

А. В. Курлыкова



ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие



А. В. Курлыкова

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие



Москва
Берлин
2021

УДК 338.24(075)
ББК 65.291.21я73
К93

Курлыкова, А. В.

К93 Экономические основы управления : учебное пособие /
А. В. Курлыкова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 184 с.

ISBN 978-5-4499-2013-3

В учебном пособии изложены основы системной рационализации экономической деятельности предприятий для достижения корпоративной цели бизнеса с оптимальными затратами ресурсов. Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 — Менеджмент, в том числе для дистанционной формы обучения, разработано в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Материал логически структурирован по темам, включает такие разделы как: базовые категории и подходы к изучению дисциплины; предприятие как хозяйствующий субъект; организационная структура управления предприятием; издержки предприятия и себестоимость продукции; прибыль предприятия и показатели рентабельности; основы предпринимательства; основные фонды предприятия; оборотные средства предприятия; кадры на предприятии и оплата труда работника. Содержатся контрольные вопросы и примеры тестовых заданий по каждому разделу.

Учебное пособие будет также полезно преподавателям, аспирантам, кроме этого материал может быть использован руководителями и специалистами экономических служб предприятий.

УДК 338.24(075)
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-4499-2013-3

© Курлыкова А. В., текст, 2021

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2021

Оглавление

1. Базовые категории и подходы к изучению дисциплины «Экономические основы управления».....	5
1.1 Экономика: основные понятия, факторы, принципы	5
1.2. Экономическая сущность управления.....	8
1.3. Эволюция подходов к управлению	12
1.4. Процессный подход к управлению	16
1.5. Системный подход к управлению	19
1.6. Стратегический подход к управлению	22
1.7. Вопросы для контроля знаний к главе 1	25
1.8. Примеры тестовых заданий к главе 1	26
2. Предприятие как хозяйствующий субъект	29
2.1. Понятие, цели и виды предприятий.....	29
2.2. Организационно-правовые формы предприятий.....	32
2.3. Внешняя и внутренняя среда предприятия	37
2.4. Основы производственной деятельности предприятия	40
2.5. Товарная и ценовая политика предприятия	42
2.6. Управление качеством на предприятии.....	44
2.7. Создание и ликвидация предприятия	46
2.8. Вопросы для контроля знаний к главе 2.....	48
2.9. Примеры тестовых заданий к главе 2	49
3. Организационная структура управления предприятием	52
3.1. Понятие и этапы создания организационной структуры управления	52
3.2. Иерархические структуры управления.....	54
3.3. Органические структуры управления	59
3.4. Понятие и виды производственных структур управления.....	62
3.5. Вопросы для контроля знаний к главе 3	65
3.6. Примеры тестовых вопросов к главе 3	66
4. Издержки предприятия. Себестоимость продукции	69
4.1. Понятие и виды издержек.....	69
4.2. Себестоимость продукции, смета затрат и калькуляция.....	72
4.3. Определение критического объема производства и пути снижения себестоимости.....	75
4.4. Вопросы для контроля знаний к главе 4.....	79
4.5. Примеры тестовых вопросов к главе 4	80
5. Прибыль предприятия и показатели рентабельности.....	83
5.1. Прибыль предприятия и ее виды	83

