежные поступления (C_n) – это сумма, на которую дополнительные денежные поступления превышают дополнительные денежные затраты на определенный период или сумма экономии затрат за этот период.

C_n – рассчитываются одним из трех способов:

а) $C_n =$ чистая прибыль

б) $C_n =$ чистая прибыль + амортизационные отчисления

в) $C_n =$ чистая прибыль + амортизационные отчисления + ликвидационная стоимость основных фондов

Чистые инвестиции (C_0) – это сумма дополнительных денежных средств, направленных на осуществление проекта капитальных инвестиций.

Так, если приобретение нового оборудования сопровождается реализацией старого оборудования, то при определении чистых первоначальных инвестиций выручка от продажи последнего вычитается из суммы инвестиций в новое оборудование.

Текущая стоимость (PV):

$$PV = \sum_1^n \frac{CF}{(1+r)^n}$$

Таким образом, из настоящей (текущей) стоимости будущих поступлений от инвестиций вычитается сумма инвестиций. Если разница больше или равна 0, то проект выгоден, и наоборот.

2. Внутренняя норма доходности (рентабельности) (IRR) – это ставка дисконта, при которой чистая настоящая стоимость проекта капитальных инвестиций равна нулю. То есть, это ставка дисконта, при которой денежные поступления равны первоначальным инвестициям.

Если IRR для проекта больше требуемой инвестором отдачи (минимальной нормы рентабельности), то проект принимают, если ниже – отклоняют.

Экономический смысл этого показателя: можно принимать инвестиционное решение, уровень доходности которого не ниже цены источника средств для данного проекта. Чаще всего можно увидеть сопоставление со ставкой банковского процента, если проект финансируется за счет банковского кредита.

Процедура расчета не очень сложна и определяется решением уравнения $NPV = 0$.

В условиях равных ежегодных денежных поступлений IRR можно рассчитать:

$$IRR = \frac{\text{Чистые инвестиции}}{\text{Ежегодная сумма чистых денежных поступлений}}$$

3. Индекс рентабельности (PI) – это соотношение настоящей стоимости будущих денежных поступлений и чистых инвестиций.

Для реальных инвестиций, длящихся несколько лет

$$PI = \frac{\text{Дисконтированные денежные поступления}}{\text{Дисконтированные чистые инвестиции}}$$

Если $PI > 1$ – проект одобряют;

если $PI < 1$ – проект отклоняют.

Часто используется при сравнении проектов. Проект, у которого PI больше, считается более привлекательным.

5. Дисконтированный период окупаемости (DPP) – это период времени, необходимый для возмещения дисконтированной стоимости инвестиций за счет настоящей стоимости будущих денежных поступлений.

Из суммы первоначальных инвестиций нарастающим итогом вычитают денежные поступления до тех пор, пока разница не станет равной нулю. Соответственно данный период является сроком окупаемости инвестиций.

Наряду с перечисленными основными критериями оценки проектов в ряде случаев возможно использование других показателей: точки безубыточности, фондоотдачи капиталовложений и др. Решение об осуществлении инвестиционного проекта должно приниматься с учетом всех перечисленных критериев, а также других факторов, которые не всегда поддаются формальной оценке (например, положительный имидж инвестора).

Тема 15. Инновационная деятельность предприятия

Вопросы:

1. Понятие и виды инноваций.
2. Этапы инновационного процесса.

1. Понятие и виды инноваций.

Инновации – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разнообразных областях и сферах деятельности.

Виды инноваций:

1. По степени радикальности (новизны):

- базисные инновации, которые реализуют крупные изобретения и становятся основой формирования новых поколений и направлений развития техники;
- улучшающие инновации, обычно реализующие мелкие и средние изобретения и преобладающие на этапах распространения и стабильного развития научно-технического цикла;
- псевдоинновации, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии.

2. По характеру применения:

- продуктивные инновации, ориентированные на производство и использование новых продуктов;
- технологические инновации, нацеленные на создание и применение новой технологии;
- социальные, ориентированные на построение и функционирование новых структур;
- комплексные, представляющие единство нескольких видов изменений;
- рыночные, позволяющие реализовать потребности в продуктах, услугах на новых рынках.

3. По стимулу появления (источнику):

- инновации, вызванные развитием наукой и техники;
- инновации, вызванные потребностями производства;
- инновации, вызванные потребностями рынка.

4. По роли в воспроизводственном процессе:

- инновации потребительские;
- инновации инвестиционные.

5. По масштабу:

- инновации сложные (синтетические);
- инновации простые.

2. Этапы инновационного процесса.

Содержание инновационного процесса включает в себя:

1) поисковые научные исследования, направленные на изыскание новых процессов, систем и устройств, новых видов обработки и методов изготовления объектов техники, новых форм и методов организации производства;

2) научные исследования и разработка новых изделий, новой технологии и новых форм и методов организации производства, в том числе опытно – конструкторские и технологические разработки;

3) создание и проведение необходимых испытаний опытных и головных промышленных образцов новой техники, приборов, машин.

При этом инновационный процесс включает в себя **ряд последовательных этапов:**

- систематизация поступающих идей нововведений,
- формирование идеи нового продукта,
- анализ экономической эффективности нового продукта,
- создание нового продукта,
- тестирование нового товара на рынке,

- принятие решения о внедрении нового продукта в производство

Систематизация поступающих идей нововведений является начальным этапом инновационного процесса. Содержание работ данного этапа этого цикла включает:

1) Сбор информации о технологических изменениях на рынке, о нововведениях, поступающих из подразделений НИОКР и служб маркетинга производственных отделений. Изучение и анализ пожеланий, требований и рекламаций потребителей, поступающих от сбытового аппарата предприятия, торговых посредников и покупателей. Накопление информации о потенциальных возможностях предприятия в области разработки и освоения новой продукции.

2) Определение видов риска, степени их влияния на ожидаемые результаты создания и внедрения нововведений.

3) Сбор и анализ информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития, имеющих отношение к идее новации.

Формирование идеи нового продукта предусматривает выбор идеи создания, которая может быть реализована. Этап содержит следующие работы:

1) предварительную оценку возможностей коммерческого использования идей;

2) оценку практической реализуемости идей;

3) определение степени технологической общности нового продукта и традиционных изделий предприятия;

4) оценку соответствия новой продукции имиджу предприятия и стратегии его развития;

5) определение патентной чистоты идеи нового продукта.

Анализ экономической эффективности нового продукта включает оформление идеи в виде инвестиционного проекта создания нового продукта и его предварительную оценку. В рамках формулирования проекта обеспечивается определение технико-экономических характеристик продукта или проекта, оценка его качества или потребительских свойств. В обязательном порядке

проводится оценка или прогноз потенциального рыночного спроса и объема продаж предлагаемого продукта. Формируется предварительная программа его создания и освоения в производстве. С учетом программы проводится оценка объема необходимых инвестиций на создание и организацию производства этого продукта, а также определение срока окупаемости. Важным элементом обоснования является анализ и оценка наличия необходимых ресурсов для создания и производства новых продуктов (технология, машины и оборудование, сырье и материалы, персонал, финансовые средства), а также оценка сроков создания, освоения нового продукта в производстве и выхода на рынок. Этап заканчивается анализом и оценкой рентабельности (прибыльности) производства нового продукта и разработкой программы маркетинга по этому продукту.

Создание нового продукта начинается после соответствующего решения руководством предприятия. На этом этапе выполняются все работы по его освоению в производстве, в том числе:

1) Разработка программы (конкретного проекта) создания нового продукта.

2) Реализация программы (проекта).

3) Создание опытного (промышленного) образца и проведение его испытаний с целью проверки технических характеристик, технологии изготовления, проверки безопасности, в том числе экологической.

4) Определение наименования, товарного знака, дизайна, упаковки, маркировки и решение прочих вопросов, связанных с оформлением нового продукта как товара предприятия.

Тестирование нового товара на рынке проводится по цене и другим коммерческим условиям на ограниченном рынке в течение ограниченного срока (но не менее 3-х месяцев). С учетом результатов тестирования определяются:

1) каналы реализации, дающий наибольший экономический эффект предприятию;

2) средства и методы рекламы нового продукта;

3) организация технического обслуживания продукта (гарантийного и послегарантийного) и другие вопросы реализации продукта на целевом рынке.

Принятие решения о внедрении нового продукта в производство завершает инновационный цикл создания нового продукта.

Основой принятия решения о внедрении нового продукта в производство и о масштабе такого производства (ограниченная партия, серийное и массовое производство) является маркетинговая программа по производству. Разработка и принятие такой программы проводится с учетом маркетинговых программ по продуктам и результатов тестирования нового продукта на рынке.

Маркетинговые программы по производству или производственному отделению предприятия включает:

1) коммерческое обоснование производственной программы, ее структуру, ассортимент и количественные показатели выпускаемой продукции;

2) объем продаж, рентабельность продукции и производства в целом;

3) производственные возможности предприятия: использование имеющихся производственных мощностей, обеспеченность ресурсами и квалифицированным персоналом;

4) каналы и методы сбыта, известность и имидж предприятия на рынке;

5) финансовые возможности (в том числе общая сумма инвестиций в развитие производства и сбыта) и источники финансирования;

6) прогноз результатов (прибыль или убыток) на расчетный период.

Тема 16. Техничко-технологическая база и производственная мощность предприятия.

Вопросы:

1. Характеристика технико-технологической базы производства.
2. Планирование загрузки мощностей предприятия.
3. Понятие производственной мощности предприятия.

1. Характеристика технико-технологической базы производства.

Возможности выпуска продукции (предоставления услуг) по объему и качеству в решающей мере зависят от уровня развития технико-технологической базы производства.

Техничко-технологическая база (ТТБ) предприятия производственной сферы – это совокупность наиболее активных элементов производства, определяющих технологический способ получения продукции (выполнения услуг) с помощью машинной техники, оборудования, приборов, аппаратов, разнообразных передаточных, диагностических и информационных средств, организованных в технологические системы предприятия. То есть это вся техника предприятия, а также технологии, которые применяются для производства продукции.

ТТБ количественно и качественно отличается от основных фондов предприятия. В состав технических компонентов ТТБ входят только те орудия и средства труда, которые непосредственно принимают участие в реализации производственных технологий.

ТТБ имеет техническую и технологическую составляющую.

Техническая составляющая – это:

- производственные машины, оборудование, транспортно-перемещающие механизмы, инструменты;
- энергетическая база;
- информационно-вычислительная техника и средства связи;
- измерительная техника;
- очистные сооружения.

Технологическая составляющая – это:

- операции добычи, обработки, перемещения, складирования, контроля и других составных частей производственного процесса;
- совокупность способов и процессов переработки ресурсов и получения готовой продукции;
- комплекс технологической документации.

Принятие управленческих решений, в том числе и общего характера, невозможно без знания того, в каком состоянии находятся и как используются отдельные элементы технико-производственной базы и прежде всего оборудование.

В соответствии с этой задачей оборудование, состоящее в списках предприятия, делится на:

- установленное;
- не установленное.

К **установленному оборудованию** относится сданное в эксплуатацию, не зависимо от того, действует оно в настоящий момент, бездействует или находится в капитальном ремонте, а также ожидающее применения в плановом периоде

Другая часть оборудования относится к категории **не установленного**, включающего хранящееся на складе, резервное и излишнее, ожидающее за ненадобностью реализации на сторону.

По своему **техническому состоянию оборудование подразделяется** на:

- новое, не бывшее в эксплуатации;
- эксплуатирующееся, в том числе:
 - * исправное, или требующее текущего ремонта;
 - * требующее среднего или капитального ремонта;
 - * негодное к эксплуатации и подлежащее списанию.

Технико-производственная база предприятия находится в постоянном движении. С одной стороны, она разрушается в результате функционирования и воздействия стихийных сил природы, а с другой стороны, восстанавливается и обновляется в соответствии с требованиями времени. Это происходит в процессе проведения ремонта и модернизации оборудования, расширения реконструкции производства.

Под **ремонт** понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание оборудования в исправности и работоспособности.

Выделяют два вида ремонта — текущий и капитальный, каждый из которых, в свою очередь, может различаться по степени сложности.

Особенность **текущего ремонта** состоит в том, что он осуществляется в процессе эксплуатации оборудования без его остановки и заключается в его регулировании, замене или восстановлении отдельных деталей, в результате чего достигается прежняя, или необходимая производительность, точность работы и т.п.

Капитальный ремонт требует уже остановки производства, поскольку связан с восстановлением или заменой не только второстепенных, но и основных деталей, а также полной регулировкой всех систем. Капитальные ремонты целесообразны далеко не всегда — сегодня часто выгоднее заменить старое оборудование новым, чем его ремонтировать. Но там, где они имеют место, они чередуются с двумя-тремя текущими ремонтами, в результате чего образуются ремонтные циклы. Последние охватывают период между двумя капитальными ремонтами, заполненный ремонтами текущими.

В отличие от ремонта **модернизация** предполагает внесение в конструкцию действующего оборудования изменений с целью устранения не только физического, но и морального износа, возникшего в результате появления новых более совершенных образцов техники. Это позволяет довести качество действующего оборудования до уровня современных требований.

Расширение технико-производственной базы производится с целью «расшивки» и устранения «узких» мест в производственном процессе. Обычно оно сводится к установке нескольких дополнительных единиц оборудования, механизации отдельных видов работ и т.п., что позволяет, например, обрабатываемым объектам более равномерно двигаться в рамках производственного цикла.

Наконец, более сложным, комплексным и масштабным способом развития технико-производственной базы предприятия является **реконструкция и техническое перевооружение производства**. Здесь происходит замена целых систем

оборудования новыми более современными образцами с внесением изменений в технологию и организацию производства.

По масштабам различают:

- малую реконструкцию, когда доля заменяемого оборудования в стоимостном исчислении не превышает 20% списочного;
- среднюю реконструкцию — если она колеблется в пределах 20—40%;
- полную, при которой обновляется более 40% элементов технико-производственной базы (обычно все активные и до половины пассивных). На практике это означает, что от прежнего предприятия остаются лишь коробки зданий и сооружений.

Реконструкция решает такие крупные проблемы как повышение технического уровня и расширение масштабов существующего производства; обновление ассортимента выпускаемой продукции; изменение профиля предприятия; улучшение экологической обстановки и условий труда. Поскольку она связана со значительными материальными затратами, то осуществляется только в том случае, когда другие возможности развития предприятия исчерпаны.

Задачей любого предприятия является создание такой ТТБ, которая бы обеспечила производство продукции высочайшего качества с минимальными затратами материальных ресурсов и времени. С этой целью существуют следующие направления развития ТТБ предприятия:

- 1) повышение наукоемкости орудий труда;
- 2) расширение спектра применения современного микроэлектронного оборудования;
- 3) трансформация технико-технологических средств во все более универсальные системы;
- 4) повышение степени автоматизации техники и технических систем, постепенный переход к гибкой автоматизации производства, обусловленной ростом его разнообразия и уменьшением серийности
- 5) осуществлять производство не на собственных мощностях.

2. Планирование загрузки мощностей предприятия.

Цель стратегического планирования загрузки мощностей заключается в обеспечении методов определения такого общего уровня мощности капиталоемких ресурсов – производственных помещений, оборудования, рабочей силы, который наилучшим образом поддерживал бы долговременную конкурентную стратегию компании. Выбранный уровень производственной мощности оказывает огромное влияние на способность фирмы реагировать на действия конкурентов, на структуру ее издержек и на необходимость организации эффективной работы управленческого персонала и всего штата. Если мощность неадекватна, компания может потерять клиентов из-за медленного их обслуживания, либо, позволив конкурентам выйти на рынок сбыта. Если производственная (или сервисная) мощность избыточна, вполне возможно, что компании, чтобы остаться в бизнесе и стимулировать спрос на свою продукцию придется либо снизить цены на свою продукцию (услуги), либо только частично использовать трудовые ресурсы, либо создавать чрезмерно большие ТМЗ, либо осваивать дополнительную, менее доходную продукцию.

При определении потребности в производственных мощностях необходимо учитывать спрос на отдельные виды продукции, возможности конкретного предприятия и структуру распределения производства по подразделениям предприятия. Обычно процедура определения потребности в производственной мощности включает 3 этапа:

- 1) составление прогноза объемов продаж конкретных изделий по всем позициям ассортимента;
- 2) вычисление потребности в оборудовании и рабочей силе, которые необходимы для обеспечения прогнозируемых объемов продаж;
- 3) составление плана загрузки оборудования и рабочей силы на определенный период.

После этого компания оценивает резервную мощность, которая равна разности между доступной мощностью и мощностью, запланированной к использованию. Например, если ожидаемая годовая потребность в продукции составляет выпуск ее на 10 миллионов грн, а доступная мощность соответствует объему

выпуска на 12 миллионов грн, это означает, что предприятие имеет 20% резерв мощности. А 20%-ный резерв мощности соответствует 83% - ному коэффициенту загрузки мощности ($100\% / 120\%$). Если проектная мощность фирмы меньше мощности, необходимой для удовлетворения потребности производства, то говорят, что резерв мощности отрицателен.

3. Понятие производственной мощности предприятия.

Производственная мощность предприятия — это максимально возможный выпуск продукции (выполнение работ, оказание услуг) за единицу времени в натуральном (или условно-натуральном) выражении в установленных производственной программой номенклатуре и ассортименте при полном использовании производственного оборудования, применении передовой технологии, современной организации производства и труда, обеспечении высокого качества продукции.

Расчет производственной мощности предприятия ведется по его подразделениям в такой последовательности:

- по агрегатам и группам технологического оборудования;
- по производственным участкам;
- по основным цехам и предприятию в целом.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, т.е. по мощности ведущих производств.

Ведущими считаются цех, участок, агрегат, которые выполняют основные и наиболее массовые операции по изготовлению продукции или оказанию услуги и в которых сосредоточена преобладающая часть оборудования.

Основными факторами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются:

- состав и количество установленных машин, механизмов, агрегатов и т.д.;
- технико-экономические нормы использования машин, механизмов, агрегатов и др.;
- степень прогрессивности техники и технологии производства;
- фонд времени работы оборудования;

- уровень организации производства и труда;
- производственная площадь предприятия (основных цехов);
- намечаемые номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость производства продукции при использовании данного оборудования.

Производственную мощность ведущего производства можно определить по формуле:

$$M = \frac{n \times \Phi_{\text{макс}}}{M_T},$$

где M — производственная мощность ведущего цеха, участка в принятых единицах измерения;

n — число единиц ведущего оборудования в цехе, на участке;

$\Phi_{\text{макс}}$ — максимально возможный фонд времени работы ведущего оборудования, час;

M_T — прогрессивная норма трудоемкости обработки продукции на ведущем оборудовании, час.

При определении состава оборудования учитывается все оборудование: основного производства по видам, установленное на начало года, а также то, которое должно быть введено в эксплуатацию в плановом году. В расчет мощности не включается оборудование резервного, опытно-экспериментальных участков, а также оборудование, используемое для профессионально-технического обучения.

Возможная производительность оборудования, учитываемая при расчете производственной мощности, определяется на основе: прогрессивных норм использования каждого вида этого оборудования. Определение фонда времени работы оборудования имеет специфику для предприятий с прерывным и непрерывным производственными процессами. Для предприятий с непрерывным процессом производства он рассчитывается исходя из полного календарного времени работы оборудования за вычетом часов, отводимых в плане на ремонт. Для предприятий с прерывным процессом производства годовой фонд времени работы оборудования определяется по формуле:

$$T_n = (T_k - B - П)t_c - T_p,$$

где T_n — номинальный фонд времени работы оборудования за год, час;

T_k — календарный фонд времени за год, дни;

B — количество выходных дней в году;

$П$ — количество праздничных дней в году;

t_c — количество часов работы в сутки;

T_p — время, планируемое на ремонт и техническое обслуживание оборудования в год, час.

Производственная мощность предприятия, оснащенного однотипным оборудованием, может быть определена по формуле:

$$M = n \times H \times T_n,$$

где n — количество единиц установленного оборудования;

H — техническая норма производительности данного оборудования.

Следует отметить, что при расчете производственной мощности не принимаются во внимание простои оборудования, вызванные отсутствием сырья, материалов, электроэнергии или организационными причинами, а также потери времени, связанные с исправлением брака при изготовлении продукции.

Производственная мощность делится на:

- проектную,
- входную,
- выходную,
- среднегодовую.

Проектная производственная мощность устанавливается проектом строительства, реконструкции и расширения предприятия.

Входная (входящая) производственная мощность — это мощность на начало года, показывающая, какими производственными возможностями располагает предприятие в начале планового периода.

Выходная (выходящая) производственная мощность — это мощность на конец года. Она определяется как сумма входной и вводимой в течение планового периода мощностей за вычетом мощности, выбывающей за тот же период.

Среднегодовая производственная мощность служит основой для расчета производственной программы и определяется по формуле:

$$M_c = M_{\text{вх}} + \frac{\sum M_{\text{вв}} \cdot t_1}{12} - \frac{\sum M_{\text{выб}} \cdot t_2}{12}$$

где M_c — среднегодовая мощность предприятия;

$M_{\text{вх}}$ — мощность на начало года (входная);

$M_{\text{вв}}$ — мощность, вводимая в течение года;

$M_{\text{выб}}$ — мощность, выбывающая в течение года;

t_1 — количество полных месяцев до конца года с момента ввода мощностей;

t_2 — количество полных месяцев до конца года с момента выбытия мощностей.

Уровень использования производственной мощности измеряется рядом показателей. Основным из них является **коэффициент использования производственной мощности (Км)**, который определяется по формуле:

$$K_m = \frac{V}{M_{\text{сп}}}$$

где V — количество фактически произведенной продукции за год в натуральных или стоимостных единицах измерения;

$M_{\text{сп}}$ — среднегодовая производственная мощность в тех же единицах измерения.

Другой показатель — **коэффициент загрузки оборудования** — определяется как отношение фактически используемого фонда времени (в станко-час.) всего оборудования к располагаемому фонду времени по тому же кругу оборудования за тот же период. Этот показатель выявляет излишнее или недостающее оборудование.

Улучшение использования производственных мощностей — одна из важнейших задач предприятия. Ее решение означает увеличение производства необходимой обществу продукции, повышение отдачи созданного производственного потенциала, снижение себестоимости продукции, рост рентабельности производства.

Уровень использования производственных мощностей зависит от того, насколько полно реализуются экстенсивные и интенсивные факторы. Экстенсивное улучшение использования производственных мощностей предполагает, во-первых, увеличение времени работы действующего оборудования и, во-вторых, повышение удельного веса действующего оборудования.

Увеличение времени работы действующего оборудования может быть достигнуто за счет:

- сокращения или полной ликвидации внутрисменных простоев оборудования на основе повышения качества ремонтного и технического обслуживания оборудования, своевременного и полного обеспечения основного производства рабочей силой, сырьем, материалами, полуфабрикатами, электроэнергией;

- сокращения целодневных простоев оборудования, повышения коэффициента сменности его работы.

Важным условием улучшения использования производственных мощностей является, с одной стороны, уменьшение количества излишнего оборудования, а с другой — быстрое вовлечение в производство неустановленного оборудования.

Значительно шире возможности интенсивного пути улучшения использования производственных мощностей. Интенсивный путь предполагает повышение степени загрузки оборудования в единицу времени. Это может быть достигнуто на основе совершенствования машин и механизмов, технологии производства, улучшения организации труда, производства и управления, повышения квалификации и профессионального мастерства рабочих.

Интенсивность использования производственных мощностей также повышается путем ликвидации узких мест в производственном процессе, быстрого освоения вновь вводимых мощностей, сокращения сроков достижения проектной производительности оборудования. Под узкими местами

понимается несоответствие производственной мощности отдельных цехов, участков, агрегатов возможностям ведущего оборудования.

Тема 17. Материально-техническое обеспечение и производственная логистика

Вопросы:

1. Организация инструментального хозяйства
2. Организация ремонтной службы предприятия
3. Организация энергетического хозяйства предприятия
4. Организация транспортного хозяйства предприятия
5. Организация складского хозяйства предприятия
6. Организация материально-технического снабжения предприятия (МТС)
7. Производственная логистика

1. Организация инструментального хозяйства

Задача инструментального хозяйства — своевременное изготовление и обеспечение производства высокопроизводительным и экономичным инструментом и технологической оснасткой, а также поддержание его в работоспособном состоянии в период эксплуатации.

Работа по обеспечению инструментами и технологической оснасткой выполняется подразделениями инструментального хозяйства и ведется по двум направлениям:

- инструментальное производство;
- инструментальное обслуживание.

Функции инструментального хозяйства:

- 1) разработка нормативов потребления инструмента и оснастки;
- 2) планирование: изготовления, приобретения, ремонта;
- 3) изготовление инструмента и оснастки;
- 4) приобретение;
- 5) организация хранения и обслуживание цехов;
- 6) ремонт и восстановление;
- 7) заточка;
- 8) утилизация;
- 9) надзор за надлежащим использованием.

Планирование и нормирование потребности в инструменте и технологической оснастке

Потребность предприятия в инструменте и технологической оснастке (далее в инструменте) складывается из расходного и оборотного фондов.

Расходный фонд — это годовая потребность в инструменте для выполнения запланированного объема и номенклатуры продукции. Расчет потребности по каждому виду инструмента ведется по утвержденным нормам расхода и годовой производственной программы.

Расход режущего инструмента $R_{пл.р.и}$ по каждой операции определяется по формуле:

$$R_{пл.р.и} = Q_{год} \cdot n_{н.р.и}$$

где $Q_{год}$ — годовой объем выпуска продукции (тыс. шт.);
 $n_{н.р.и}$ — норма расхода инструмента на 1000 изделий (шт.).

Оборотный фонд — запас инструмента для обеспечения нормальной работы производства, образующийся:

- из складских запасов;
- эксплуатационного фонда на рабочих местах;
- инструмента в заточке;
- инструмента в ремонте;
- инструмента на контроле.

Изготовление инструмента

Если предприятие не может приобрести необходимый ему инструмент у специализированных инструментальных заводов или такое приобретение дороже собственного производства, то изготовление такого инструмента размещают в собственных инструментальных цехах. Обычно инструментальные цехи организуются по технологическому принципу. В их состав входят отделения или участки: станочное, слесарно-сборочные, лекальные, шлифовально-заточные, заготовительные, термические,

контрольные, восстановления инструмента, измерительная лаборатория, кладовые и т.д.

Специализация подразделений цеха зависит от вида основной продукции предприятия и ее объемов.

Приобретение инструмента является функцией бюро покупного инструмента.

Организация хранения и обслуживания цехов

Организация инструментального обслуживания непосредственно в производственных подразделениях предприятия предполагает бесперебойное снабжение рабочих мест инструментом, их правильную эксплуатацию, своевременный и качественный ремонт.

Ремонт и восстановление инструмента производится в зависимости от особенностей инструмента и его количества либо в ремонтных отделениях, расположенных непосредственно в цехах основного производства, либо на специализированных участках инструментальных цехов.

Заточка инструмента. Для заточки инструмента в цехах организуются заточные отделения. Сложному инструменту, требующему специального дорогостоящего оборудования (червячные фрезы, шеверы, долбяки, протяжки, резцовые головки для конических винтовых колес и т.д.) заточку производят централизованно в инструментальных цехах.

Одной из важных функций является организация технического надзора за эксплуатацией инструмента:

- его состоянием;
- соблюдением правил эксплуатации;
- выполнением правил хранения;
- правильной заточкой и т.д.

2. Организация ремонтной службы предприятия

Задача ремонтной службы предприятия — обеспечение постоянной работоспособности оборудования и его модернизация, изготовление запасных частей, необходимых для ремонта, повышение культуры эксплуатации действующего оборудования, повышение качества ремонта и снижение затрат на его выполнение.

Ремонтную службу предприятия возглавляет отдел главного механика предприятия (ОГМ).

Функции ремонтной службы предприятия:

- разработка нормативов по уходу, надзору, обслуживанию и ремонту оборудования;
- планирование ППР;
- планирование потребности в запасных частях;
- организация ППР и (ППО), изготовления или закупки и хранения запчастей;
- оперативное планирование и диспетчирование сложных ремонтных работ;
- организация работ по монтажу, демонтажу и утилизации оборудования;
- организация работ по приготовлению и утилизации смазочно-охлаждающих жидкостей (СОЖ);
- разработка проектно-технологической документации на проведение ремонтных работ и модернизации оборудования;
- контроль качества ремонтов;
- надзор за правилами эксплуатации оборудования и грузоподъемных механизмов.

Система планово-предупредительного ремонта (ППР)

Система ППР — это комплекс планируемых организационно-технических мероприятий по уходу, надзору, обслуживанию и ремонту оборудования. Мероприятия носят предупредительный характер, т.е. после отработки каждой единицей оборудования определенного количества времени производятся профилактические осмотры и плановые ремонты его: малые, средние, капитальные.

Чередование и периодичность ремонтов определяется назначением оборудования, его конструктивными и ремонтными особенностями и условиями эксплуатации.

ППР оборудования предусматривает выполнение следующих работ:

- межремонтное обслуживание;
- периодические осмотры;
- периодические плановые ремонты:

- малые;
- средние;
- капитальные.

Межремонтное обслуживание — это повседневный уход и надзор за оборудованием, проведение регулировок и ремонтных работ в период его эксплуатации без нарушения процесса производства. Оно выполняется во время перерывов в работе оборудования (в нерабочие смены, на стыке смен и т.д.) дежурным персоналом ремонтной службы цеха.

Периодические осмотры — осмотры, промывки, испытания на точность и прочие профилактические операции, проводимые по плану через определенное количество отработанных оборудованием часов.

Периодические плановые ремонты

Малый ремонт — детальный осмотр, смена и замена износившихся частей, выявление деталей, требующих замены при ближайшем плановом ремонте (среднем, капитальном) и составление дефектной ведомости для него (ремонта), проверка на точность, испытание.

Средний ремонт — детальный осмотр, разборка отдельных узлов, смена износившихся деталей, проверка на точность перед разборкой и после ремонта.

Капитальный ремонт — полная разборка оборудования и узлов, детальный осмотр, промывка, протирка, замена и восстановление деталей, проверка на технологическую точность обработки, восстановление мощности, производительности по стандартам и ТУ.

ППР осуществляется по плану-графику, разработанному на основе нормативов ППР:

- продолжительности ремонтного цикла;
- продолжительности межремонтных и межосмотровых циклов;
- продолжительности ремонтов;
- категорий ремонтной сложности (КРС);
- трудоемкости и материалоемкости ремонтных работ.

Ремонтный цикл — это период работы оборудования от начала ввода его в эксплуатацию до первого капитального ремонта или период работы между двумя капитальными ремонтами.

Структура ремонтного цикла — это порядок чередования ремонтов и осмотров, зависящих от типа оборудования, степени его загрузки, возраста, конструктивных особенностей и условий эксплуатации.

Продолжительность ремонтного цикла — промежуток времени между двумя капитальными ремонтами.

Категория ремонтной сложности (КРС) присваивается каждой единице оборудования. В качестве *ремонтной единицы* принята 1/11 трудоемкости капитального ремонта токарно-винторезного станка 16К20, относящегося к одиннадцатой группе сложности.

3. Организация энергетического хозяйства предприятия

Задачи энергетического хозяйства предприятия:

- обеспечение бесперебойного снабжения производства всеми видами энергии;
- наиболее полное использование мощности энергоустройств и их содержание в исправном состоянии;
- снижение издержек на потребляемые виды энергий.

В зависимости от особенностей технологических процессов на предприятиях потребляются различные виды энергий и энергоносителей, для обеспечения которыми и создается энергетическая служба. Это электроэнергия, тепловая энергия (перегретый пар, горячая вода), сжатый воздух, природный газ, газы (углекислота, аргон, азот, хлор, кислород, водород), вода разной степени очистки, а также централизованные системы отопления, канализации (ливневой, сточной, фекальной, химически загрязненной), вентиляции и кондиционирования воздуха.

Функции энергетической службы предприятия:

- разработка нормативов, касающихся энергетической службы;

- планирование потребности всех видов энергии и энергоносителей, составление энергетического баланса предприятия;
- планирование ППР оборудования;
- планирование потребности в запчастях;
- организация выработки (обеспечения) предприятия всеми видами энергии;
- оперативное планирование и диспетчирование обеспечения предприятия всеми видами энергии;
- организация ремонтных работ оборудования;
- разработка технической документации для проведения монтажных, ремонтных работ оборудования и энергетических коммуникаций (сетей);
- организация обслуживания энергетического оборудования, сетей, линий связи;
- контроль за качеством ремонтных работ;
- организация монтажных, пусконаладочных работ нового оборудования, демонтаж и утилизация списанного оборудования по энергетической части;
- надзор за правилами эксплуатации оборудования;
- контроль за расходами всех видов энергии.

Расчет потребности в энергии и энергетический баланс предприятия

Организация и эксплуатация энергохозяйства основаны на планировании производства в энергии и определении источников ее покрытия. Потребность в энергоресурсах устанавливается на основе норм их расхода и годовой программы выпуска продукции.

Кроме энергии на производственные цели, учитывается ее расход на освещение, вентиляцию, отопление, а также потери в заводских сетях.

Потребность в технологической энергии рассчитывается из норм расхода по операциям или видам оборудования.

4. Организация транспортного хозяйства предприятия

Задачи транспортного хозяйства — осуществление бесперебойной транспортировки всех грузов в соответствии с производственным процессом, содержание транспортных средств в исправном и работоспособном состоянии, снижение издержек на транспортные и погрузо-разгрузочные работы.

Рациональная организация транспортного хозяйства служит предпосылкой снижения себестоимости продукции. В зависимости от особенностей технологических процессов и типов производств на предприятии применяются различные транспортные средства.

Классификация транспортных средств предприятия приведена в табл. 17.1.

Таблица 17.1

Классификация транспортных средств предприятий

Признак	Характеристика
1. Зона применения	1.1. Внешний транспорт (для связи предприятия с внешними транспортными системами): - железными дорогами; - аэропортами; - речными и морскими портами и др. предприятиями. 1.2. Внутривозводской — для перемещения грузов между цехами, участками, рабочими местами. Он состоит: - из межцехового транспорта; - внутрицехового транспорта (для перемещения грузов между участками и рабочими местами); - межоперационного транспорта (для перемещения грузов между рабочими местами).
2. Вид транспортного средства	2.1. Колесный транспорт Железнодорожный Автомобильный Автопогрузчики Электротранспорт (электрокары, вилочные погрузчики, электротягачи) 2.2. Транспортные конвейеры 2.3. Монорельсовые дороги (в т. ч. с автоматическим адресованием грузов) 2.4. Трубопроводный транспорт 2.5. Пневмотранспорт 2.6. Роботы и роботрейлеры

Структура транспортной службы предприятия зависит от особенностей производственного процесса, типа производства и объемов выпуска продукции.

Функции транспортной службы предприятия:

- разработка нормативов, касающихся транспортной службы;
- планирование потребностей всех видов транспорта на основе расчетов грузопотоков и грузооборота;
- планирование ППР транспортных средств;
- планирование потребности приобретения запчастей;
- оперативное планирование и диспетчирование обеспечения предприятия всеми видами транспорта;
- обеспечение производственных процессов транспортными средствами;
- организация осмотров и ремонта транспортных средств;
- организация безопасности движения;
- организация обслуживания транспортных средств (заправка ГСМ, мойка и т.д.);
- организация приобретения новых транспортных средств, их регистрации в государственных органах, получения лицензий на перевозку грузов и людей, списания и утилизации транспортных средств.

Планирование потребности в транспортных средствах (ТС)

Для эффективного планирования потребности ТС определяются грузооборот предприятия и грузопотоки.

Грузооборот — это сумма всех грузов, перемещаемых на предприятии за определенный промежуток времени (или сумма всех грузопотоков предприятия).

Грузопоток — количество грузов (т, шт., кг), перемещаемых в определенном направлении между цехами и складами за определенный промежуток времени.

Грузопотоки рассчитываются на основании:

- видов перемещаемых грузов;
- пунктов отправления и доставки;
- расстояний между пунктами;
- объемов перемещаемых грузов;

- частоты и регулярности перевозок.

Перевозки подразделяются на разовые и маршрутные.

Разовые перевозки — перевозки по отдельным неповторяющимся заказам (заявкам).

Маршрутные перевозки — постоянные или периодические перевозки по определенным маршрутам, которые бывают следующих типов:

- маятниковая система;
- кольцевая система.

Маятниковая система маршрутов — это связь между двумя пунктами, которая может иметь два варианта:

- вариант двустороннего маятника, то есть возвращение транспортного средства с грузом;
- вариант одностороннего маятника — возвращение транспортного средства без груза.

Применяется также система лучевых маятниковых маршрутов, когда пункт (склад, цех) связан двусторонними перевозками с несколькими пунктами.

Кольцевая система — система обслуживания нескольких постоянных пунктов, связанных последовательной передачей грузов от одного к другому.

Количество транспортных средств рассчитывается как по межцеховым перевозкам, так и по внутрицеховым и межоперационным транспортным системам.

Основными направлениями совершенствования транспортного хозяйства на предприятиях являются:

- механизация и автоматизация транспортных операций в сочетании с высокой их организацией;
- применение унифицированной тары (в том числе и оборотной);
- внедрение единой производственно-транспортной (комплексной) технологии;
- специализация средств межцехового транспорта по роду перевозимых грузов;

- организация контейнерных перевозок;
- внедрение автоматизированных систем управления транспортом.

5. Организация складского хозяйства предприятия

Основными задачами складского хозяйства являются:

- организация надлежащего хранения материальных ценностей;
- бесперебойное обслуживание производственного процесса;
- отгрузка готовой продукции.

Структура складского хозяйства зависит от специфики производственного процесса, типа производства и объема выпуска продукции.

Функции подразделений складского хозяйства:

- планирование работ;
- приемка, обработка (в том числе сортировка) грузов;
- организация надлежащего хранения (создание условий для исключения повреждений порчи; поддержание необходимой температуры, влажности);
- постоянный контроль и учет движения материальных ценностей;
- своевременное обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и т.д.;
- создание условий, предотвращающих хищение материальных ценностей;
- строгое соблюдение противопожарных мер безопасности (особенно на складах ГСМ, ЛВЖ, красок и лаков, резино-технических изделий, химикатов и т.п.);
- комплектование готовой продукции, консервация, упаковка ее, подготовка отгрузочной документации и отгрузка.

Механизация и автоматизация складских работ — основное направление совершенствования организации работ, связанных с хранением материальных ценностей и передачей их в производство. Современный склад — это сложное хозяйство,

состоящее из вертикальных стеллажных конструкций (нормальная высота до 10 и более метров); автоматические штабелирующие машины с программным управлением, специальная тара, перегрузочные устройства, технические средства систем автоматического управления складом.

Большое распространение получили вертикально-замкнутые (люлечные) склады с программным управлением, которые занимают малые производственные площади, но имеют достаточно большую емкость за счет вертикального расположения.