5.2. Факторы изменения и распределения прибыли.....	87
5.3. Показатели рентабельности.....	89
5.4. Вопросы для контроля знаний к главе 5.....	93
5.5. Примеры тестовых вопросов к главе 5.....	94
6. Основы предпринимательства.....	97
6.1. Понятие, роль и виды предпринимательской деятельности.....	97
6.2. Малое предпринимательство.....	99
6.3. Управление предпринимательскими рисками.....	101
6.4. Организация внедрения инноваций.....	106
6.5. Вопросы для контроля знаний к главе 6.....	109
6.6. Пример тестовых заданий к главе 6.....	109
7. Основные фонды предприятия.....	112
7.1. Понятие, структура и оценка основных фондов предприятия.....	112
7.2. Износ основных фондов.....	117
7.3. Амортизация основных фондов и способы ее начисления.....	120
7.4. Показатели движения и использования основных средств.....	128
7.5. Сущность инвестирования и оценка эффективности инвестиционных проектов.....	131
7.6. Аренда и лизинг имущества. Франчайзинг.....	136
7.7. Вопросы для контроля знаний к главе 7.....	139
7.8. Примеры тестовых заданий к главе 7.....	141
8. Оборотные средства предприятия.....	143
8.1. Понятие и структура оборотных средств.....	143
8.2. Показатели оборачиваемости оборотных средств.....	146
8.3. Нормирование оборотных средств.....	148
8.4. Вопросы для контроля знаний к главе 8.....	152
8.5. Примерные тестовые задания к главе 8.....	152
9. Кадры на предприятии. Оплата труда работников.....	155
9.1. Основные характеристики персонала и его структура.....	155
9.2. Производительность труда.....	157
9.3. Кадровое планирование.....	159
9.4. Мотивация и стимулирование персонала.....	162
9.5. Оплата труда, сущность и структура.....	164
9.6. Формы и системы оплаты труда.....	168
9.7. Вопросы для контроля знаний к главе 9.....	173
9.8. Примерные тестовые задания к главе 9.....	174
Ответы к тестам.....	177
Список использованных источников.....	178

1. Базовые категории и подходы к изучению дисциплины «Экономические основы управления»

1.1 Экономика: основные понятия, факторы, принципы

Термин «экономика» мы употребляем в повседневной жизни, чаще всего понимая под ним некоторую хозяйственную деятельность, например, экономика предприятия, экономика семьи, экономика фирмы. Однако данное понятие имеет достаточно много трактовок, может быть рассмотрено исходя из различных аспектов.

В широком смысле, употребляя данный термин, например в контексте государственного регулирования экономики, необходимо под экономикой понимать не только хозяйственную жизнь общества, но и систему производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг, необходимых для удовлетворения потребностей индивидов, предприятий, отраслей и государства.

В научном аспекте экономику как науку в России чаще всего называют экономической теорией, а на западе экономиксом. В этом контексте существуют многочисленные научные школы и направления, отражающие те или иные экономические аспекты, обеспечивающие дальнейшее развитие теории. Большинство авторов сходятся во мнении, что главной задачей экономической деятельности является эффективное использование ограниченных ресурсов, только в этом случае человечество будет возобновляться и продолжать существовать. Действительно, в связи с постоянным ростом потребностей людей и ограниченности ресурсов возникает проблема использования ресурсов.

Экономика как наука зародилась в античном обществе, где рассматривалась, как наука или искусство ведения домашнего хозяйства («ойкос» — дом, хозяйство и «номос» — правило, закон). Самостоятельной дисциплиной экономика стала в XVII веке, когда возникли крупные производства и без экономических законов и правил управлять такими организациями были невозможно.

Таким образом, экономическая наука представляет собой науку о хозяйстве, способах его ведения, закономерностях хозяйственного производства, а также область знаний, изучающая правила, позволяющие рационализировать поведение экономического

субъекта для удовлетворения индивидуальных и общественных потребностей.

Подводя итог, отметим, что термин экономики может употребляться в трех основных значениях:

1) хозяйство семьи, предприятия, страны, группы стран или всего мира;

2) наука, изучающая народное хозяйство в целом, отдельных отраслей или экономических субъектов, а также некоторых условий и элементов производства (народонаселения, труда, управления и т. д.);

3) исторически определенная совокупность экономических (производственных) отношений между людьми, складывающихся в процессе производства, распределения, обмена, потребления и образующих определенную экономическую систему.

Структуру экономической науки можно представить в виде основных четырех направлений (*рис. 1*). Микроэкономика исследует экономику государства в целом, макроэкономические явления: экономический рост, инфляцию, безработицу и т. д. Микроэкономика рассматривает проблемы таких экономических единиц как предприятие, фирма, отрасль.



Рис. 1. Структура экономической науки

Кроме этого структурировать экономику можно по соответствующим территориальным единицам (*рис. 2*).