В современном промышленном производстве процессы транспортировки и складирования все более интегрируются в единый автоматизированный комплекс, управляемый ЭВМ.

6. Организация материально-технического снабжения предприятия (МТС)

Службу материально-технического снабжения возглавляет отдел МТС (ОМТС). Задачи ОМТС — бесперебойное материальное обеспечение производства в соответствии с планом выпуска продукции.

Основные функции ОМТС:

- разработка нормативов запасов материальных ресурсов;
- планирование потребности в материальных ресурсах в увязке с планом производства и нормативами запасов;
- поиск поставщиков, оценка вариантов поставок и выбор поставщиков по критериям качества поставляемых материалов, надежности поставщиков, цен на материалы, условий платежей и поставок, транспортно-заготовительных расходов и т.д.;
- заключение договоров (контрактов) на поставки;
- организация работ по доставке материальных ресурсов, контроль и оперативное регулирование выполнения договоров поставок;
- организация приемки, обработки и хранения материальных ресурсов;
- оперативное планирование и регулирование обеспечения производства материальными ресурсами;
- учет, контроль и анализ расходования материальных ресурсов;

- надзор за рациональным использованием материалов в производстве.

Планирование МТС

План материально-технического снабжения — это совокупность расчетных документов, в которых обоснована потребность предприятия в материальных ресурсах и определены источники их покрытия. Он сопоставляется в форме баланса МТС.

План МТС разрабатывается на основе:

- производственной программы;
- нормативов запасов материальных ресурсов;
- норм расходов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива, комплектующих изделий;
- планов: капитального строительства, реконструкции, подготовки производства новых изделий, работ по ремонту и эксплуатации оборудования, зданий, сооружений, бытовых объектов и т.д.;
- остатков материальных ресурсов на начало и конец планируемого периода;
- установленных и вновь налаживаемых связей с поставщиками;
- цен на все виды материально-технических ресурсов.

Потребность в материалах ($G_{M.осн}$) на основное производство определяется по формуле:

$$G_{M.осн} = \sum_{i=1}^m Q_i n_i ,$$

где Q_i — объем выпуска продукции по каждому наименованию (шт.);

n_i — норма расхода материала на одно изделие с учетом технологических потерь (натур. ед.);

m — количество наименований изделий.

Общая потребность в конкретных материалах (G_m) определяется по формуле:

$$G_{\text{м}} = G_{\text{м.осн}} + Z_{\text{н.з}} - Z_{\text{м.ф}} \pm G_{\text{м.н.п}} + G_{\text{м.экс}},$$

где $Z_{\text{н.з}}$ — норма запаса материала;

$Z_{\text{м.ф}}$ — фактическое наличие материала на предприятии;

$G_{\text{м.н.п}}$ — необходимое количество материала на изменение незавершенного производства;

$G_{\text{м.экс}}$ — потребность в материалах для ремонтно-эксплуатационных и других нужд.

Потребность в материальных ресурсах определяется следующими расходами:

- основное производство, включая производство комплектующих изделий и запасных частей;
- изготовление технологической оснастки и инструмента;
- изготовление нестандартизированного оборудования и модернизация оборудования;
- проведение НИР и ОКР (с учетом изготовления опытных образцов и экспериментальных работ);
- реконструкция цехов, участков;
- ремонтно-эксплуатационные нужды;
- капитальное строительство;
- работы социально-культурной и бытовой сфер;
- создание запасов.

7. Производственная логистика

Производственная логистика - это управление материальными потоками в сфере производства материальных благ и услуг.

Целью производственной логистики является оптимизация материальных потоков внутри предприятий, а также процессов, создающих материальные блага или оказывающих такие материальные услуги, как хранение, фасовка, развеска, укладка и др.

В интегрированном виде **задачи производственной логистики** могут быть сформулированы следующим образом:

- планирование и диспетчеризация производства на основе прогноза потребностей в готовой продукции и заказов потребителей;

- разработка планов-графиков производственных заданий цехам и другим производственным подразделениям предприятия;
- разработка графиков выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта;
- установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением;
- оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;
- контроль за количеством и качеством готовой продукции;
- участие в разработке и реализации производственных нововведений;
- контроль за себестоимостью производства готовой продукции.

Логистическая концепция организации производства включает следующие основные положения:

- отказ от избыточных запасов;
- отказ от завышенного времени на выполнение основных и транспортно-складских операций;
- отказ от изготовления серий деталей, на которые нет заказа покупателей;
- устранение простоев оборудования;
- обязательное устранение брака;
- устранение нерациональных внутризаводских перевозок;
- превращение поставщиков из противостоящей стороны в доброжелательных партнеров.

Тема 18. Производственный процесс.

Вопросы:

1. Производственный процесс и принципы его организации
2. Типы производств и их технико-экономическая характеристика
3. Производственная структура предприятия
4. Производственный цикл и его структура

1. Производственный процесс и принципы его организации

Производственный процесс — это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции.

Производственный процесс состоит из следующих процессов:

основные — это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;

вспомогательные — это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, паром, водой, сжатым воздухом и т.д.));

обслуживающие — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.).

В условиях автоматизированного, автоматического и гибкого интегрированного производств вспомогательные и обслуживающие процессы в той или иной степени объединяются с основными и становятся неотъемлемой частью процессов производства продукции, что будет рассмотрено более подробно позже.

Технологические процессы, в свою очередь делятся на фазы.

Фаза — комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и

связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

В машиностроении и приборостроении технологические процессы в основном делятся на три фазы:

- заготовительная;
- обрабатывающая;
- сборочная.

Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий — операций.

Операция — часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

Операции, которые не ведут к изменению геометрических форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда, относятся не к технологическим операциям (транспортные, погрузочно-разгрузочные, контрольные, испытательные, комплектовочные и др.).

Операции различаются также в зависимости от применяемых средств труда:

- ручные, выполняемые без применения машин, механизмов и механизированного инструмента;
- машинно-ручные — выполняются с помощью машин или ручного инструмента при непрерывном участии рабочего;
- машинные — выполняемые на станках, установках, агрегатах при ограниченном участии рабочего (например, установка, закрепление, пуск и остановка станка, раскрепление и снятие детали). Остальное выполняет станок.
- автоматизированные — выполняются на автоматическом оборудовании или автоматических линиях.

Аппаратурные процессы характеризуются выполнением машинных и автоматических операций в специальных агрегатах (печах, установках, ваннах и т.д.).

2. Типы производств и их технико-экономическая характеристика

Тип производства — совокупность его организованных, технических и экономических особенностей.

Тип производства определяется следующими факторами:

- номенклатурой выпускаемых изделий;
- объемом выпуска;
- степенью постоянства номенклатуры выпускаемых изделий;
- характером загрузки рабочих мест.

В зависимости от уровня концентрации и специализации различают три типа производств:

- единичное;
- серийное;
- массовое.

Единичное производство характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, малым объемом их выпуска, выполнением на каждом рабочем месте весьма разнообразных операций.

В **серийном производстве** изготавливается относительно ограниченная номенклатура изделий (партиями). За одним рабочим местом, как правило, закреплены несколько операций.

Массовое производство характеризуется узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий, непрерывно изготавливаемых в течение продолжительного времени на узкоспециализированных рабочих местах.

По типам производства классифицируются предприятия, участки и отдельные рабочие места.

Тип производства предприятия определяется типом производства ведущего цеха, а тип производства цеха — характеристикой участка, где выполняются наиболее ответственные операции и сосредоточена основная часть производственных фондов.

Отнесение завода к тому или иному типу производства носит условный характер, поскольку на предприятии и даже в отдельных цехах может иметь место сочетание различных типов производства.

Тип производства оказывает решающее значение на особенности организации производства, его экономические показатели, структуру себестоимости (в единичном высока доля живого труда, а в массовом — затраты на ремонтно-эксплуатационные нужды и содержание оборудования), разный уровень оснащённости.

Сравнение по факторам типов производств приведено в таблице 18.1.

Таблица 18.1

Характеристики типов производств

№ п/п	Факторы	Тип производства		
		массовое	единичное	серийное
1	Номенклатура изготавливаемых изделий	Большая	Ограниченная	Малая
2	Постоянство номенклатуры	Отсутствует	Имеется	Имеется
3	Объем выпуска	Малый	Средний	Большой
4	Закрепление операций за рабочими местами	Отсутствует	Частичное	Полное
5	Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное + специальное (частично)	В основном специальное
6	Применяемые инструмент и оснастка	Универсальные	Универсальные + специальные	В основном специальные
7	Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном низкая
8	Себестоимость продукции	Высокая	Средняя	Низкая
9	Производственная специализация цехов и участков	Технологическая	Смешанная	Предметная

3. Производственная структура предприятия

Производственная структура предприятия — это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними.

Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

Производственная структура — это, по существу, форма организации производственного процесса. В ней различают подразделения производств:

- основного;
- вспомогательного;
- обслуживающего.

В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Цехи (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (обеспечение инструментом, энергией, ремонтом оборудования).

Подразделения обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательные производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

Таким образом, в составе предприятия выделяются основные, вспомогательные и обслуживающие цехи и хозяйства производственного назначения.

В свою очередь цехи основного производства (в машиностроении, приборостроении) подразделяются на:

- заготовительные;
- обрабатывающие;
- сборочные.

Заготовительные цехи осуществляют предварительное формообразование деталей изделия (литье, горячая штамповка, резка заготовок и т.д.)

В обрабатывающих цехах производится обработка деталей механическая, термическая, химико-термическая, гальваническая, сварка, лакокрасочные покрытия и т.д.

В сборочных цехах производят сборку сборочных единиц и изделий, их регулировку, наладку, испытания.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

Цех — это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Цехи и участки создаются по принципу специализации:

- технологической;
- предметной;
- предметно-замкнутой;
- смешанной.

Технологическая специализация основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно-производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

Предметная специализация основана на сосредоточении деятельности цехов (участков) на выпуске однородной продукции. Это позволяет концентрировать производство детали или изделия в рамках цеха (участка), что создает предпосылки для организации прямоточного производства, упрощает планирование и учет, сокращает производственный цикл. Предметная специализация характерна для крупносерийного и массового производства.

Если в пределах цеха или участка осуществляется законченный цикл изготовления детали или изделия, это подразделение называется предметно-замкнутым.

Цехи (участки), организованные по предметно-замкнутому принципу специализации, обладают значительными экономическими преимуществами, так как при этом сокращается длительность производственного цикла в результате полного или частичного устранения встречных или возвратных перемещений, снижаются потери времени на переналадку оборудования, упрощается система планирования и оперативного управления ходом производства.

4. Производственный цикл и его структура

Производственный цикл — это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию. Он выражается в календарных днях или при малой трудоемкости изделия — в часах.

Структура производственного цикла представлена на рис. 18.1.

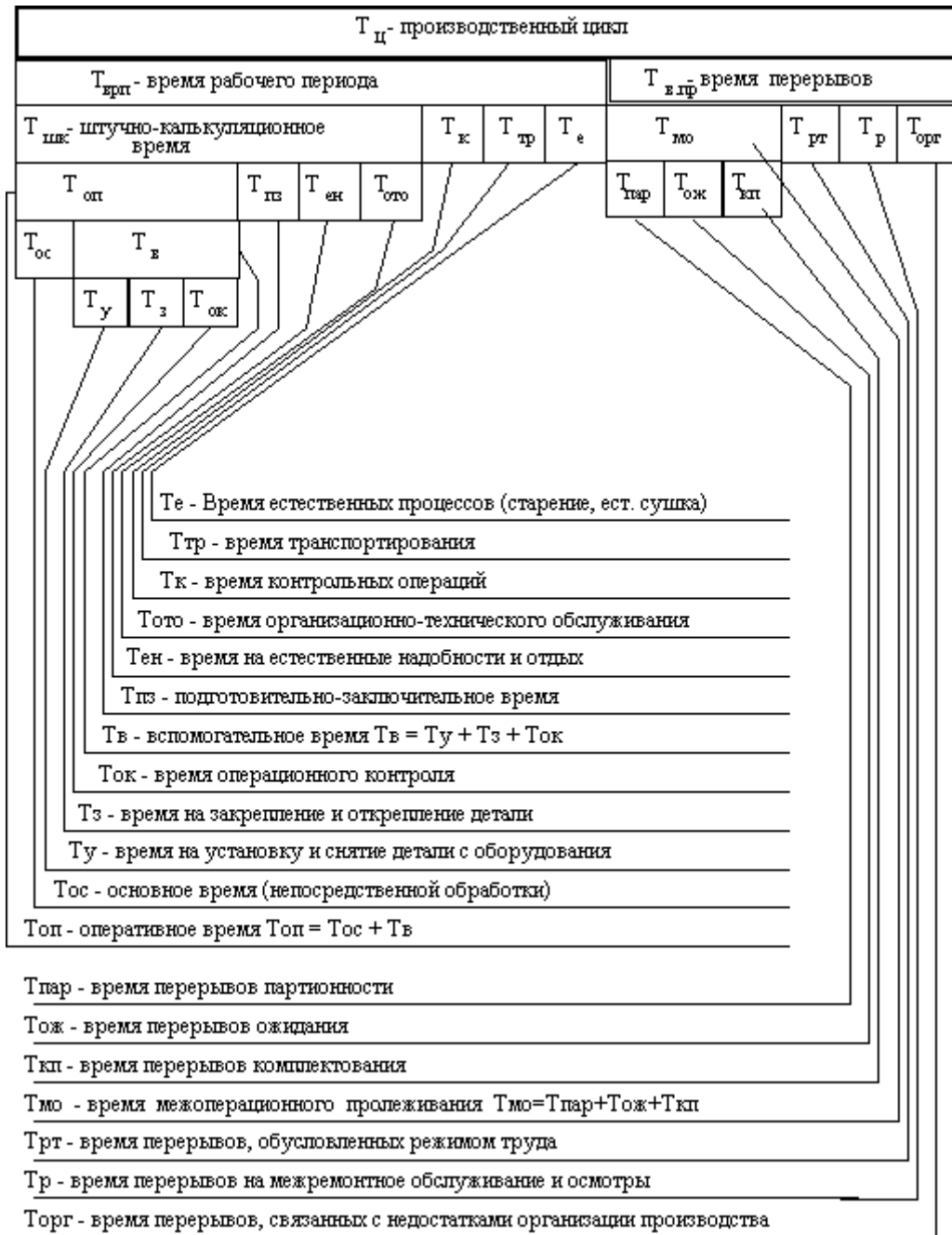


Рис. 18.1. Структура производственного цикла

Производственный цикл $T_{ц}$:

$$T_{ц} = T_{впр} + T_{влр},$$

где $T_{впр}$ — время рабочего процесса;
 $T_{влр}$ — время перерывов.

В течение рабочего периода выполняются технологические операции

$$T_{врп} = T_{шк} + T_k + T_{тр} + T_e,$$

где $T_{шк}$ — штучно-калькуляционное время;
 T_k — время контрольных операций;
 $T_{тр}$ — время транспортирования предметов труда;
 T_e — время естественных процессов (старения, релаксации, естественной сушки, отстоя взвесей в жидкостях и т.п.).

Сумму времен штучного, контрольных операций, транспортирования называют операционным временем ($T_{опр}$):

$$T_{опр} = T_{шк} + T_k + T_{тр}.$$

В операционный цикл T_k и $T_{тр}$ включены условно, так как в организационном отношении они не отличаются от технологических операций.

$$T_{шк} = T_{оп} + T_{пз} + T_{ен} + T_{ото},$$

где $T_{оп}$ — оперативное время;
 $T_{пз}$ — подготовительно-заключительное время при обработке новой партии деталей;
 $T_{ен}$ — время на отдых и естественные надобности рабочих;
 $T_{ото}$ — время организационного и технического обслуживания (получение и сдача инструмента, уборка рабочего места, смазка оборудования и т.п.).

Оперативное время ($T_{оп}$) в свою очередь состоит из основного ($T_{ос}$) и вспомогательного времени (T_v):

$$T_{оп} = T_{ос} + T_v.$$

Основное время — это непосредственное время обработки или выполнения работы.

Вспомогательное время:

$$T_v = T_y + T_z + T_{ок},$$

где T_u — время установки и снятия детали (сборочной единицы) с оборудования;

T_z — время закрепления и открепления детали в приспособлении;

$T_{ок}$ — время операционного контроля рабочего (с остановкой оборудования) в ходе операции.

Время перерывов ($T_{впр}$) обусловлено режимом труда ($T_{рт}$), межоперационным пролеживанием детали ($T_{мо}$), временем перерывов на межремонтное обслуживание и осмотры оборудования (T_r) и временем перерывов, связанных с недостатками организации производства ($T_{орг}$):

$$T_{впр} = T_{мо} + T_{рт} + T_r + T_{орг}.$$

Время межоперационного пролеживания ($T_{мо}$) определяется временем перерывов партионности ($T_{пар}$), перерывов ожидания ($T_{ож}$) и перерывов комплектования ($T_{кп}$):

$$T_{мо} = T_{пар} + T_{ож} + T_{кп}.$$

Перерывы партионности ($T_{пар}$) возникают при изготовлении изделий партиями и обусловлены пролеживанием обработанных деталей до готовности всех деталей в партии на технологической операции.

Перерывы ожидания ($T_{ож}$) вызваны несогласованной длительностью смежных операций технологического процесса.

Перерывы комплектования ($T_{кп}$) возникают при переходе от одной фазы производственного процесса к другой.

Таким образом, в общем виде производственный цикл выражается формулой

$$T_{ц} = T_{опр} + T_e + T_{мо} + T_{рт} + T_r + T_{орг}.$$

При расчете производственного цикла необходимо учитывать перекрытие некоторых элементов времени либо технологическим временем, либо временем межоперационного пролеживания. Время

транспортировки предметов труда ($T_{тр}$) и время выборочного контроля качества ($T_{к}$) являются перекрываемыми элементами.

Исходя из сказанного, производственный цикл можно выразить формулой:

$$T_{ц} = (T_{шк} + T_{мо}) \cdot k_{пер} \cdot кор + T_e,$$

где $k_{пер}$ — коэффициент перевода рабочих дней в календарные (отношение числа календарных дней (D_k) к числу рабочих дней в году (D_p), $k_{пер} = D_k / D_p$);

$кор$ — коэффициент, учитывающий перерывы на межремонтное обслуживание оборудования и организационные неполадки (обычно 1,15—1,2).

В серийном производстве изделия изготавливаются партиями.

Производственная партия (n) — это группа изделий одного наименования и типоразмера, запускаемых в производство в течение определенного интервала времени при одном и том же подготовительно-заключительном времени на операцию.

Операционная партия — производственная партия или ее часть, поступающая на рабочее место для выполнения технологической операции.

Пути и значение сокращения производственного цикла

Производственный цикл используется в качестве норматива при оперативном планировании производства, финансовом управлении и других планово-производственных расчетах.

Производственный цикл ($T_{ц}$) непосредственно связан с нормативом оборотных средств:

$$T_{ц} = O_{сн.п} / Q_{дн},$$

где $O_{сн.п}$ — объем оборотных средств в незавершенном производстве (грн);

$Q_{дн}$ — однодневный выпуск продукции (грн).

Сокращение производственного цикла имеет большое экономическое значение:

- сокращается оборачиваемость оборотных средств за счет сокращения объемов незавершенного производства;
- увеличивается фондоотдача основных производственных фондов;
- снижается себестоимость изделий за счет сокращения условно-постоянной части издержек на одно изделие и т.д.

Длительность производственного цикла зависит от двух важнейших групп факторов:

- технического уровня производства;
- организации производства.