Рис. 2. Территориальная структура экономики

Основными вопросами, на которые призвана ответить экономика, являются следующие:

- 1) Какие блага производить?
- 2) В каких количествах?
- 3) Как производить блага (какие ресурсы потребуются и какие технологии)?
- 4) Для кого производить блага?

Действительно, с ответов на эти ключевые вопросы должно начинаться создание любого производства, не зависимо от масштабов деятельности, форм собственности, месторасположения и пр.

Основными факторами (факторы производства), определяющими эти возможности ведения хозяйства, являются:

- земля — естественные ресурсы, которые применимы в производственном процессе (недра, водные, лесные ресурсы и т. д.);
- труд — человеческие ресурсы (использование физических и умственных способностей людей, применимых в производстве товаров и услуг);
- капитал — инвестиционные ресурсы (деньги, вкладываемые средства, здания, сооружения, оборудование, сырье, материалы и т. д.);

- предпринимательские способности — умение соединять все факторы производства для создания товаров и услуг с наибольшей эффективностью, идти на риск, принимать решения;
- организация — совокупность структуры предприятия как системы способ функционирования её элементов, при этом организация непосредственно соотносится с понятием управления;
- технология — способ преобразования факторов производства в готовый продукт;
- информация — совокупность данных, сведений, используемых в процессе производства;
- наука — сфера человеческой деятельности, вырабатывающая и систематизирующая объективные знания о действительности.

Кроме данных факторов значение имеют экономические принципы:

1) Экономичность (достижение максимальных результатов при заданных затратах или достижение заданных результатов при минимальных затратах).

2) Финансовая устойчивость (поддерживать устойчивость за счет собственных средств, обеспечивать возможность осуществлять обязательные платежи, предупреждать возможность банкротства, в случае необходимости осуществлять санирование (процедуру недопущения банкротства)).

3) Прибыльность (обеспечивать поступление прибыли, что является главной целью и означает превышение результатов над затратами). Именно прибыльность дает возможность развиваться и обеспечивает устойчивость в силу имеющихся резервов, формируемых с помощью прибыли.

Реализация приведенных экономических принципов является обязательным условием при функционировании и развития деятельности каждого экономического субъекта на любом структурном уровне.

1.2. Экономическая сущность управления

Управление и экономика связаны очень тесно. Действительно для того, чтобы факторы производства начали приносить доход необходимо грамотно их использовать в условиях ограничений, что означает необходимость совершать выбор, т. е. принимать управленческие решения. Кроме этого экономика так же предпола-

гает организацию экономических отношений между субъектами, соответственно требуется движение к общей цели, координация усилий, организация действий — все это элементы управления.

Хотя управление (менеджмент) как наука возникло позже, чем экономика, тем не менее, считается ключевой из научных дисциплин. Эволюция подходов к управлению будет рассмотрена в следующем пункте, а мы теперь обратимся к терминологии.

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», способность кем-то управляться. Соответственно управление возникло вместе с людьми, там, где хотя бы два человека объединялись для достижения общей цели, возникала задача координации их общих действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем или управляющим, а другой — его подчиненным или исполнителем.

Термин «управление» применим ко многим сферам. Используется в технических системах (управление автомобилем, оборудованием), биологических системах (управление ростом и развитием растений и животных), в кибернетических системах (управление робототехникой) и т. д. Но фокус наших интересов заключен в управление социально-экономическими системами, такими как фирмы, предприятия, отрасли, государство и т. д.

Обобщая различные виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что управление — это осознанная целенаправленная деятельность, с помощью, которой происходит упорядочивание и подчинение элементов технических, биологических, социально-экономических систем.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. К объектам управления относятся сотрудники, сама организация в целом, отдельные подразделения или функциональные области.

Тот, кто осуществляет управленческую деятельность, является субъектом управления, управляющей системой, это может быть отдельный человек или группа людей, реализующие управленческие отношения или воздействия. Субъектами управления являются руководители всех уровней управления, генеральный директор, его заместители и совет директоров. Таким образом, в самом общем виде модель управления можно представить в виде схемы, приведенной на *рис. 3*.