Эти обе группы факторов взаимообуславливают и дополняют друг друга.

Основными направлениями снижения производственного цикла являются:

- совершенствование технологии;
- применение более производительных оборудования, инструментов, средств технологического оснащения;
- автоматизация производственных процессов и применение гибких интегрированных процессов;
- специализация и кооперирование производства;
- организация поточного производства;
- гибкость (многофункциональность) персонала;
- многие другие факторы, влияющие на длительность производственного цикла

Тема 19. Обеспечение конкурентоспособности продукции

Вопросы:

1. Понятие конкурентоспособности продукции
2. Значение и способы повышения качества и конкурентоспособности продукции

1. Понятие конкурентоспособности продукции

В целом понятие конкурентоспособности характеризует свойство объекта удовлетворять определенную конкретную потребность в сравнении с аналогичными объектами данного рынка. Конкурентоспособность можно рассматривать относительно самых разнообразных объектов: проектно-конструкторской документации, технологии производства продукции, отдельного проекта, отдельной фирмы (предприятия), отрасли, региона, страны в целом.

Конкурентоспособность предприятия означает его способность к эффективной хозяйственной деятельности и обеспечению прибыльности в условиях конкурентного рынка. Иначе говоря, конкурентоспособность предприятия — это способность обеспечить выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции, т. е. такой, которая имеет какие-либо преимущества по сравнению с продукцией других товаропроизводителей.

Конкурентоспособность товаров закладывается, еще на стадии их проектирования. В процессе производства материализуются наиболее важные (определяющие) элементы конкурентоспособности изделий: качество и затраты. Моделирование и определение уровня конкурентоспособности продукции является необходимой предпосылкой ее продажи (реализации) на соответствующем рынке. Общепринятая схема оценки конкурентоспособности представлено на рис. 19.1.

Определяя конкурентоспособность товара, производитель продукции должен обязательно знать требования потенциальных покупателей и оценку потребителей. Поэтому формирование конкурентоспособности продукции начинается с определения существенных потребительских свойств (потребностей покупателя), по которым оценивается принципиальная

возможность реализовать продукцию на соответствующем рынке, где покупатели постоянно будут сравнивать ее характеристики с товарами конкурентов относительно меры удовлетворения конкретных потребностей и цен реализации.

Для определения конкурентоспособности продукции ее производителю нужно более-менее точно знать:

- конкретные требования потенциальных покупателей (потребителей) к предлагаемому на рынке товару;
- возможные размеры и динамику спроса на продукцию;
- расчетный уровень рыночной цены товаров;
- ожидаемый уровень конкуренции на рынке соответствующих товаров;
- определяющие параметры продукции основных конкурентов;
- наиболее перспективные рынки для соответствующего товара и этапы закрепления на них;
- срок окупаемости затрат, связанных с проектированием, производством и продвижением на рынок нового товара.

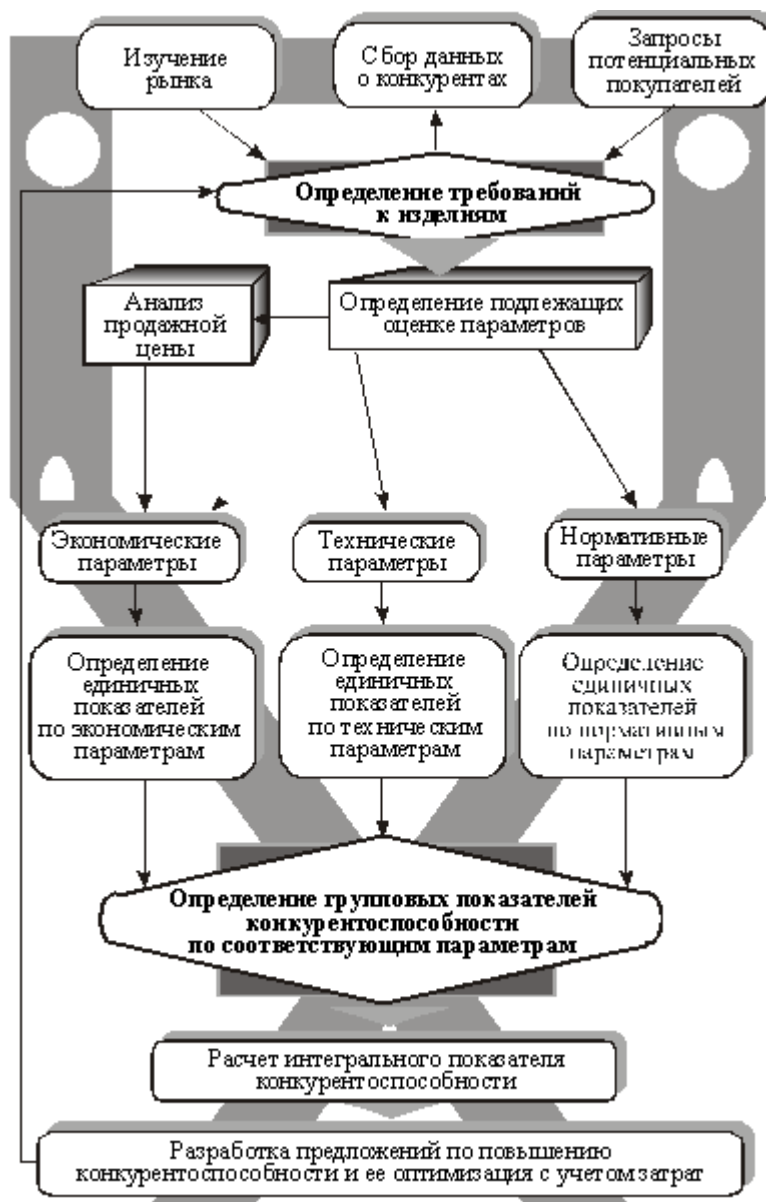


Рис. 19.1 – Схема оценки конкурентоспособности продукции предприятия на рынке

2. Значение и способы повышения качества и конкурентоспособности продукции

Социально-экономическое значение повышения качества и конкурентоспособности продукции состоит в том, что мероприятия такой направленности содействуют формированию более эффективной системы хозяйствования в условиях рыночных отношений. Социально-экономическая эффективность повышения

уровня качества и конкурентоспособности продукции, изготавливаемой предприятием, проявляется в следующем:

1) высококачественная и конкурентоспособная продукция всегда полнее и лучше удовлетворяет общественно- социальные потребности в ней;

2) повышение качества продукции является специфической формой проявления закона экономии рабочего времени: общая сумма затрат общественного труда на изготовление и использование продукции более высокого качества, даже если достижения таковой связано с дополнительными расходами, существенно уменьшается;

3) конкурентоспособная продукция обеспечивает постоянную финансовую стабильность фирмы, а также получение максимально возможной прибыли;

4) многоаспектное влияние повышения качества (и, как следствие, конкурентоспособности продукции) не только на производство и эффективность хозяйствования, но и на имидж и конкурентоспособность предприятия в целом отражено на рис. 19.2.

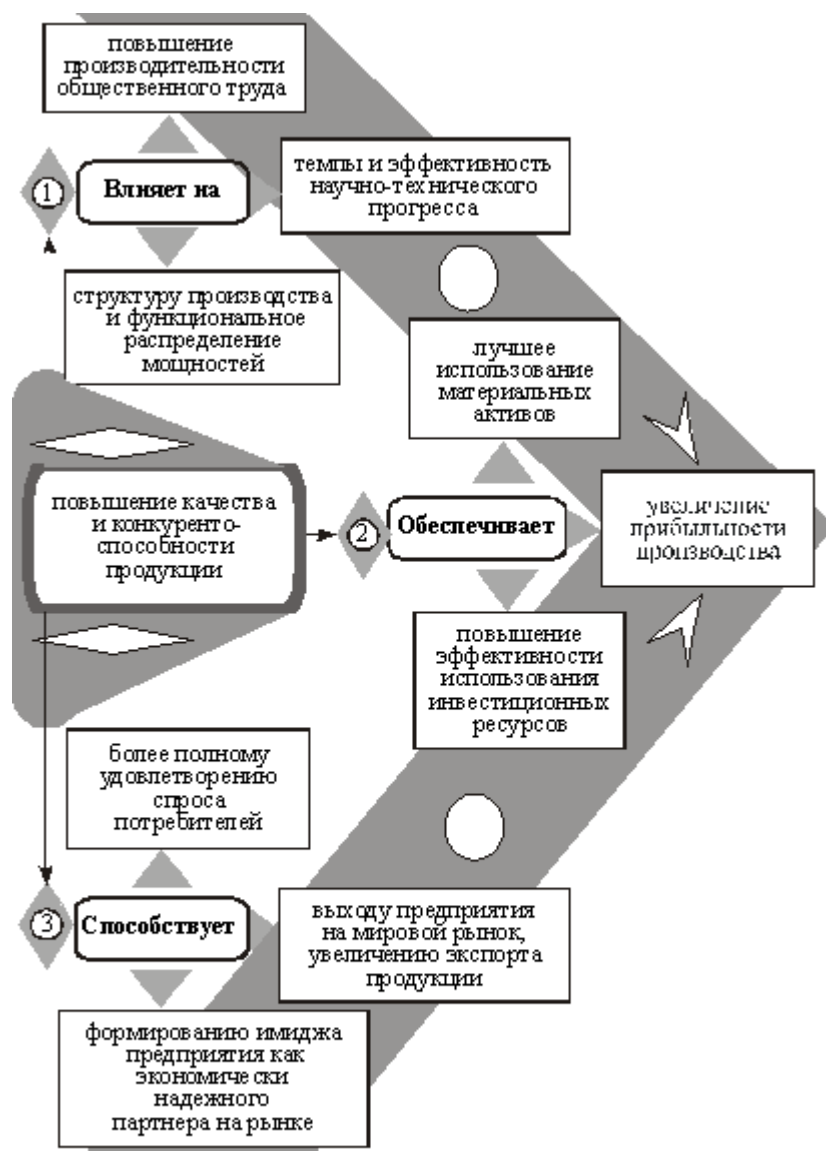


Рис. 19.2 – Многонаправленное влияние повышения качества и конкурентоспособности продукции на производство и имидж предприятия

На уровень качества и конкурентоспособности продукции влияет много разноплановых факторов. Достичь необходимого уровня качества и конкурентоспособности реализованных на соответствующих рынках можно различными способами, скоординированными во времени и пространстве.

По содержанию и направленности эти факторы можно объединить в четыре взаимосвязанные группы (рис. 19.3):

1. технические;
2. организационные;
3. экономические;
4. социальные.

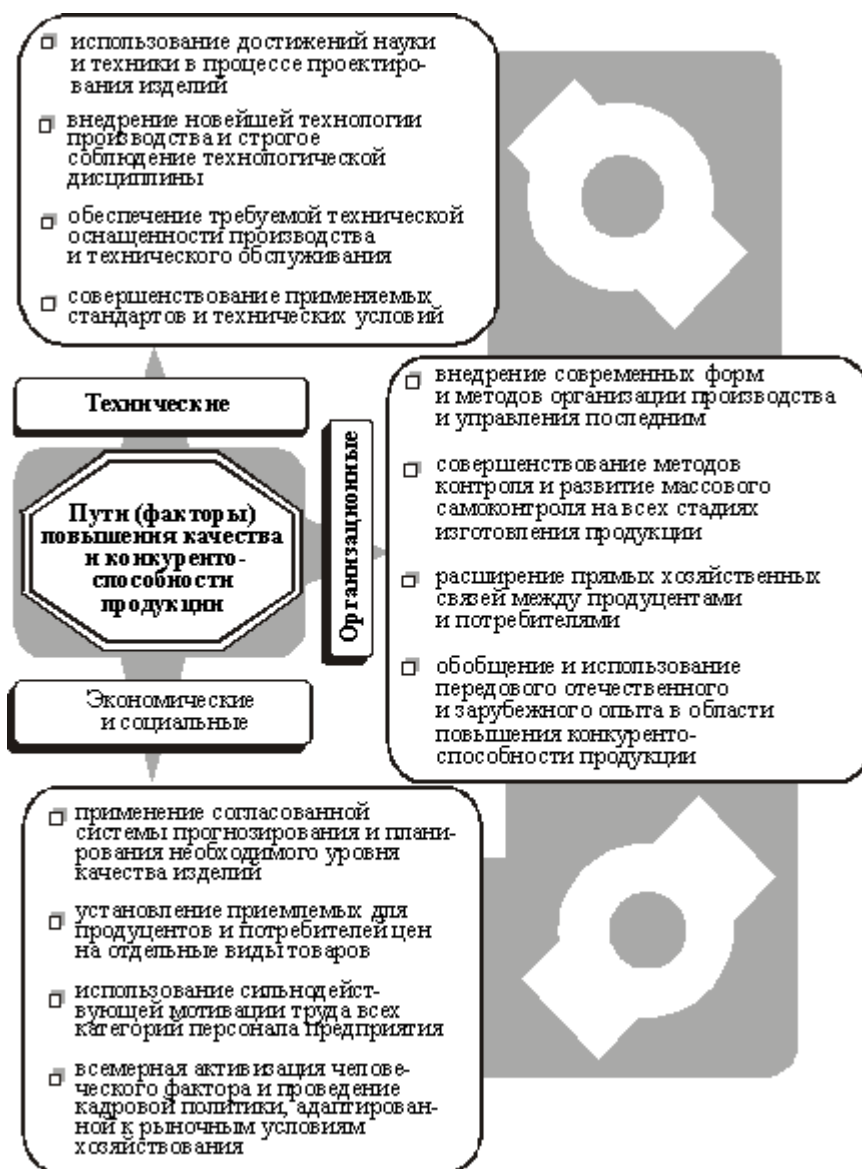


Рис. 19.3 – Основные пути (факторы) повышения качества и конкурентоспособности продукции предприятия

Среди технических факторов повышения качества продукции и ее конкурентоспособности нужно особо выделить постоянное совершенствование проектирования, технико-технологической базы предприятия. Это объясняется тем, что надлежащий “фундамент” технического уровня и качества изделий, как уже было сказано, формируется в процессе их проектирования. Именно в этом цикле осуществляется комплекс лабораторно-исследовательских и конструкторских работ, направленных на обеспечение необходимых (желательных, ожидаемых) технико-экономических параметров образцов продукции. О решающем значении стадии проектирования для достижения уровня качества в соответствии с требованиями рынка, свидетельствует хотя бы тот

факт, что более 50 % отказов технических систем происходит из-за дефектов, допущенных при проектировании изделий. Достижение запроецированного уровня качества любой продукции возможно лишь в условиях высокой технической оснащенности производства, применения новейшей технологии, строго соблюдения технологической дисциплины.

К важнейшим и эффективным способам целенаправленного повышения качества продукции, ее конкурентоспособности на мировом и национальном рынках целиком оправданно относят улучшение стандартизации как главного инструмента фиксации и обеспечения заданного уровня качества. Это объясняется тем, что именно сами стандарты и технические условия отражают современные требования потребителей к техническому уровню и другим качественным характеристикам изделий, выражают тенденции развития науки и техники.

Рыночные условия хозяйствования предусматривают активное и широкое использование организационных факторов повышения качества продукции на всех предприятиях. К приоритетным из них относятся: внедрение современных форм и методов организации производства и управления им, позволяющих эффективно применять высокоточную технику и прогрессивную (бездефектную) технологию; совершенствование методов технического контроля и развития массового самоконтроля на всех стадиях изготовления продукции.

Тема 20. Затраты предприятия

Вопросы.

1. Классификация затрат.
2. Сущность себестоимости и ее экономическое значение, калькулирование.
3. Методы калькулирования затрат:
 - а) калькулирование по заказам и процессам;
 - б) калькулирование полных и переменных затрат.
4. Пути снижения себестоимости продукции.

1. Классификация затрат.

Можно выделить три направления классификации затрат, в основу которой положен принцип: разные затраты для разных целей (рис.20.1).



2. Сущность себестоимости и ее экономическое значение, калькулирование.

Выпуск продукции или оказание услуг предполагает соответствующее ресурсное обеспечение, величина которого существенно влияет на уровень развития экономики предприятия. Поэтому каждое предприятие или производственное звено должны знать, во что обходится производство продукции. Уровень затрат влияет на конкурентоспособность продукции.

Для того, чтобы знать во что обходится производство продукта, предприятие должно производить его стоимостную оценку по вещественному и количественному составу, а также по составу и количеству затрат труда, требуемых для его изготовления.

Себестоимость – это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием производственной и коммерческой деятельности, связанной с выпуском и реализацией продукции (работ, услуг), то есть все то, во что обходится предприятию производство и реализация продукции.

Функции себестоимости:

- учёт и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определения прибыли и рентабельности;
- экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций на реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующего предприятия;
- определение оптимальных размеров предприятия;
- экономическое обоснование и принятие любых управленческих решений и др.

Калькулирование – это процесс определения себестоимости определенного объекта затрат.

Все затраты предприятия группируются по экономическим элементам и по статьям калькуляции.

Под экономическими элементами затрат понимают совокупность экономически однородных затрат в денежном

выражении по их видам независимо от объекта, к которому они относятся:

- материалы;
- зарплата;
- отчисления на соц. мероприятия;
- топливо и энергия;
- амортизация;
- прочее.

Из данной группировки не видно, к основному или вспомогательному производству относятся затраты, какие из затрат относятся к содержанию администрации, а какие к производству.

Группировка затрат по статьям калькуляции показывает, как формируются затраты, отраженные в группировке по экономическим элементам. При этом один элемент затрат может присутствовать в нескольких статьях калькуляции.

Типовая калькуляция себестоимости продукции, применяемая в планировании и учете себестоимости, включает группировку затрат по следующим статьям:

- 1) сырье и основные материалы с учетом транспортно-заготовительных расходов;
- 2) покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;
- 3) возвратные отходы (вычитаются);
- 4) вспомогательные материалы;
- 5) топливо и энергия на технологические цели;
- 6) основная заработная плата производственных рабочих;
- 7) дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- 8) отчисления на социальные нужды;
- 9) расходы на подготовку и освоение производства (затраты производятся в соответствии с Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость);
- 10) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- 11) цеховые расходы;
- 12) общезаводские расходы;
- 13) потери от брака;
- 14) прочие производственные расходы;
- 15) внепроизводственные расходы (коммерческие расходы).

Виды себестоимости

Предприятие в процессе своей деятельности совершает материальные и денежные затраты на простое и расширенное воспроизводство основных фондов и оборотных средств, производство и реализацию продукции, социальное развитие своих коллективов и др.

1) По объему учитываемых затрат различаются три вида себестоимости:

- **цеховая себестоимость**, включающая в себя затраты на производство продукции в пределах цеха, в частности прямые материальные затраты на производство продукции, амортизация цехового оборудования, заработная плата основных производственных рабочих цеха, социальные отчисления, расходы по содержанию и эксплуатации цехового оборудования, общецеховые расходы;

- **производственная себестоимость** (себестоимость готовой продукции), кроме цеховой себестоимости, включает в себя общезаводские расходы (административно-управленческие и общехозяйственные затраты) и затраты вспомогательного производства;

- **полная себестоимость**, или себестоимость реализованной (отгруженной) продукции, - показатель, объединяющий производственную себестоимость продукции (работ, услуг) и расходы по ее реализации (коммерческие затраты, внепроизводственные затраты).

Её реальное определение на предприятии необходимо для:

- маркетинговых исследований и принятия на их основе решений о начале производства нового изделия (оказания нового вида услуг) с наименьшими затратами;

- определение степени влияния отдельных статей затрат на себестоимость продукции (работ, услуг);

- ценообразования;

- правильного определения финансовых результатов работы, а соответственно и налогообложения прибыли.

2) Различают плановую и фактическую себестоимость.

Плановая себестоимость определяется в начале планируемого года исходя из плановых норм расходов и иных плановых показателей на этот период.

Фактическая себестоимость определяется в конце отчетного периода на основании данных бухгалтерского учета о фактических затратах на производство. Плановая себестоимость и фактическая себестоимость определяются по одной методике и по одним и тем же калькуляционным статьям, что необходимо для сравнения и анализа показателей себестоимости.

Информация о себестоимости объектов затрат позволяет определить: какую цену на изделие или услугу следует установить; какой процесс наиболее экономичен; какое подразделение использует ресурсы наиболее эффективно; какой заказчик обеспечивает максимальный вклад в прибыль компании и т.д.

3. Методы калькулирования затрат.

а) калькулирование по заказам и процессам

В зависимости от характера производственной деятельности выделяют две основные системы калькулирования: калькулирование по заказам и калькулирование по процессам.

Калькулирование по заказам применяется в индивидуальных и мелкосерийных производствах (кораблестроение, авиационная промышленность, строительство, производство мебели и т.д.).

Калькулирование по заказам – это система калькулирования себестоимости продукции на основе учета затрат по каждому индивидуальному изделию или по отдельной партии изделий.

Все затраты отображаются в карточке учета затрат. В ней отражены заказчик, дата начала работы, дата окончания работы, затраты на материалы, зарплаты, общепроизводственные затраты, себестоимость заказа и/или одного изделия.

Незавершенное производство при данном методе определяется суммой фактических затрат по каждому незавершенному заказу.

Калькулирование по процессам – это система калькулирования себестоимости продукции на основе группировки затрат в пределах отдельных процессов или стадий производства.

Эта система характерна для массового и серийного производства (химическая, нефтеперерабатывающая, текстильная, металлургическая промышленности).

Сложность калькулирования по процессам зависит от количества процессов и технологии обработки, наличия и объема НЗП.

Простой метод калькулирования может применяться предприятиями, которые производят однородную продукцию (гидроэлектростанциями, добыча нефти, газа, угля). У этих предприятия практически нет НЗП, т.е. его можно не учитывать. Поэтому в этих предприятиях учет затрат ведется по предприятию в целом, а фактическая себестоимость продукции определяется суммой всех затрат отчетного периода (месяца).

Процесс калькулирования усложняется, если предприятие изготавливает разные виды продукции и постоянно имеет значительный объем НЗП.

В этом случае учет организуется по каждому виду продукции (или группе однородных видов продукции), а калькулирование себестоимости каждого вида продукции осуществляется с учетом НЗП:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Фактическая} \\ \text{себестоимость} \\ \text{изготовленной} \\ \text{продукции} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{НЗП на начало} \\ \text{месяца} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Затраты на} \\ \text{производство} \\ \text{продукции в} \\ \text{течение месяца} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{НЗП на конец} \\ \text{месяца} \\ \hline \end{array}$$

Остаток НЗП определяется с помощью инвентаризации или по данным оперативного учета и оценивается по плановой (нормативной) себестоимости или по себестоимости эквивалентной единицы продукции.

б) калькулирование полных и переменных затрат.

Калькулирование полных затрат – метод калькулирования, который предусматривает включение в себестоимость всех (переменных и постоянных) производственных затрат.

Калькулирование переменных затрат – метод калькулирования, который предусматривает включение в себестоимость продукции только переменных производственных затрат. Расходы на управление, сбыт и т.д., постоянные

производственные затраты рассматриваются как затраты периода и списываются за счет прибыли. Себестоимость НЗП и готовой продукции включает только переменные производственные затраты. Эта система калькулирования позволяет определить маржинальный доход, который применяется для анализа рентабельности и принятия управленческих решений.

Маржинальный доход – разность между доходом от продажи продукции (товаров, работ, услуг) и переменными затратами предприятия.

Маржинальный доход = Продажи – Переменные затраты

Маржинальный доход = Постоянные затраты + Прибыль

То есть это вклад сегмента (продукта, подразделения) в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли.

Преимущества системы калькулирования переменных затрат:

1) отчеты, составленные на основе калькулирования переменных затрат, в большей степени отвечают интересам руководителей предприятия, т.к. позволяют принимать текущие решения оценивать отдельные сегменты деятельности;

2) упрощается калькулирование себестоимости продукции;

3) размер операционной прибыли находится в прямой зависимости от объема реализации.

Недостатки системы калькулирования переменных затрат:

1) для распределения затрат на постоянные и переменные требуются дополнительные расчеты, которые не всегда обеспечивают точный результат;

2) для принятия стратегических решений необходима информация о полных затратах предприятия, что требует дополнительных затрат на распределение постоянных накладных расходов внесистемным путем.

4. Пути снижения себестоимости продукции.

Снижение себестоимости – это многоплановый процесс, требующий системного подхода и единого управления.

Методы снижения затрат определяются их характером.

При управлении деятельностью по снижению себестоимости необходимо исходить из выявления резервов, необходимых для этого. Бывают производственные и текущие резервы. Производственные резервы предусматривают создание в производственном плане оптимального уровня резервов, обеспечивающих надежное функционирование системы при возможных сбоях. Текущие резервы выявляются на основе сопоставления результатов деятельности с планом и итогами предыдущего периода. К ним относятся сокращение потерь сырья и рабочего времени, ликвидация простоев, борьба с нерациональным использованием сырья.

При всем многообразии конкретных путей экономии материальных ресурсов можно выделить следующие основные направления:

- рациональное использование сырья, материалов, топлива, электроэнергии;
- сокращение отходов и потерь;
- ликвидация брака;
- внедрение новых видов экономичных материалов и заменителей;
- уменьшение возвратных отходов.

Тема 21. Анализ системы «затраты – выпуск – прибыль».

Вопросы:

1. Цель и методы анализа взаимосвязи «затраты – выпуск – прибыль».
2. Анализ чувствительности прибыли.
3. Анализ взаимосвязи «затраты – выпуск – прибыль» в условиях ассортимента.

1. Цель и методы анализа взаимосвязи «затраты – выпуск – прибыль».

Анализ взаимосвязи «затраты – объем – прибыль» - это метод системного исследования взаимосвязи затрат, объема деятельности и прибыли предприятия с целью определения:

- объема продаж, который обеспечит возмещение всех затрат и получение желаемой прибыли;
- величины прибыли при определенном объеме продаж;
- влияния изменения величины затрат, объема и цены реализации на прибыль предприятия;
- оптимальной структуры затрат.

Методы анализа «затраты – объем – прибыль»:

- 1) математические:
 - а) метод уравнения;
 - б) маржинальный метод;
- 2) графические:
 - а) график безубыточности;
 - б) график взаимосвязи «объем – прибыль»;
 - в) график маржинального дохода.

Основным элементом анализа «затраты – объем – прибыль» (ЗОП) является анализ безубыточности.

Анализ безубыточности основывается на разделении затрат на переменные и постоянные, а также на расчете точки безубыточности, которая определяет критический объем продаж.

Точка безубыточности – это объем продаж (деятельности), при котором:

- доходы предприятия равны его затратам;
- маржинальный доход равен постоянным затратам.

Точка безубыточности может быть выражена в натуральных (количество продукции) и денежных (выручка) единицах.

$$ТБ \text{ в натур. единицах (ВЕР)} = (\text{Постоянные затраты}) / (\text{Цена за ед.} - \text{Перем. затраты на ед.})$$

$$ТБ \text{ в ден. единицах (ВЕС)} = (\text{Постоянные затраты} * \text{Цена за ед.}) / (\text{Цена за ед.} - \text{Перем. затраты на ед.})$$

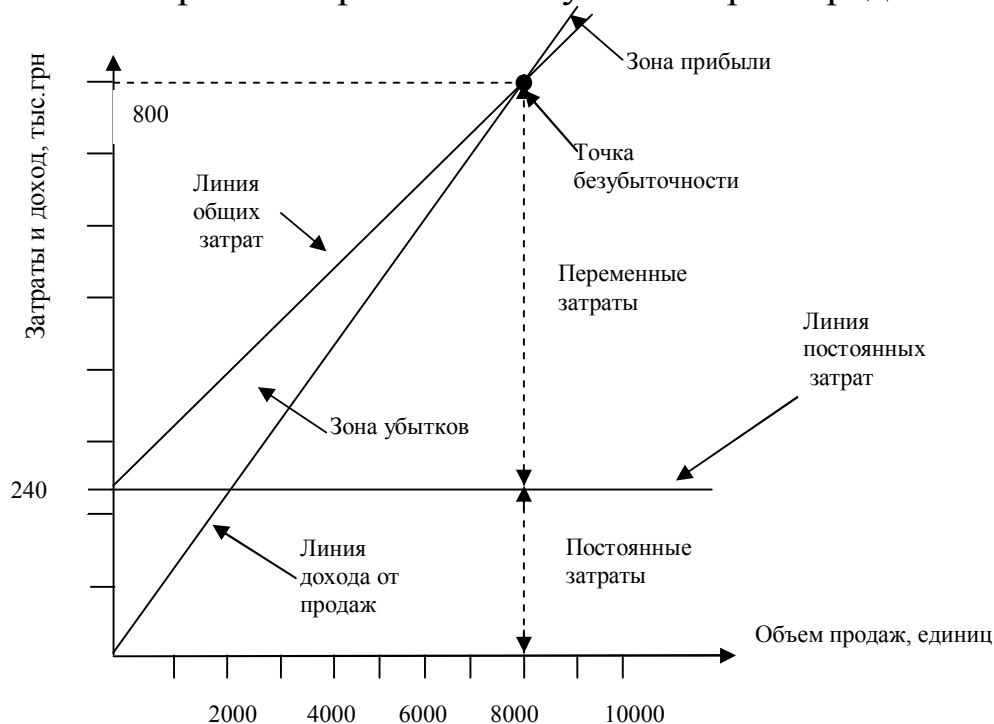
Графический анализ взаимосвязи затрат, объема и прибыли.

Анализ взаимосвязи «ЗОП» может быть осуществлен с помощью графиков:

- безубыточности;
- маржинального дохода.

График безубыточности.

Отображает прибыль или убыток при определенных затратах.



Из приведенного графика видно, что при объеме продаж ниже 8 000 единиц предприятие за счет дохода от продаж не может

возместить собственные затраты и поэтому будет иметь убыток. И, наоборот, при объеме продаж, превышающем 8 000 единиц, предприятие получит прибыль, которая будет увеличиваться по мере увеличения объема продаж.

2. Анализ чувствительности прибыли.

Анализ чувствительности прибыли – это определение влияния на прибыль изменения затрат, цены и объема продаж.

Для определения влияния на прибыль изменения объема продаж могут быть использованы такие показатели:

- коэффициент маргинального дохода (КМД);
- запас прочности;
- операционный рычаг.

С помощью КМД:

*Изменение прибыли = Изменение объема продаж * КМД*

С помощью запаса прочности:

Запас прочности – это величина, на которую фактический (или запланированный) объем продаж превышает безубыточный объем продаж:

Запас прочности = Продажи – Точка безубыточности

Запас прочности отображает предельную величину возможного снижения объема продаж без риска понести убыток.

Структура затрат – это соотношение постоянных и переменных затрат предприятия.

Какая структура является лучшей зависит от многих факторов, и прежде всего, от тенденции изменения объема продаж. Если объем продаж имеет тенденцию к постоянному возрастанию, то лучшую структуру имеет та компания, у которой удельный вес постоянных затрат больше удельного веса переменных затрат, т.к. больший коэфф-т маргинального дохода обеспечивает больший процент возрастания прибыли.

Таким образом можно сказать, что большой удельный вес постоянных затрат в структуре затрат компании обеспечивает большее влияние на прибыль при изменении объема продаж.

Степень использования постоянных затрат в структуре затрат компании называют операционным рычагом.

Операционный рычаг – это соотношение постоянных и переменных затрат, которые обеспечивают больший процент роста прибыли, чем соответствующий процент роста объема продаж.

Количественным показателем операционного рычага является его фактор:

$$\text{Фактор операц. рычага} = \text{Маржинальный доход} / \text{Прибыль}$$

Тема 22. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

Вопросы:

1. Структура бизнеса как системы.
2. Понятие прибыли предприятия.
3. Основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия.
 - а) источники информации для оценки результатов деятельности предприятия;
 - б) показатели деятельности предприятия.

1. Структура бизнеса как системы.

На рис. 22.1 приведена структура бизнеса как закрытой системы, внутри которой происходит взаимодействие решений в инвестиционной, хозяйственной и финансовой сферах деятельности фирмы и осуществляется расширенное воспроизводство инвестируемых ресурсов.

Схема показывает, как новые инвестиции, добавляясь к общей сумме ранее инвестированных средств, поступают в хозяйственную сферу деятельности. В процессе хозяйственной деятельности в результате комбинации факторов производства и взаимодействия между такими категориями, как цены, объемы производства и реализации продукции и различными видами издержек, формируется валовая прибыль.

В финансовой сфере деятельности производится распределение этой прибыли между владельцами (в форме дивидендов), кредиторами (процентов) и бюджетом (налогов).

Часть нераспределенной прибыли реинвестируется для развития производства и вместе с привлеченным капиталом составляет потенциал финансирования предприятия, который в виде новых инвестиций вновь поступает в хозяйственную деятельность.

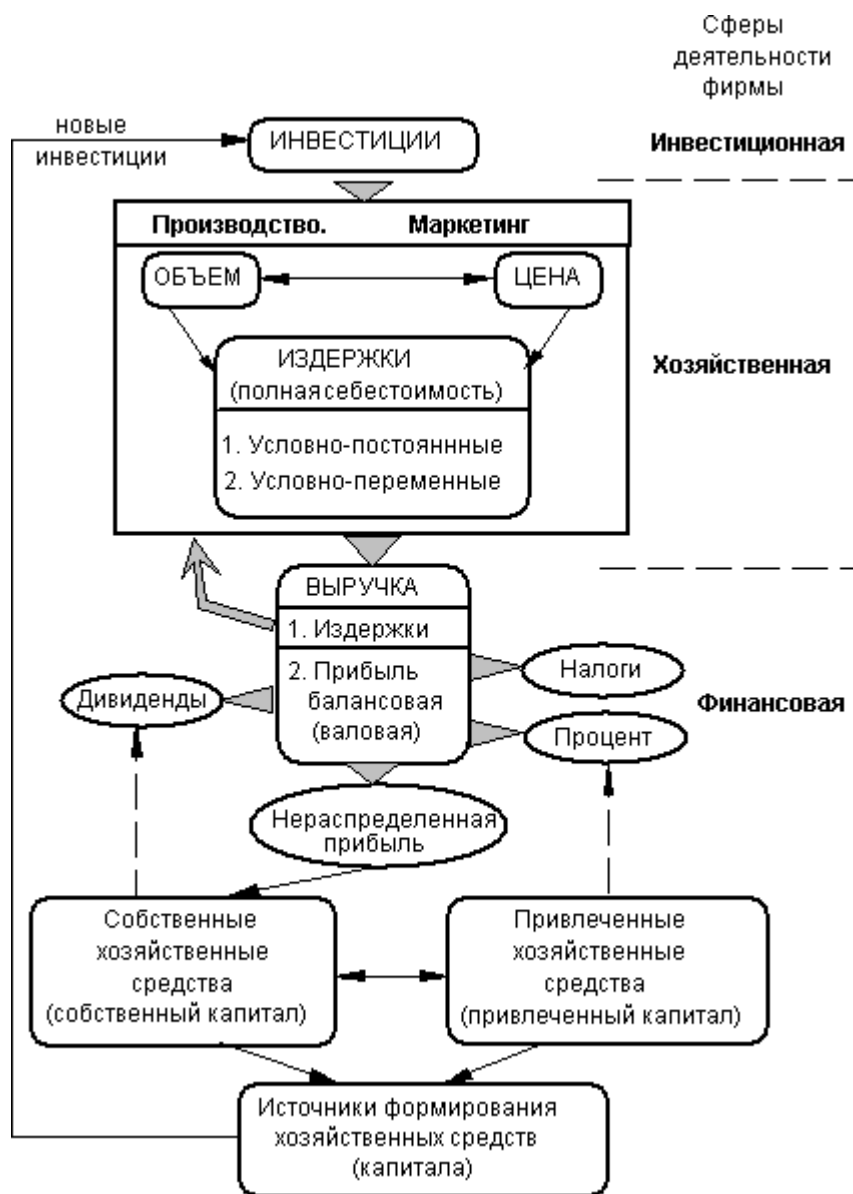


Рис. 22.1 - Структура бизнеса как системы

2. Понятие прибыли предприятия.

Прибыль (Income) — это разница между доходом и всеми затратами на производственную и финансовую деятельность предприятия. Прибыль предприятия характеризует превышение (если наоборот, то убыток) доходов над расходами, является главным показателем эффективности деятельности и отражает цель предпринимательства.

В зависимости способа вычисления и направлений распределения различают такие основные виды прибыли предприятия:

- валовую (балансовую) прибыль;

- операционную прибыль;
- прибыль от обычной деятельности;
- прибыль после налогообложения (чистую прибыль).

Валовая (балансовая) прибыль (Gross Profit) - разность между чистым доходом от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции.

Операционная прибыль (Operating Profit) - это балансовая прибыль, откорректированная на разность других операционных доходов и операционных расходов.

Другие операционные доходы включают в себя доход от операционной деятельности предприятия, кроме дохода от реализации продукции (который уже заложен в валовой прибыли):

доход от аренды имущества;

доход от операционной разницы курса;

доходы от реализации оборотных активов (кроме финансовых инвестиций);

возмещение ранее списанных активов и тому подобное.

Операционные расходы включают в себя расходы на ведение операционной деятельности предприятия, а именно:

административные расходы (общехозяйственные расходы, связанные с управлением и обслуживанием предприятия);

расходы на сбыт (расходы на хранение, сбыт продукции, на рекламу, доставку продукции потребителям и т.д.);

прочие операционные расходы (себестоимость реализованных производственных запасов, безнадежные долги, потери от операционной разницы курса, потери от обесценивания запасов, наложенные экономические санкции и прочие расходы, возникающие в процессе операционной деятельности предприятия (за исключением расходов, включенных в себестоимость продукции)).

Операционная прибыль является отражением эффективности основной деятельности предприятия и показывает, насколько успешным является производственная деятельность компании без учета влияния других факторов.

Прибыль от обычной деятельности - это операционная прибыль, откорректированная на величину финансовых доходов и финансовых расходов. Прибыль от обычной деятельности является

прибылью подлежащей налогообложению (налогооблагаемой прибылью).

Финансовые доходы: доход от инвестиций в другие предприятия; дивиденды; проценты по займам; доход от неоперационной разницы курса и др.

Финансовые расходы: выплата процентов за ссудный капитал; потери от уценки финансовых инвестиций и необоротных активов; другие потери и расходы, не связанные с операционной деятельностью.

Чистая прибыль (Net Income) - это прибыль, которая поступает в распоряжение предприятия после уплаты налога на прибыль. Чистую прибыль предприятие использует по своему усмотрению в двух направлениях:

Фонд накопления (реинвестируемая прибыль) используется на развитие производства, создание резервного фонда, инвестирование в другие предприятия.

Фонд потребления используется для выплаты владельцам, акционерам, материальные поощрения персоналу по результатам работы, решения социальных проблем, благотворительность.