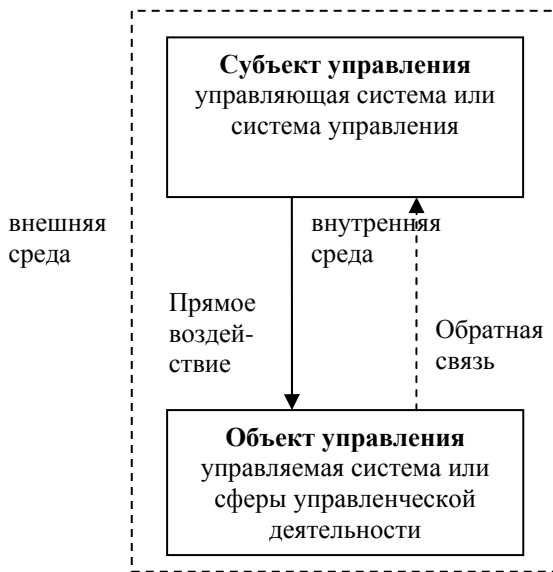


Рис. 3. Модель управления

Согласно приведенной модели, **управление** — это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. Управленческая деятельность является специфической трудовой деятельностью, связанной с умственным трудом, которую характеризует:

- предмет управленческого труда (информация из разных источников, на основе анализа которой принимаются управленческие решения);
- средства управленческого труда (персональные компьютеры, программные пакеты, автоматизированные средства поддержки управленческих решений и т. д.)

Таким образом, именно управление обеспечивает согласованность, координирование усилий, что в итоге определяет успешное и устойчивое развитие объекта управления, при этом высокие требования предъявляются к компетентности, личным качествам субъекта управления, на который полностью ложится ответственность за принятые решения.

Управленческая наука постоянно развивается: сменяются подходы, управленческие парадигмы, разрабатываются новые

методы и концепции, применяются новые средства, ускоряющие управленческий процесс, уменьшающие риски и способствующие большей адаптации к изменениям.

Поэтому управление стало развиваться и как сфера деятельности, и как наука, возникшая на базе практического опыта управления, оно опирается на всю сумму знаний об управлении, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Научное осознание роли управления совпадает, с выделением предпринимательской способности как важного объединяющего и управляющего фактора производства. Именно предприниматели в рыночной экономике решают на свой страх и риск, главные вопросы, заключающиеся в выборе сферы, направлений и методов деятельности, и принимают наиболее ответственные решения.

Часто понятие управление и менеджмент используют как синонимы, однако у терминов есть ряд отличий:

1) термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам, сферам деятельности, органам управления. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении некоммерческих организаций;

2) менеджмент определяет подходы к управлению людьми, причем управляет человек, а не компьютер;

3) менеджмент от обычного управления отличается тем, что предполагает высокую степень свободы руководителей и подчиненных в условиях неопределенности внешней среды. Управление же, сформировавшееся в рамках административной системы, основывается, наоборот, на всемерном ограничении такой свободы и идее предопределенности основных событий и процессов на много лет вперед с помощью всеохватывающего централизованного планирования.

Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка, на постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), на свободу в принятии решений, на разработку стратегических целей и программ и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

Таким образом, экономические основы управления заключаются в применении объективных экономических законов

в практической деятельности на основе управленческих подходов и теоретических моделей управления для достижения важнейшей цели удовлетворения потребностей общества в условиях ограниченных ресурсов.

1.3. Эволюция подходов к управлению

Концентрация и централизация производства и капитала в конце XIX — начале XX в. привели к созданию гигантских по числу работающих и объему выпускаемой продукции предприятий, монополистических объединений, которые могли позволить себе проведение научных опытов и экспериментов в сфере управления. Приток в производство необученной, полуграмотной и неквалифицированной рабочей силы объективно поставил задачу наиболее рационального ее использования. Во всех индустриально развитых странах на фабриках и заводах, шахтах и рудниках все больше внимания уделялось производственному обучению, поиску эффективных способов и приемов работы, лучшей организации рабочих мест.