Прибыль каждого предприятия формируется из таких источников:

Прибыль от реализации продукции (предоставления услуг) - это прибыль от операционной деятельности предприятия. Данный вид прибыли отображает результат от основной деятельности предприятия на рынке и его профиля. Прибыль от реализации является разностью между доходом от реализации продукции (без учета налога на добавленную стоимость и акцизного сбора) и полной себестоимостью продукции.

Прибыль от продажи имущества - это прибыль предприятия от продажи материальных активов (основных фондов, запасов) и нематериальных активов, ценных бумаг и т.д. Прибыль от продажи имущества определяется как разница между ценой продажи и балансовой (остаточной) стоимостью объекта, который продается.

Прибыль от внереализационных операций - это прибыль от совместной деятельности предприятий, проценты по приобретенным акциям, штрафы, которые выплачиваются другими

предприятиями за нарушение договорных обязательств, доходы от владения долговыми обязательствами, роялти и т.д.

3. Основные финансовые показатели деятельности предприятия.

а) источники информация для оценки результатов деятельности предприятия;

Основными источниками информации для оценки деятельности предприятия являются следующие формы отчетности предприятия:

- Форма 1 "Баланс"
- Форма 2 "Отчет о финансовых результатах"

Баланс состоит из двух частей – актива и пассива. Актив и пассив состоят из определенных статей. В активе отражаются статьи, характеризующие то, на что были потрачены деньги предприятия. В пассиве отражаются статьи, показывающие, откуда были взяты деньги для того, чтобы вложить их в статьи актива. Таким образом, актив – это то, во что предприятие вложило свои средства, а пассив – это источники этих средств. Актив всегда должен быть равен пассиву. Баланс составляется на конкретную дату.

Отчет о финансовых результатах отображает финансовый результат деятельности предприятия. Он составляется за определенный период, а не на конкретную дату. Упрощенно отчет о финансовых результатах выглядит следующим образом:

б) показатели деятельности предприятия.

Результативность деятельности предприятия можно охарактеризовать следующими показателями:

- экономический эффект;
- показатели рентабельности;
- период окупаемости капитала;
- точка безубыточности ведения хозяйства.

Экономический эффект — это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности предприятия:

$$\text{Пр} = \text{Впр} - \text{Зпр},$$

где Пр — прибыль от реализации продукции;

Впр — выручка от продажи продукции;

Зпр — издержки на производство и сбыт продукции.

Недостаток этого показателя заключается в том, что по этому показателю нельзя сделать вывод об уровне доходности предприятия.

Экономическая эффективность — это относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами, обусловившими этот эффект, или с ресурсами, использованными для достижения этого эффекта:

$$\text{экономическая эффективность} = \frac{\text{экономический эффект}}{\text{затраты (ресурсы)}}$$

Степень доходности предприятия можно оценить с помощью показателей рентабельности. Можно выделить следующие основные показатели:

а) **рентабельность продукции** (отдельных видов) ($R_{п}$) рассчитывается как отношение прибыли от реализации (Пр) к затратам на ее производство и реализацию (Зпр):

$$R_{п} = \frac{\text{Пр}}{\text{З}_{пр}}$$

б) **рентабельность основной деятельности** ($R_{од}$) рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к затратам на производство реализованной продукции:

$$R_{од} = \frac{\text{Пр}_{од}}{\text{З}_{пр од}}$$

где Пр.в.п — прибыль от реализации всей продукции;

Зпр.в.п — затраты на производство выпускаемой продукции.

в) **рентабельность активов** (R_a) рассчитывается как отношение балансовой прибыли к итогу среднего баланса ($K_{ср}$). Этот показатель характеризует, насколько эффективно используются основные и оборотные средства предприятия. Этот показатель представляет интерес для кредитных и финансовых учреждений; деловых партнеров и т.д.:

$$R_a = \frac{П_б}{K_{ср}}$$

г) **рентабельность основного капитала** ($R_{ок}$) — отношение балансовой прибыли ($П_б$) к средней стоимости основного капитала ($C_{ср}$):

$$R_{ок} = \frac{П_б}{C_{ср}}$$

д) **рентабельность собственного капитала** ($R_{ск}$) — это отношение чистой прибыли ($П_ч$) к средней стоимости собственного капитала ($K_{с.с}$):

$$R_{с.к} = \frac{П_ч}{K_{с.с}}$$

Этот показатель характеризует, какую прибыль дает каждая гривна, инвестированная собственником капитала.

е) **период окупаемости капитала** (T) — это отношение капитала (K) к чистой прибыли ($П_ч$):

$$T = \frac{K}{П_ч} .$$

Показывает, через сколько лет окупятся вложенные в данное предприятие средства при неизменных условиях производственно-финансовой деятельности.

При финансовом анализе деятельности предприятия также используются следующие показатели:

- 1) показатели ликвидности;
- 2) показатели финансовой устойчивости;
- 3) показатели деловой активности.

1. Показатели ликвидности характеризуют способность предприятия выполнять краткосрочные (текущие) обязательства за счет текущих активов. Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

В зависимости от скорости обращения активов в наличные деньги текущие активы могут быть разделены на 3 группы:

1) денежные средства в кассе и на расчетном счете, высоколиквидные ценные бумаги, т.е. наиболее мобильные средства, которые немедленно могут быть использованы для выполнения текущих расчетов.

2) дебиторская задолженность и отдельные виды краткосрочных финансовых вложений.

3) производственные и материальные запасы и затраты – наименее ликвидные активы.

Исходя из данной классификации текущих активов, рассчитываю следующие коэффициенты ликвидности:

1) *Коэффициент текущей ликвидности* ($K_{ТЛ}$). Отражает общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств:

$$K_{ТЛ} = \frac{OA}{KP}, \text{ где}$$

OA – оборотные активы предприятия;

KП – краткосрочные пассивы.

Нормальное значение $K_{ТЛ}$: $2 < K_{ТЛ} < 3$

2) *Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности* ($K_{БЛ}$) – из его расчета исключаются наименее мобильная часть оборотных средств – материальные запасы. Это связано с тем, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже тех сумм, по которым они были приобретены и числятся на балансе предприятия:

$$K_{БЛ} = \frac{OA - З}{КП}, \text{ где}$$

З – производственные запасы.

Нормальное значение $K_{БЛ}$: $K_{БЛ} \geq 1$

3) *Коэффициент абсолютной ликвидности* ($K_{АЛ}$) – показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, исходя из того, что денежные средства являются абсолютно ликвидными по определению:

$$K_{АЛ} = \frac{Д}{КП}, \text{ где}$$

Д – денежные и приравненные к ним средства.

Нормальное значение $K_{АЛ}$ составляет 0,2 – 0,3.

2. Показатели финансовой устойчивости характеризуют степень независимости предприятия от внешних обязательств по каждому элементу активов и по имуществу предприятия в целом. Они дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво предприятие в финансовом отношении, чтобы бесперебойно работать. Для оценки финансовой устойчивости используется следующая система коэффициентов:

1) Важнейшим показателем, характеризующим финансовую устойчивость предприятия, является *коэффициент автономии*, рассчитываемый как отношение суммы собственных средств предприятия к общей сумме всех средств.

$$\text{Ка.} = \text{собственный капитал} / \text{Валюта баланса} = \text{стр. 380 б} / \text{стр.640 б}$$

Минимальное пороговое значение устанавливается на уровне 0,5. В том случае, если величина коэффициента автономии превышает эту величину, можно говорить о возможности привлечения заемных средств. Этот коэффициент важен как для инвесторов, так и для кредиторов предприятия, поскольку характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия.

2) Близким по смыслу к коэффициенту автономии является *коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств*, показывающий сколько привлеченных привлечено предприятием на 1 грн. собственных активов.

$$\text{Кс.п.с.с} = \text{привлеченный капитал} / \text{собственный капитал} = \text{=(стр.480 б+ стр.620 б) / стр.380 б}$$

Нормативное значение данного коэффициента ниже 0,7. Если предприятие превысило эту границу, это говорит о его зависимости от внешних источников средств, потере финансовой устойчивости (автономии).

3) Для нормальной работы предприятия важным является способность поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников. Эта сторона деятельности предприятия оценивается *коэффициентом маневренности*, который рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к величине собственного капитала предприятия.

$$\text{Км.с.к} = \text{собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал} = \text{=(стр.380 б – стр.080 б) / стр. 380 б}$$

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими

средствами. Нормальное значение коэффициента лежит в пределах 0,2-0,5.

4) Большое значение для финансовой устойчивости предприятия имеет наличие собственных оборотных средств в количестве, достаточном для бесперебойной работы. Для оценки этой составляющей финансовой устойчивости используется *коэффициент обеспеченности собственными средствами*, рассчитываемый как отношение величины собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия.

$$\text{Ко.с.о.с} = \text{собств.оборотные средства} / \text{текущие активы} = \\ = (\text{стр.380 б} - \text{стр. 080 б}) / (\text{стр.260 б} + \text{стр.270 б})$$

Нормативное значение этого коэффициента принимается не ниже 0,1.

3. Показатели деловой активности. Анализ данных показателей строится на необходимости ускорения оборачиваемости активов предприятия.

Основными показателями оценки деловой активности предприятия является:

1) *Коэффициент общей оборачиваемости активов (капитала)* (другое название – *коэффициент трансформации*) отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период) всего капитала предприятия, т.е. показывает, сколько раз за анализируемый период совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая единица активов.

$$O_A = \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$$

2) *Коэффициент оборачиваемости запасов* отражает число оборотов товароматериальных запасов предприятия за анализируемый период. Снижение данного показателя свидетельствует об относительном увеличении производственных

запасов и незавершенного производства или о снижении спроса на готовую продукцию. В целом, чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной статье оборотных средств, тем более ликвидную структуру имеют оборотные средства и тем устойчивее финансовое положение предприятия. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств определяется по формуле

$$O_{\text{ТМЗ}} = \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Стоимость товароматериальных запасов}}$$

Более точно коэффициент оборачиваемости запасов можно оценить отношением себестоимости реализованной продукции к средней за период величине запасов.

Оборачиваемость материальных оборотных средств в днях определяется отношением длительности анализируемого периода к коэффициенту оборачиваемости.

3) *Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности* (коэффициент оборачиваемости по расчетам). В процессе хозяйственной деятельности предприятие предоставляет товарный кредит для потребителей своей продукции, т.е. существует разрыв во времени между продажей товара и поступлением оплаты за него, в результате чего возникает дебиторская задолженность. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз за год обернулись средства, вложенные в расчеты. Он определяется по формуле

$$O_{\text{дз}} = \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Сумма дебиторской задолженности}}$$

В разумных пределах, чем больше количество оборотов, тем лучше. В этом случае предприятие быстрее получает оплату по счетам. Используя этот коэффициент, можно рассчитать более наглядный показатель – период инкассации, т.е. время, в течение которого дебиторская задолженность обратится в денежные средства. Для этого необходимо разделить продолжительность

анализируемого периода на коэффициент оборачиваемости по расчетам.

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности полезно сравнивать с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Такой подход позволяет сопоставить условия коммерческого кредита для малого бизнеса, предоставляемого анализируемым предприятием своим клиентам с условиями кредитования, которыми оно пользуется со стороны поставщиков. Для этого необходимо определить коэффициент оборачиваемости и срок оборота дебиторской и кредиторской задолженности по товарным операциям.

4) *Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности* показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию. Рост коэффициента означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия, снижение – рост покупок в кредит. Формула расчета коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности имеет вид

$$O_{кз} = \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Сумма кредиторской задолженности}}$$

Более точно коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности можно оценить отношением себестоимости реализованной продукции к средней за период сумме кредиторской задолженности.

Срок оборота кредиторской задолженности определяется как частное от деления длительности анализируемого периода на коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

Частным случаем этого показателя является коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности по товарным операциям.

Наглядно период погашения дебиторской и кредиторской задолженностей можно представить, рассматривая операционный и финансовый циклы предприятия.

5) *Операционный цикл* – период времени между приобретением запасов для осуществления деятельности и

получением средств от реализации произведенной из них продукции. Длительность операционного цикла рассчитывается как сумма продолжительности оборота материальных оборотных средств и длительности оборота дебиторской задолженности.

$$\text{ДОЦ} = \frac{\text{Срок оборота}}{\text{товароматериальных запасов}} + \frac{\text{Срок оборота}}{\text{дебиторской задолженности}}$$

б) *Финансовый цикл* представляет собой период, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота. Иначе говоря, финансовый цикл – это период времени между оплатой кредиторской задолженности и поступлением средств от дебиторов. Длительность финансового цикла определяется по формуле

$$\text{ДФЦ} = \frac{\text{Длительность}}{\text{операционного цикла}} - \frac{\text{Срок оборота}}{\text{кредиторской задолженности}}$$

Логика этого показателя в следующем: запасы и дебиторская задолженность вызывают потребность в денежных средствах, а кредиторская задолженность является источником покрытия текущих финансовых потребностей. Положительное значение финансового цикла характеризует длительность периода, в течение которого предприятие испытывает потребность в средствах для финансирования оборотных активов, которую необходимо восполнять из различных собственных и заемных источников. Отрицательное значение длительности финансового цикла означает наличие временно свободных денежных средств.

Тема 23. Интегральная эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность

Вопросы:

1. Понятие и виды эффективности
2. Измерение эффективности: критерии и система показателей эффективности производства
3. Факторы роста эффективности
4. Понятие конкурентоспособности предприятия

1. Понятие и виды эффективности

Эффективность производства представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов производства за определенный промежуток времени.

Эффективность производства характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение наибольших результатов при наименьших затратах.

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Ресурсы (затраты)}}$$

Под результатами производства понимают его полезный конечный результат в виде:

- 1) материализованного результата процесса производства, измеряемого объемом продукции в натуральной и стоимостной формах;
- 2) народнохозяйственного результата деятельности предприятия, который включает не только количество изготовленной продукции, но и охватывает ее потребительскую стоимость.

Конечным результатом производственно-хозяйственной деятельности предприятия за определенный промежуток времени является чистая продукция, т.е. вновь созданная стоимость, а конечным финансовым результатом коммерческой деятельности - прибыль.

Эффективность производства можно классифицировать по отдельным признакам на следующие виды:

- по последствиям - экономическая, социальная и экологическая;

- по месту получения эффекта - локальная (хозрасчетная) и народнохозяйственная;

- по степени увеличения (повторения) - первичная (одноразовый эффект) и мультипликационная (многократно-повторяющаяся);

- по цели определения - абсолютная (характеризует общую величину эффекта или в расчете на единицу затрат или ресурсов) и сравнительная (при выборе оптимального варианта из нескольких вариантов хозяйственных или других решений).

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия.

Достижение экономического или социального эффекта связано с необходимостью осуществления текущих и единовременных затрат. К текущим относятся затраты, включаемые в себестоимость продукции. Единовременные затраты - это авансированные средства на создание основных и прирост оборотных фондов в форме капитальных вложений, которые дают отдачу только через некоторое время.

2. Измерение эффективности: критерии и система показателей эффективности производства

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики - от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом общим критерием

экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства:

- 1) обобщающие показатели:
 - производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;
 - прибыль на единицу общих затрат;
 - рентабельность производства;
 - затраты на 1 гривню товарной продукции;
 - доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
 - народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;
- 2) показатели эффективности использования труда (персонала):
 - темп роста производительности труда;

- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;
- абсолютное и относительное высвобождение работников;
- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;

- трудоемкость единицы продукции;

- зарплатоемкость единицы продукции;

3) показатели эффективности использования производственных фондов:

- общая фондоотдача;
- фондоотдача активной части основных фондов;
- рентабельность основных фондов;
- фондоемкость единицы продукции;
- материалоемкость единицы продукции;
- коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов;

4) показатели эффективности использования финансовых средств:

- оборачиваемость оборотных средств;
- рентабельность оборотных средств;
- относительное высвобождение оборотных средств;
- удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);
- рентабельность капитальных вложений;
- срок окупаемости капитальных вложений и др.

3. Факторы роста эффективности

Уровень экономической эффективности в промышленности зависит от многообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли промышленности вследствие ее технико-экономических особенностей характерны специфические факторы эффективности.

Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по трем признакам:

1) источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости производства продукции, рациональное

использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции;

2) основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно-технического прогресса, повышение технико-экономического уровня производства; совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др.;

3) уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы подразделяются на:

а) внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления и др.;

б) внешние - это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и другие факторы.

4. Понятие конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е.

выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Далее, исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов фирмы, для ее оценки необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны.

Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к самоуспокоению и ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своей фирмы.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкое(tm) продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);

предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);

рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);

имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим

в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке. Поэтому оценка этой группы факторов и компонент с помощью коэффициента соответствия нормативам лишена смысла.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции.

Тема 24. Оптимизация бизнес-процессов

Вопросы:

1. Понятие и классификация бизнес-процессов предприятия
2. Оптимизация бизнес-процессов

1. Понятие и классификация бизнес-процессов предприятия

Бизнес-процесс – это связанное множество внутренних видов деятельности компании, заканчивающихся созданием продукции или услуги, необходимой потребителю.

Классификация бизнес-процессов:

1. В зависимости от их места в организационной структуре компании.

- горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали

- индивидуальные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые отдельными работниками (организационными единицами),

- межфункциональные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые многими работниками (организационными единицами),

- вертикальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие работников (организационных единиц) по вертикали,

- интегрированные процессы – процессы, отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.

2. В зависимости от степени их сложности:

- монопроцессы – односложные процессы,

- вложенные процессы - монопроцессы, входящие в состав более сложного процесса (макропроцесса),

- связанные процессы – выделенные и последовательно реализуемые по определенному алгоритму монопроцессы.

3. В зависимости от их предназначения:

– основные бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение реальных операционных задач, связанных с созданием продукта и реализацию его клиенту; - это процессы, операции которых имеют прямое отношение к продукту предприятия и тем самым влияют на создание добавленной стоимости,

– поддерживающие бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие исполнение основных процессов, они не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако, без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости,

– бизнес-процессы управления – вертикальные бизнес-процессы, обеспечивающие управление деятельностью компании, основными и поддерживающими бизнес-процессами. Это процессы формирования стратегии, планирования бизнеса и контроля.

4. В зависимости от их места в иерархии целей организации:

– бизнес-процессы верхнего уровня – процессы, направленные на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании,

– бизнес-процессы среднего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию тактических целей,

– бизнес-процессы нижнего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию оперативных целей.

5. В зависимости от степени их детализации:

– макропроцессы – укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую чтобы описать бизнес-процессы верхнего уровня,

– субпроцессы – бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня,

– микропроцессы – бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня.

6. В рамках ключевых аспектов деятельности предприятия:

– финансовые бизнес-процессы

- клиентские бизнес-процессы
- бизнес-процессы производства,
- бизнес-процессы развития, обучения и роста.

7. По охвату функциональных областей:

- управление финансами,
- управления персоналом,
- управление логистикой и др.

2. Оптимизация бизнес-процессов

Чтобы адекватно реагировать на изменения внешней среды и оставаться конкурентоспособной, компании нужно регулярно пересматривать свои бизнес-процессы. При этом они должны быть ориентированы не только на решение оперативных задач, но и на достижение стратегических целей.

Оптимизацию бизнес-процессов рекомендуется выполнять поэтапно по следующему плану:

- диагностика бизнес-процессов компании;
- описание бизнес-процессов;
- выделение опорных точек;
- совершенствование бизнес-процессов;
- управление изменениями.