Управление предприятиями требовало научного подхода, новых взглядов и свежих идей в области повышения производительности труда и его интенсивности. Повысить интенсивность труда в условиях сложившейся системы управления, жесткой дисциплины и крайне высокой степени напряженности и тяжести труда не удавалось из-за резких протестов рабочих, стачек и забастовок, перераставших в политические выступления.

Выход из этого положения был найден, но не в России, Англии или в странах Европы. Новый подход к управлению впервые в мире сформировался в США, когда-то воспринявших организацию и управление производством у английской промышленности.

Основателем научного менеджмента стал американский инженер и менеджер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Начав трудовую деятельность простым рабочим, он прошел сложный путь в иерархии управления и дорос до должности главного инженера американской сталелитейной компании. Одна из самых известных его работ получила название «Принципы научного управления» (1911).

Путем практических опытов и экспериментов на предприятиях ему удалось решить ряд важнейших вопросов управления, связанных с повышением производительности и интенсивности труда. Опыты, эксперименты по анализу действий рабочего-

грузчика сыпучих материалов — суть уменьшить кол-во лишних операций. Его учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Можно выделить четыре основных подхода, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки (рис. 4).

1) Подход с позиции выделения школ менеджмента (традиционный). В данном подходе отдельно рассматривается организация, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т. д.:

- школа научного управления (1);
- классическая школа (2);
- школа человеческих отношений (3);
- школа поведенческих наук (4);
- школа науки управления на основе количественного подхода (5).

2) Процессный подход (6). Управление рассматривается как процесс: планирование — организация работ — мотивация — контроль. Разработка процесса — алгоритма управления организацией, ставится на первый план.

3) Системный подход (7). Организация рассматривается как система (вход, выход, обратная связь, внешние воздействия).

4) Ситуационный подход (8). Методы управления могут меняться в зависимости от ситуации.

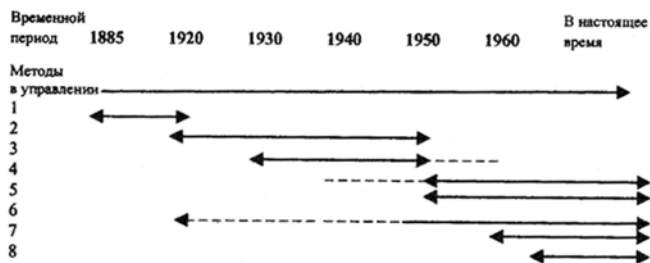


Рис. 4. Эволюция подходов к управлению по М. Х. Мескону

Первая теория «научного управления» была разработана в начале XX века Ф. Тейлором. Критикуя современную ему практику управления предприятием, он утверждал, что для того, чтобы быть эффективным, управление должно осуществляться на основе определенных законов, правил и принципов. Ф. Тейлор выделил следующие

четыре «великих основных принципа»: выработка истинных научных основ производства; научный подбор исполнителей; их научное обучение и тренировка; тесное дружественное сотрудничество между администрацией и исполнителями.

Однако теория Ф. Тейлора имеет существенные недостатки, поскольку в ее основе лежит механическая модель организации, работающей по принципу отлаженного часового механизма, при этом влияние индивидуальных особенностей работников и их интересов на конечные результаты сведено к нулю.

Таким образом, данная теория ориентирована на создание стабильно функционирующей организации и акцентирует внимание на обеспечении продуктивной работы каждого исполнителя, однако вопросы влияния внешнего окружения и управления развитием предприятия не рассматриваются.

Первую целостную теорию управления предложил представитель *классической школы управления* А. Файоль в работе «Общее и промышленное администрирование» (1916 г.). Он исследовал управленческую деятельность и способы рациональной организации систем управления. Согласно его теории, управлять — значит, предвидеть (т. е. учитывать грядущее и выработать программу действий), организовывать (т. е. строить двойной материальный и социальный организм предприятия), распоряжаться (т. е. заставлять персонал надлежаще работать), координировать (т. е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия) и контролировать (т. е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям).

Также как и Ф. Тейлор, А. Файоль полагал, что существуют общие принципы управления, следование которым необходимо, чтобы сделать управление эффективным. К числу основных он относил следующие 14 принципов: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единство распорядительства (командования); единство руководства и распорядительства (два приказа относительно какого-либо действия может давать только один начальник, а также один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель); подчинение частных интересов общим; вознаграждение; централизация (наличие «мозгового центра»); иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала. А. Файоль впервые рассмотрел управление как универсальный процесс и выделил его составляющие, однако он так же, как и

Ф. Тейлор, не исследовал вопросы, касающиеся управления развитием организации и внешнего воздействия на нее. Тем не менее, многие идеи классической теории, развитые последователями А. Файоля, прежде всего Л. Гьюликом и Л. Урвиком, не потеряли своего значения и сегодня.

В противовес рационалистическому подходу в начале 30-х годов под влиянием работ М. П. Фоллет и Э. Мэйо сформировался подход к управлению, исходящий из значительной роли «человеческого фактора» в организации. Опираясь на результаты ставших знаменитыми хоторнских экспериментов, в ходе которых выявилось, что главными факторами, влиявшими на производительность, были социально-психологические и, прежде всего, отношения в коллективе, Э. Мэйо разработал теорию управления, называемую «теория человеческих отношений». Если в центре классической теории управления находилась формальная структура, то в центре теории человеческих отношений — неформальная структура, рассматриваемая как совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций.

Хотя теория человеческих отношений показала важность исследования неформальной структуры малых групп, но оказалась не менее односторонней, чем классическая теория управления. В результате углубленного изучения факторов, определяющих поведение человека в организации, выявлено, что организационное поведение людей зависит не только от характера неформальной структуры, но также формальной структуры и психологических особенностей самого человека.

Школу поведенческих наук также называют бихевиористическим направлением (бихевиоризм от англ. поведение). Основателями этой школы считают А. Маслоу, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора и др. Она значительно отошла от школы человеческих отношений.

Согласно этому подходу работнику в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов, создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной

значимости в управлении организацией. При этом правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом. Именно эта школа уделяет внимание классификации потребностей и теории мотивации.

Школа науки управления, или количественный метод базируется на использовании в управлении математики, статистики, инженерных наук, предполагает применение результатов исследований и моделей ситуаций. Представители — Д. Форрестер, Р. Акофф и др. Развитие вычислительной техники и информационных систем управления стало серьезным основанием для применения этих методов в управлении. Это позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в наибольшей степени приближаются к реальности.

Сторонники *ситуационного подхода* к управлению исследовали и определили, какие модели управления и в каких условиях внешней среды оказываются наиболее эффективными. Первая попытка такого рода была предпринята английскими учеными Т. Бернсом и Г. Сталкером, они обследовали деятельность фирм из нескольких отраслей промышленности и установили, что в зависимости от того, являются ли условия внешней среды стабильными или меняющимися, более эффективными оказываются жесткие (механические) или гибкие (органические) структуры управления.

В рамках ситуационного подхода американские ученые П. Лоуренс и Дж. Лорш разработали конкретные характеристики, описывающие ситуацию и организационную структуру, и провели исследования с целью выявить зависимость между этими характеристиками для эффективно работающих организаций. Основной вывод из этих исследований — особенности внешней среды являются главными факторами, определяющими эффективность организационной дифференциации и интеграции.

Далее остановимся более подробно на процессном, системном и стратегическом подходах.

1.4. Процессный подход к управлению

Управление в соответствии с процессным подходом представляет собой иерархическую структуру взаимосвязанных процессов реализации управленческих функций (видов управленческой деятельности).

Функции управления (функция (*лат.*) — обязанность, работа, деятельность) — специфические виды управленческой деятельности, в совокупности обеспечивающие достижение определенных целей системы, обуславливающие качественное (содержательное) разделение труда внутри управляющей подсистемы и позволяющие организационно обособить исполнителей процесса принятия управленческих решений или его отдельных этапов.

Выделяют следующие функции управления:

- руководство;
- координация;
- коммуникация;
- принятие решений;
- анализ;
- оценка;
- прогнозирование и др.