Диагностика бизнес-процессов компании

Даже в средней по размерам компании количество бизнес-процессов может достигать нескольких тысяч. Поэтому основная цель проведения диагностики – определение бизнес-процессов, нуждающихся в оптимизации. Следует понимать, что кардинальные изменения второстепенных процессов не дают серьезных положительных результатов, а незначительные улучшения ключевых процессов могут принести ощутимый эффект, например сокращение издержек и затрачиваемого рабочего времени. Поэтому при диагностике нужно выявить те процессы, которые существенным образом влияют на ключевые показатели деятельности компании.

В качестве вспомогательных факторов, характеризующих значимость процесса, можно использовать следующие:

продукт или услуга, получаемые в результате выполнения процесса, обладают большим удельным весом в структуре издержек компании;

процесс очень часто повторяется в течение дня (месяца, года); значение характеристик процесса (время, издержки, ресурсы и т.д.) при повторном его выполнении существенно отличается от предыдущих.

Также для выбора ключевых процессов могут использоваться экспертные оценки. В экспертную группу, как правило, входят руководители подразделений предприятия.

Описание существующих бизнес-процессов

Цель данного этапа – описание выбранных для оптимизации процессов по принципу «как есть» и создание условий для их однозначного понимания всеми менеджерами компании.

Бывает, что процесс не надо даже перестраивать. Достаточно описать «как есть», показать участникам, и вопросы отпадут сами собой. Кроме того, при работе над описанием модели «как есть» решения относительно оптимизации находятся значительно быстрее.

При описании бизнес-процессов нужно руководствоваться простыми правилами.

1) Описание процессов должно проводиться «сверху – вниз», то есть сначала описываются процессы, происходящие на верхнем уровне компании, после чего детализируются. Например, процесс «Подготовка финансовой отчетности» делится на подпроцессы «Закрытие периода», «Обработка информации» и «Внесение поправок», которые в свою очередь могут разбиваться на еще более мелкие процессы.

2) Нужно использовать уже имеющиеся в компании описания процессов. Как правило, даже в небольших компаниях на момент начала оптимизации уже существует частичное и разрозненное описание процессов. Это могут быть должностные инструкции, положения, регламенты. Их использование позволит сэкономить время на описание процессов.

3) Необходимо использовать существующие в других компаниях описания процессов. При описании бизнес-процессов следует ориентироваться на опыт ведущих консалтинговых компаний, предприятий-конкурентов, которые выполняли аналогичные работы. Адаптировать уже составленное описание процесса под специфические условия работы всегда значительно проще, чем составлять его с нуля. Правда, получить доступ к такой информации без привлечения консультантов предприятию вряд ли удастся.

4) Для каждого процесса следует назначить ответственного за его выполнение (владельца процесса). Этот менеджер должен не только отвечать за процесс, но и иметь полномочия по его управлению. Невозможно оптимизировать те процессы, за выполнение которых никто не отвечает.

Выделение опорных точек

Чтобы контролировать ход работ, еще до проведения оптимизации нужно выделить наиболее важные характеристики процесса (опорные точки) и измерить их. Обычно в качестве опорных точек рассматриваются такие характеристики, как качество процесса, скорость его выполнения. Например, для процесса «Привлечение финансирования» опорными точками могут быть процентные ставки, под которые предприятие привлекает кредитные ресурсы, а также время с момента подачи кредитной заявки до момента получения денежных средств. Затем по изменению этих характеристик можно будет судить об эффективности оптимизации. К сожалению, большая часть характеристик процесса не формализуема (например, качество управления персоналом), поэтому для их определения, как правило, используется метод экспертных оценок.

Совершенствование бизнес-процессов

Комплекс работ по совершенствованию бизнес-процессов предполагает проведение всестороннего анализа описанных процессов, выявление логических ошибок и проведение мероприятий по оптимизации.

Комплекс работ по совершенствованию бизнес-процессов предполагает проведение всестороннего анализа описанных процессов, выявление логических ошибок и проведение мероприятий по оптимизации.

Выявление логических ошибок.

Несмотря на то что все процессы компании уникальны, можно выделить наиболее типичные ошибки, присущие многим компаниям. Устранение таких недочетов позволит в значительной степени повысить эффективность процессов.

Создание нигде не используемой информации. Зачастую все документы автоматически копируются, затем подшиваются, но информация из них не используется. Нужно решить, действительно ли эта информация необходима. Если да, то в регламенте бизнес-процесса следует указать, где именно. Если же нет, то нужно изменить процесс таким образом, чтобы исключить выполнение лишней работы. Примером подобной ошибки может служить ситуация в одной из торговых компаний, когда подготовка годовой справки по определенной номенклатуре товара занимала восемь рабочих дней отдела из шести человек.

В результате оптимизации бизнес-процессов выяснилось, что эта информация никому не нужна, и необходимость в подготовке справки отпала.

Отсутствие информации, необходимой для выполнения процесса. Информация используется или должна использоваться в процессе, но не создается и не передается из других процессов. Для начала следует определить процесс – источник этой информации. В холдингах большое количество времени сотрудников финансового подразделения управляющей компании тратится на то, чтобы связаться с дочерним предприятием и потребовать дополнительные данные. Этого можно избежать, если требование о представлении этой информации будет закреплено в соответствующем регламенте.

Отсутствие регламента поступления информации по процессу. Например, в компании существует процесс «Анализ запросов и претензий клиентов». Однако часть информации от клиентов поступает менеджерам по продажам, с которыми они непосредственно работают. Если в документах, регламентирующих работу отдела продаж, не предусмотреть обязанность менеджеров передавать эти данные в отдел претензий, то часть информации

просто потеряется. Избежать подобных ситуаций можно за счет создания четких, предельно понятных регламентов, а также досконального описания источников информации.

Использование в процессе документов, не имеющих определенного источника происхождения. Ярким примером могут служить отчеты по структуре и динамике дебиторской задолженности, которые зачастую готовятся бухгалтерией, финансовым и коммерческим отделами компании. При этом данные в отчетах разительно отличаются. Пользователь такой информации должен тратить много времени на поиск ошибок или устранение расхождений в принципах учета дебиторской задолженности. Решить такую проблему можно путем определения полного списка всех пользователей информации, создания единой формы отчета и жесткой регламентации применяемых принципов учета.

Отсутствие регламента процесса. Создание регламентов процессов – одна из основных задач, которая должна быть решена в ходе описания и оптимизации процессов. Отсутствие регламентов и отраженных в них изменений приведет к тому, что в процессы не будут внесены корректировки и работа будет проделана напрасно. Так, в крупной компании розничной торговли после описания и оптимизации процессов не было создано необходимых регламентов. В итоге сотрудники по завершении проекта продолжали работать так, как привыкли. При наличии регламентов и соответствующей разъяснительной работы среди персонала подобные случаи исключены.

Ошибка интерфейса. Входящий и исходящий потоки информации представлены в разных форматах. К примеру, структура и степень детализации статей расходов и доходов в мастер-бюджете компании не совпадают со структурой бухгалтерских статей. В этой ситуации 20% всех проводимых работ тратится на подготовку данных и около 80% на то, чтобы трансформировать их в приемлемую форму. Исправить подобную ситуацию можно при условии детального описания процессов и введения внутрифирменных стандартов передачи данных.

Исключив характерные ошибки, следует переходить непосредственно к оптимизации процессов.

Мероприятия по оптимизации

Разработка вариантов процессов. Сделать процесс более гибким можно, если он будет иметь несколько вариантов выполнения в зависимости от ситуации. Должно быть как минимум два варианта процесса – сложный и простой. Например, процесс «Управление денежными средствами» может быть простым (при расходовании небольших сумм – минимальное количество согласований) и сложным (при существенных расходах – многоступенчатое согласование).

Горизонтальное и вертикальное сжатие. Совершенствование процессов предполагает заменить специалистов узкой квалификации людьми, способными выполнять широкий круг обязанностей. В качестве примера горизонтального сжатия процесса могут служить преобразования в крупном банке. Каждому клиенту приходилось общаться с несколькими сотрудниками банка, специализирующимися по разным направлениям деятельности. Качество обслуживания клиентов было невысоким. Было решено создать должность менеджера по работе с клиентами, в обязанности которого входило решение всех клиентских вопросов. Итог – сократилось количество персонала, возросла скорость обслуживания и снизилось число ошибок. Естественно, что в такой ситуации требования к компетенции персонала существенно повышаются. Необходимо проводить периодическое обучение (переподготовку) сотрудников компании.

Если участнику процесса также предоставляется право самостоятельно принимать определенные решения и сокращается количество уровней согласования, то происходит вертикальное сжатие процесса.

Сокращение количества операций контроля. На практике довольно часто выясняется, что стоимость проверок и управления процессами превосходит стоимость возможных потерь, которые имели бы место при их отсутствии. На одном из предприятий после проведенного описания процессов выяснилось, что до 95% времени выполнения процесса уходит на подготовку контрольно-отчетной документации и только 5% – на получение необходимого результата. После сокращения количества проверок длительность процессов сократилась вдвое.

Управление изменениями

Основной проблемой, с которой приходится сталкиваться в ходе оптимизации бизнес-процессов, как правило, становится сопротивление изменениям со стороны сотрудников компаний. Поэтому вовлечение в работу сотрудников, особенно непосредственных исполнителей, – принципиальное условие успешной оптимизации процессов.

Ключевой фактор, влияющий на создание благоприятной среды для улучшения бизнес-процессов, – отсутствие у персонала страха перед изменениями. Поэтому целесообразно вводить системы мотивации, которые содержат в основном элементы премирования и поощрения, а не наказания. Оптимизация бизнес-процессов выполняется не только для того, чтобы сократить потери времени и денег, но и для того, чтобы упростить работу персонала. Эту мысль нужно донести до сотрудников компании, и проблем с внедрением вновь созданных процессов не будет.

После оптимизации

В заключение отметим, что улучшение процессов нужно рассматривать как непрерывную систему управления, а не как ряд разрозненных мероприятий. При этом каждый проект по совершенствованию процессов должен иметь четкий план, содержащий конкретные мероприятия, желаемые результаты, четкое описание обязанностей участников, а также анализ затрат и выгод. По окончании работ важно спланировать, организовать и периодически проводить аудит внедренных процессов. Необходимо контролировать правильное исполнение сотрудниками принятых изменений и сопоставлять фактически выполняемые действия с разработанными и принятыми регламентами. *(Мы переоцениваем эффективность выполняемых в компании процессов ежегодно, а также по мере возникновения проблем. К примеру, центр обслуживания клиентов или служба маркетинга отслеживают претензии клиентов, и определенное количество жалоб по одним и тем же процессам является для нас сигналом о необходимости оптимизации процесса.)*

После оптимизации бизнес-процессов можно более эффективно использовать комплексные информационные системы,

которые будут жестко регламентировать процессы компании и не позволят пользователям их нарушить. Обычно для поддержания оптимизированных процессов требуется создание специального отдела, который будет выносить предложения по дальнейшему улучшению процессов, а также вести аудит.

Основные причины возникновения необходимости оптимизации бизнес-процессов:

– укрупнение компаний и формирование холдингов с централизованной системой управления. Для таких предприятий отсутствие описанных и эффективных бизнес-процессов означает потерю управляемости и резкое снижение конкурентоспособности, а также рост издержек и, как следствие, уменьшение прибыли;

– многие компании при становлении ориентируются на быстрое получение прибыли и краткосрочные перспективы. С развитием и ростом компании процессы продолжают выстраиваться под конкретную сделку, при этом не учитываются стратегические интересы компании. В результате бизнес-процессы с каждой новой сделкой становятся все более сложными и запутанными;

– отсутствие четкой ответственности за результаты деятельности;

– отсутствие понимания сотрудниками, для чего необходима их работа;

– отсутствие понимания и согласованности целей работы подразделений, сотрудников и компании в целом;

– неконтролируемый рост управленческого персонала, дублирование функций, существенное снижение прибыльности предприятия за счет роста административных издержек;

– внедрение современных информационных систем, требующих четкости всех бизнес-процессов

Тема 25. Развитие предприятия: трансформация и реструктуризация.

Вопросы:

1. Основные формы трансформации предприятий.
2. Реструктуризация предприятия.

1. Основные формы трансформации предприятий.

Трансформация – это преобразование структур, форм и способов экономической деятельности, изменение ее целевой направленности.

Основными формами трансформации предприятий являются:

- укрупнение предприятия;
- измельчение предприятия;
- преобразование без изменения размеров предприятия.

Укрупнение предприятия.

Основными мотивами, которые могут побуждать санатора к реорганизации поглощением, присоединением, либо слитием с предприятием, которое находится в кризисной ситуации можно отнести такие:

- эффект синергизма – условие, при котором общий результат больший от суммы частей. Эффект синергизма рождается благодаря экономии на расходах, которая выплывает с возрастанием масштабов производства, увеличением власти на рынках, корпорациях.

- желание владеть лицензиями, патентами, ноу-хау, интеллектуальными работами, которые есть в распоряжении предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

- налоговые преимущества. Прибыльная фирма может купить компанию с отрицательным объектом налогообложения и таким образом сэкономить на налоговых платежах.

- приобретение активов по цене, ниже их стоимости замещения, передачи технологически и управленских знаний и умений (технологические трансферты).

Слитие нескольких предприятий в одно. Такая форма санационной реорганизации как слитие, обозначает объединение

предприятия или нескольких предприятий, которые терпят финансовый кризис, с другим, финансово устойчивым предприятием (несколькими предприятиями). В случае слияния предприятий все имущественные права и обязанности каждого из них переходят к новообразованному предприятию. Бухгалтерские балансы таких предприятий консолидируются. Во время такой реорганизации активы и пассивы предприятий, которые реорганизуются, в полном объеме передаются предприятию-правоприемнику; слитые предприятия останавливают предпринимательскую деятельность и теряют свой юридический статус.

Присоединение – способ корпоративной реструктуризации, который предусматривает в себе соединение всех прав и обязанностей одной или нескольких юридических особ – правопреемников к другой юридической особе – правоприемнику.

В результате этого предприятия, которые присоединяются, изымаются из государственного реестра и теряют свой юридический статус. Принципиальная разница между слиянием и присоединением в том, что в первом случае все имущественные права и обязанности нескольких юридических особ концентрируются на балансе предприятия, которое создается, а во втором – на балансе предприятия, которое уже функционирует на момент принятия решения про присоединение.

Измельчение предприятия.

Деление – способ реорганизации, который заключается в том, что юридическая особа прекращает свою деятельность, а на ее базе создается несколько новых предприятий (фирм), которые оформляются в виде самостоятельных юридических особ.

Имущественные права и обязанности в результате деления переходят к новообразованным предприятиям по распределительному акту в соответственных частях.

Реорганизация выделением. В соответствии с законодательством предприятие может быть создано в результате выделения с состава действующего предприятия одного или нескольких структурных подразделений и на базе структурной единицы действующих объединений соответственно с решением их

трудовых коллективов и по согласию владельцев или уполномоченного ими органа.

Во время выделения предприятия к каждому из новых предприятий переходят по распределительному акту в соответственных частях имущественные права и обязанности реорганизованного предприятия.

Реорганизованное предприятие продолжает свою финансово-хозяйственную деятельность. Оно не теряет статус юридической особы, а только вносит изменения в учредительные документы в соответствии с действующим законодательством.

Без изменения размеров предприятия.

Преобразование – это способ реорганизации, который предусматривает изменение формы собственности или организационно-правовой формы юридической особы без прекращения хозяйственной деятельности предприятия.

Процентная часть каждого основателя (участника) в статутном фонде предприятия, которое реорганизовывается, должна быть равной его части в статутном фонде общества, созданного в результате преобразования.

В случае преобразования закрытого общества на открытое и наоборот номинальная стоимость и количество акций акционерного общества, созданного в результате преобразования, должно равняться номинальной стоимости и количеству акций акционерного общества на момент принятия решения о реорганизации, если в решении о преобразовании не идет речь об увеличении статутного фонда предприятия.

2. Реструктуризация предприятия.

Реструктуризация - это некая реорганизация, изменение структуры чего бы то ни было. Можно изменять структуру всего предприятия, можно корректировать отношения собственности, можно совершенствовать информационную или финансовую структуру, можно оптимизировать производственно-технологическую цепочку - все это будет реструктуризация в той или иной форме.

Реструктуризация предприятия - это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Владелец бизнеса, генеральный директор или руководитель подразделения - уровень руководства не столь важен - периодически должны применять методы реструктуризации деятельности. Что вы делаете, когда видите, что один из сотрудников работает три-четыре часа в сутки? Правильно, нагружаете его дополнительной работой, разгружая более занятых коллег. Разве это не реструктуризация деятельности сотрудников? Разросся отдел, шесть человек делают то, что могут сделать трое, а в то же время есть идея начать новое направление. Трех бросаете на "передовую". Произошла реструктуризация деятельности отдела.

Таких примеров можно привести огромное множество. Зачастую эти примеры реструктуризации столь малы по значимости, что их не замечают, делают интуитивно.

Увеличим масштаб процесса. Предположим, что у вас два действующих предприятия, на каждом из них есть главный бухгалтер. И вот решено открыть третье направление бизнеса, что вы будете делать: перекинете новое предприятие на существующего сотрудника или наймете третьего бухгалтера? Тут уже, конечно, надо думать, не так ли? Один главбух на два предприятия - это возможно, но при условии, что предприятия небольшие. А если этот главбух не справится? Тогда у вас минимум одно предприятие останется без главбуха. А нанять достойного профессионала достаточно сложно и долго....

Даже при таких, вроде бы не столь значительных масштабах необходимо применять общепринятые принципы реструктуризации. А что говорить, когда речь заходит о кардинальных структурных изменениях, скажем, формировании холдинга из десяти предприятий или организации финансового дивизиона?

Основные критерии работы предприятия, требующие задуматься о реструктуризации предприятия:

- кризисное положение в структуре, возможность банкротства;
- появление тенденции к уменьшению показателей эффективности структуры (например, уменьшению объемов выручки предприятия) по сравнению с конкурентами или предыдущими периодами деятельности;
- снижение управляемости в структуре, слабый контроль над ходом выполняемых работ;
- неконтролируемый рост задолженности, невозможность погашения задолженности в сроки;
- понижение эффективности работы в условиях развивающейся неуправляемости структуры из-за его расширения – «синдром большого бизнеса»;
- необходимость изменения (расширения) сферы деятельности структуры;
- появление или усугубление административных и бюрократических проблем;
- появление конфликтов интересов между обособленными структурами и подструктурами и т.д.

Эффективность реструктуризации зависит от большого количества самых различных факторов: своевременности ее осуществления; правильного выбора пути и методов реструктуризации; наличия или возможности набора, переподготовки необходимых кадров; финансовой подготовленности к реструктуризации и т.д. Количество и качество этих факторов уникально для любого вида реструктуризации и в первую очередь зависит от ее масштабов.

Основные этапы процесса реструктуризации:

1) Определения стратегических целей предприятия.

На данном этапе определяются или уточняются стратегические направления его развития, устанавливаются причины необходимости реструктуризации, ее цели и задачи. На этом этапе может быть сформирована Стратегия развития предприятия.

2) Диагностика предприятия - предварительный анализ его состояния с целью определения сильных и слабых сторон,

оформления плана эффективного реформирования действующей структуры. В диагностику предприятия могут входить:

- SWOT – анализ;
- оценка рыночного потенциала компании;
- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий и т.д.;
- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться и так далее;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов и т.п.

Результатами диагностики являются: оценка стоимости имущества; уточненная оценка финансового положения, технологии и оборудования, уровня менеджмента, реальных возможностей предприятия; разработанная система контроля качества, оценка спроса на продукцию и оценка инвестиционной привлекательности предприятия.

3) На основании Стратегии (стратегических целей) и результатов диагностики производится сравнительная оценка эффективности вариантов и принимается окончательное решение о реструктуризации предприятия как таковой и ее ходе.

Основным результатом всех подготовительных работ является комплексный план реструктуризации предприятия, который может включать в себя: политику реформирования производства, инвестиционную политику, менеджмент, организационную структуру, маркетинг, управление качеством, план финансирования и оценку эффективности и т.д. Комплексный план реструктуризации предприятия в обязательном порядке включает в себя подробное поэтапное описание действий, которые будут воплощаться в жизнь и должны привести к новой структуре.

В завершение хочется отметить советы специалистов, занимающихся вопросами реструктуризации:

- не начинать реструктуризацию, если нет соответствующих программных инструментов, так как держать в памяти все данные о

структуре практически невозможно, и процесс может затянуться на определенный срок;

- совмещать неформальные подходы с применением стандартных методик. В противном случае у руководства не будет единого видения процесса реструктуризации, и его придется все время уточнять.

- прежде чем проектировать будущую структуру, смоделируйте настоящую - при проектировании структуры не пытайтесь сразу описать все с большой степенью детализации – начните с грубой модели.

- если начали реструктуризацию – доведите ее до конца. Брошенная на полпути структура, чаще всего, нежизнеспособна.

Тема 26. Экономическая безопасность и антикризисная деятельность

Вопросы:

1. Понятие экономической безопасности предприятия. Внешние и внутренние угрозы предпринимательской деятельности.
2. Система экономической безопасности предприятия.
3. Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием.

1. Понятие экономической безопасности предприятия. Внешние и внутренние угрозы предпринимательской деятельности.

Специфика национальных рыночных отношений таит в себе множество опасностей для добросовестного предпринимателя, которому приходится постоянно действовать в условиях повышенного риска.

Экономическая безопасность предприятия — это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности.

Внешние угрозы и дестабилизирующие факторы:

- противоправная деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц, занимающихся промышленным шпионажем либо мошенничеством,
- несостоятельные деловых партнеров,
- ранее уволенные за различные проступки сотрудники предприятия,
- правонарушения со стороны коррумпированных элементов из числа представителей контролирующих и правоохранительных органов.

Внутренние угрозы и дестабилизирующие факторы:

- действия или бездействия (в том числе умышленные и неумышленные) сотрудников предприятия, противоречащие интересам его коммерческой деятельности, следствием которых могут быть нанесение экономического ущерба компании, утечка или утрата информационных ресурсов (в том числе сведений, составляющих коммерческую тайну и/или конфиденциальную информацию), подрыв ее делового имиджа в бизнес-кругах, возникновение проблем во взаимоотношениях с реальными и потенциальными партнерами (вплоть до утраты важных контрактов),
- конфликтные ситуации с представителями криминальной среды, конкурентами, контролирующими и правоохранительными органами,
- производственный травматизм или гибель персонала и т.д.

2. Система экономической безопасности предприятия.

Количественный и качественный анализ перечисленных выше угроз позволяет сделать вывод о том, что надежная защита экономики любой компании возможна только при комплексном и системном подходе к ее организации. В связи с этим в лексиконе профессионалов, занимающихся обеспечением безопасности бизнеса коммерческих структур, появился термин «СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ» предприятия.

Система экономической безопасности предприятия (СЭБ) - это комплекс организационно-управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз.

Основные задачи СЭБ предприятия:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития обстановки;

- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление возможных устремлений к предприятию и его сотрудникам со стороны источников внешних угроз безопасности;
- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях;
- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной и иной негативной деятельности сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;
- защита сотрудников предприятия от насильственных посягательств;
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- добывание необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании;
- физическая и техническая охрана зданий, сооружений, территории и транспортных средств;
- формирование среди населения и деловых партнеров благоприятного мнения о предприятии, способствующего реализации планов экономической деятельности и уставных целей;
- возмещение материального и морального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий организаций и отдельных лиц;
- контроль за эффективностью функционирования системы безопасности, совершенствование ее элементов.

Принципы построения СЭБ:

- законности;
- прав и свобод граждан;
- централизованного управления;
- компетентности;
- конфиденциальности;
- разумной достаточности, соответствия внешним и внутренним угрозам безопасности;

- комплексного использования сил и средств;
- самостоятельности и ответственности за обеспечение безопасности;
- передовой материально-технической оснащенности;
- корпоративной этики;
- координации и взаимодействия с органами власти и управления.

Основные элементы СЭБ предприятия:

- 1) защита коммерческой тайны и конфиденциальной информации;
- 2) компьютерная безопасность;
- 3) внутренняя безопасность;
- 4) безопасность зданий и сооружений;
- 5) физическая безопасность;
- 6) техническая безопасность;
- 7) безопасность связи;
- безопасность хозяйственно-договорной деятельности;
- 9) безопасность перевозок грузов и лиц;
- 10) безопасность рекламных, культурных, массовых мероприятий, деловых встреч и переговоров;
- 11) противопожарная безопасность;
- 12) экологическая безопасность;
- 13) радиационно-химическая безопасность;
- 14) конкурентная разведка;
- 15) информационно-аналитическая работа;
- 16) пропагандистское обеспечение, социально-психологическая, предупредительно-профилактическая работа среди персонала и его обучение по вопросам экономической безопасности;
- 17) экспертная проверка механизма системы безопасности.

В наши дни все большую актуальность приобретает защита интересов предприятия от противоправной деятельности коррумпированных представителей контролирующих и правоохранительных органов. В связи с этим, данное направление работы многими начальниками служб экономической безопасности коммерческих структур выделяется в качестве отдельного элемента СЭБ.

Основной смысл СЭБ состоит в том, что она должна носить упреждающий характер, а основными критериями оценки ее надежности и эффективности являются:

- обеспечение стабильной работы предприятия, сохранности и приумножения финансов и материальных ценностей;
- предупреждение кризисных ситуаций, в том числе различных чрезвычайных происшествий, связанных с деятельностью «внешних» и/или «внутренних» недоброжелателей.

Этапы построения СЭБ:

1) Изучение специфики бизнеса предприятия, занимаемого им сегмента на рынке, штатного расписания, знакомство с персоналом компании.

2) Анализ внешних и внутренних угроз экономике предприятия. Получение информации о возможно имевших место ранее кризисных ситуациях, их причинах и результатах разрешения.

3) Проведение аудита имеющихся (ранее введенных) мер по обеспечению безопасности и анализ их соответствия выявленным угрозам.

4) Моделирование новой системы экономической безопасности предприятия:

- план устранения выявленных в процессе аудита замечаний;
- предложения по совершенствованию СЭБ, расчет всех видов необходимых дополнительных ресурсов;
- планируемые ежемесячные затраты (бюджет) на обеспечение функционирования СЭБ.

5) Утверждение руководителем предприятия модели новой СЭБ и бюджета на ее поддержание.

6) Непосредственное построение СЭБ предприятия.

7) Экспертная оценка действенности построенной СЭБ, доводка ее до совершенства.

Система экономической безопасности — это живой организм, который требует постоянного контроля, совершенствования и управления им в связи с:

- изменениями в действующем законодательстве государства;
- развитием компании и избранием ею новых направлений хозяйственной деятельности;
- увеличением количества персонала, изменениями в штатном расписании фирмы;
- изменением перечня сведений, составляющих коммерческую тайну и конфиденциальную информацию предприятия;
- необходимостью совершенствования телефонной и компьютерной сетей компании;
- изобретением недоброжелателями новых технологий промышленного шпионажа и мошенничества;
- появлением на рынке недобросовестных конкурентов и изменением форм и методов их противоправной деятельности;
- состоянием криминогенной обстановки в регионе и т.д.

3. Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием.

Антикризисное финансовое управление – это система принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных и управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий.

Главной целью антикризисного финансового управления является восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами.

Задачи антикризисного финансового управления:

- 1) Своевременное диагностирование предкризисного финансового состояния предприятия и принятие необходимых превентивных мер по предупреждению финансового кризиса.
- 2) Устранение неплатежеспособности предприятия.
- 3) Восстановление финансовой устойчивости предприятия.
- 4) Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия.

5) Минимизация негативных последствий финансового кризиса предприятия.

Принципы системы антикризисного финансового управления:

1. *Принцип постоянной готовности реагирования* заключается в необходимости поддержания постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.

2. *Принцип превентивности действий.* Этот принцип предполагает, что лучше предотвратить угрозу финансового кризиса, чем осуществлять его разрешение и обеспечивать нейтрализацию его негативных последствий. Реализация этого принципа обеспечивается ранней диагностикой предкризисного финансового состояния предприятия и своевременным использованием возможностей нейтрализации финансового кризиса. В этом случае антикризисное финансовое управление использует методологию «управления по слабым сигналам».

3. *Принцип срочности реагирования.* Каждое из негативных проявлений финансового кризиса не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему негативные финансовые последствия. Поэтому чем раньше будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

4. *Принцип адекватности реагирования.* Используемая система финансовых механизмов по нейтрализации или разрешению финансового кризиса в подавляющей своей части связана с затратами финансовых ресурсов или потерями, связанными с нереализованными возможностями (вызванными сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т.п.). При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности финансовых механизмов такой нейтрализации и масштабов их использования. Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы

финансового кризиса и его разрешения должно исходить из реального уровня такой угрозы и быть адекватным этому уровню.

5. *Принцип комплексности принимаемых решений.* Практически каждый финансовый кризис предприятия по источникам генерирующих его факторов, а соответственно и по формам проявления своих негативных последствий носит комплексный характер. Аналогичный комплексный характер должна носить и система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий.

6. *Принцип альтернативности действий.* Этот принцип предполагает, что каждое из принимаемых антикризисных финансовых решений должно базироваться на рассмотрении максимально возможного числа их альтернативных проектов с определением уровня их результативности и оценкой затрат.

7. *Принцип адаптивности управления.* В процессе развития финансового кризиса генерирующие его факторы характеризуются обычно высокой динамикой. Это предопределяет необходимость высокого уровня гибкости антикризисного финансового управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды.

8. *Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов.* В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие должно рассчитывать преимущественно на внутренние финансовые возможности его нейтрализации. В этом случае предприятие может избежать потери управляемости и процедур внешнего контроля своей финансовой деятельности.

9. *Принцип оптимальности внешней санации.* Принцип оптимальности внешней санации предполагает, что при выборе ее форм и состава внешних санаторов следует исходить из системы определенных критериев, разрабатываемых в процессе антикризисного финансового управления. Такими критериями могут быть сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и другие.

10. *Принцип эффективности.* Реализация этого принципа обеспечивается сопоставлением эффекта антикризисного финансового управления и связанных с реализацией его мероприятий финансовых ресурсов.

Рассмотренные принципы служат основой организации системы антикризисного финансового управления предприятием.

Содержание процесса антикризисного финансового управления предприятием

Антикризисное финансовое управление предприятием представляет собой процесс, основным содержанием которого является подготовка, принятие и реализация управленческих решений по предупреждению финансовых кризисов, их преодолению и минимизации их негативных последствий. Особенностью этого управления в сравнении с другими функциональными видами управления предприятием является то, что в силу кризисных условий принятие управленческих решений часто осуществляется в обстановке снижения управляемости предприятием, дефицита времени, высокой степени неопределенности, конфликтности интересов различных групп работников. Для осуществления антикризисного финансового управления на предприятии часто создается специальная группа высококвалифицированных менеджеров, наделяемая особыми полномочиями в принятии и реализации управленческих решений, а также соответствующими финансовыми ресурсами.

Этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием:

1. Осуществление постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения симптомов финансового кризиса. Такой мониторинг организуется в рамках общего мониторинга финансовой деятельности предприятия как самостоятельный его блок с целью выявления ранних признаков возможного финансового кризиса.

На первой стадии в системе общего финансового мониторинга устанавливается особая группа объектов наблюдения, формирующих возможное «кризисное поле», т.е. параметров финансового состояния предприятия, нарушение которых свидетельствует о кризисном его развитии.

На второй стадии в разрезе каждого из параметров «кризисного поля» формируется система наблюдаемых показателей - «индикаторов кризисного развития». В систему таких

индикаторов включаются как традиционные, так и специальные финансовые показатели, отражающие различные симптомы предкризисного финансового состояния предприятия или его финансового кризиса.

На третьей стадии определяется периодичность наблюдения показателей - «индикаторов кризисного развития». Как правило, показатели этой группы наблюдаются с наиболее высокой периодичностью в общей системе финансового мониторинга. Более того, в периоды высокой динамики факторов внешней финансовой среды, реализующих угрозу финансового кризиса предприятия, основные из этих показателей требуют ежедневного наблюдения.

На четвертой стадии по результатам мониторинга определяются размеры отклонений фактических значений показателей - «индикаторов кризисного развития» от предусмотренных (плановых, нормативных).

На пятой стадии проводится анализ отклонений показателей по каждому из параметров «кризисного поля». В процессе анализа устанавливается степень отклонений, вызвавшие их причины, а также возможное влияние таких отклонений на конечные результаты финансовой деятельности.

На шестой стадии по результатам мониторинга осуществляется предварительная диагностика характера развития финансовой деятельности предприятия и его финансового состояния. В процессе такой диагностики констатируется «нормальное», «предкризисное» или «кризисное» финансовое состояние предприятия.

2. Разработка системы профилактических мероприятий по предотвращению финансового кризиса при диагностировании предкризисного финансового состояния предприятия. Антикризисное финансовое управление предприятием на этом этапе характеризуемое как «управление по слабым сигналам», носит преимущественно превентивную направленность.

На первой стадии оценивается возможность предотвращения финансового кризиса в условиях предстоящей динамики факторов внешней и внутренней финансовой среды предприятия.

На второй стадии в зависимости от результатов такой оценки дифференцируются направления действий - их направленность на предотвращение финансового кризиса или на смягчение условий

его будущего протекания (если в силу активного воздействия факторов внешней финансовой среды предотвратить финансовый кризис не представляется возможным).

На третьей стадии разрабатывается система превентивных антикризисных мероприятий, направленных на нейтрализацию угрозы финансового кризиса. Основными из таких превентивных мероприятий являются: сокращение объема финансовых операций на наиболее рискованных направлениях финансовой деятельности предприятия; повышение уровня внутреннего и внешнего страхования финансовых рисков, связанных с факторами, генерирующими угрозу финансового кризиса; реализация части излишних или неиспользуемых активов предприятия с целью увеличения резервов финансовых ресурсов; конверсия в денежную форму дебиторской задолженности и эквивалентов денежных средств.

На четвертой стадии по результатам реализации превентивных антикризисных мероприятий определяется их эффективность (по уровню достижения поставленных целей) и при необходимости принимаются дополнительные меры.

3. Идентификация параметров финансового кризиса при диагностировании его наступления. Такая идентификация осуществляется на основе классификации финансовых кризисов предприятия по результатам мониторинга показателей - «индикаторов кризисного развития».

На первой стадии идентифицируется масштаб охвата финансовой деятельности предприятия финансовым кризисом, т.е. определяется, носит ли он системный или структурный характер. Если финансовый кризис идентифицирован как структурный, то определяется его преимущественная структурная форма.

На второй стадии идентифицируется степень воздействия финансового кризиса на финансовую деятельность, т.е. выявляется, носит ли он легкий, глубокий или катастрофический характер. Каждая из этих форм финансового кризиса в процессе идентификации может получать более дифференцированную оценку.

На третьей стадии с учетом ранее проведенных оценок прогнозируется возможный период протекания финансового кризиса предприятия.

При необходимости в процессе идентификации параметров финансового кризиса могут быть использованы и другие признаки его классификации.

4. Исследование факторов, обусловивших возникновение финансового кризиса предприятия и генерирующих угрозу его дальнейшего углубления. Такое исследование последовательно осуществляется следующим образом:

На первой стадии идентифицируются отдельные факторы финансового кризиса. В процессе такой идентификации вся их совокупность подразделяется на внешние и внутренние факторы.

На второй стадии исследуется степень влияния отдельных факторов на формы и масштабы финансового кризиса предприятия в разрезе отдельных параметров «кризисного поля».

На третьей стадии прогнозируется развитие факторов финансового кризиса и их совокупное негативное влияние на развитие финансовой деятельности предприятия.

5. Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия по преодолению финансового кризиса. Такая оценка во многом определяет направленность антикризисных мероприятий и интенсивность использования стабилизационных механизмов.

На первой стадии оценивается объем чистого денежного потока предприятия, генерируемого в кризисных условиях его функционирования, и степень его достаточности для преодоления финансового кризиса.

На второй стадии оценивается состояние страховых резервов финансовых ресурсов предприятия и их адекватности масштабам угроз, генерируемых финансовым кризисом.

На третьей стадии определяются возможные направления экономии финансовых ресурсов предприятия в период протекания финансового кризиса (экономия текущих затрат, связанных с осуществлением операционной деятельности; экономия инвестиционных ресурсов за счет приостановления реализации отдельных реальных инвестиционных проектов и т.п.).

На четвертой стадии определяются возможные альтернативные внешние источники формирования финансовых ресурсов, необходимые для функционирования предприятия в

кризисных условиях и его вывода из состояния финансового кризиса.

На пятой стадии оценивается качественное состояние финансового потенциала предприятия с позиций возможного преодоления финансового кризиса - уровень квалификации финансовых менеджеров, их способность к быстрому реагированию на изменения факторов внешней финансовой среды, эффективность организационной структуры финансового управления и т.п.

6. Выбор направлений механизмов финансовой стабилизации предприятия, адекватных масштабам его кризисного финансового состояния. Выбор таких механизмов призван стабилизировать финансовое состояние предприятия путем соответствующих преобразований важнейших параметров его финансовой структуры - структуры капитала, структуры активов, структуры денежных потоков, структуры источников формирования финансовых ресурсов, структуры инвестиционного портфеля и т.п.

Выбор конкретных механизмов финансовой стабилизации в процессе реструктуризации основных параметров финансовой деятельности предприятия в условиях его кризисного развития должен быть направлен на поэтапное решение следующих задач:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- финансовое обеспечение устойчивого роста предприятия в долгосрочной перспективе.

7. Разработка и реализация комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса. Такая комплексная программа разрабатывается обычно в форме двух альтернативных документов - комплексного плана мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса или инвестиционного проекта финансовой санации предприятия.

Комплексный план мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса разрабатывается в тех случаях, когда предусматривается использование преимущественно внутренних механизмов финансовой стабилизации в рамках объема финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников. Этот план содержит следующие основные разделы:

перечень антикризисных мероприятий;
объем финансовых ресурсов, выделяемых для их реализации;
сроки реализации отдельных антикризисных мероприятий;
лица, ответственные за реализацию отдельных антикризисных мероприятий;
ожидаемые результаты финансовой стабилизации.

Инвестиционный проект финансовой санации предприятия разрабатывается в тех случаях, когда предприятие для выхода из финансового кризиса намеренно привлечь внешних санаторов.

После разработки и утверждения комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса предприятие приступает к ее реализации.

8. Контроль реализации программы вывода предприятия из финансового кризиса. Такой контроль возлагается, как правило, на главных менеджеров предприятия. Основная часть мероприятий комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса контролируется в системе оперативного финансового контроллинга, организованного на предприятии. Результаты контроля выполнения программы требуют периодического обсуждения с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности антикризисных мероприятий.

9. Разработка и реализация мероприятий по устранению предприятием негативных последствий финансового кризиса. Система таких мероприятий на каждом предприятии носит индивидуализированный характер и направлена на последующую стабилизацию качественных структурных преобразований его финансовой деятельности.