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции, представленные на *рис. 5*:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.



Рис. 5. Основные функции менеджмента

Поскольку процесс управления следует рассматривать с позиции технологии принятия и реализации решений, то эти четыре функции связаны со стадиями разработки, принятия и реализации решения.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации

и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Планирование — предполагает решение о том, чтобы достичь поставленных целей, предусматривает выбор целей и разработку плана действий по их достижению. В процессе планирования менеджер определяет цели задачи предприятия и необходимые для их решения ресурсы (материальные, финансовые, трудовые) устанавливает сроки реализации ответственных и исполнителей.

Планирование отвечает на три вопроса:

- 1) положение в настоящий момент;
- 2) направление движения;
- 3) средства и способы достижения целей.

Планирование должно осуществляться непрерывно для сохранения деятельности организации и из-за постоянной неопределенности будущего.

Организация предполагает определение и распределение полномочий и ответственности, распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.

Задачей мотивации является побуждение к выполнению работ членами организации в соответствии с делегированными обязанностями и в соответствии с планом и стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей. Для эффективной мотивации руководителям своих сотрудников необходимо определить истинные потребности своих подчиненных и обеспечить реализацию этих потребностей через хорошую работу.

Контроль — процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей, соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными. Эта функция позволяет вовремя выявить несоответствия и скорректировать работу.

Кроме основных функций управления выделяют также другие функции, которые являются связующими процессами основных функций. К ним относятся:

— координация, обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей;

— принятие решений предполагает выбор альтернативы, ответ на вопрос как и что планировать, организовывать, мотивировать, контролировать;

— коммуникация предполагает процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием.

1.5. Системный подход к управлению

Системный подход появился в начале 60-х годов в ответ на стремления преодолеть ограниченность традиционных подходов к управлению, которые не рассматривали воздействие внешней среды и исследовали отдельные элементы управленческой деятельности. Системный подход позволяет повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Однако системный подход из-за его сложности в экономике применяется редко. Системный подход — это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному. Методология системного подхода основывается на исследовании систем. Система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и обладающее собственными качествами, отличными от качеств составляющих его частей.

Значительный вклад в разработку системного подхода внесли Аккофф Р., Кинг У., Клиланд Д., Оптнер С., Саймон Г., Спицнадель В. Н. и др.

Система обладает следующими основными свойствами:

1) целостность (принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и выводимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функций и т. д. внутри целого);

2) структурность (возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры);

3) взаимозависимость структуры и среды (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия);

4) иерархичность (каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);

5) множественность описания каждой системы (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание

требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы);

- 6) непрерывность функционирования и развития;
- 7) стремление к состоянию равновесия и устойчивости;
- 8) стремление к дифференциации и мобильности.

По возможности взаимодействия с факторами внешней среды различают следующие виды систем:

- открытые — взаимодействуют с внешней средой;
- закрытые — исключают взаимодействие с внешней средой.

Организация представляет собой открытую социально-экономическую систему, так как получает ресурсы и возвращает готовую продукцию и услуги обратно во внешнюю среду (рис. 6). Такая организация адаптируется к изменениям внешней среды и реагирует на изменяющиеся возможности, угрозы и вызовы этой среды. Организация не может игнорировать преобразования во внешней среде и надеяться при этом на успешное функционирование в долгосрочной перспективе.



Рис. 6. Модель организации как открытой системы

Параметры модели:

- вход — включает необходимые условия для функционирования системы.
- выход — отражает конечные результаты функционирования системы.
- процесс — отражает функционирование самой системы.
- обратная связь — представляет собой сигнал о функционировании системы от выхода ко входу или к процессу.

Основными категориями системного подхода являются: объект; свойства; связь; структура; система; системный анализ; системный синтез и другие.

Объект — (лат. *objectum* — предмет) фрагмент реальности, предмет любой природы, выделяющийся на общем фоне объективно присущими ему свойствами (деталь, механизм, система машин, функция, способ, алгоритм, идея и т. д.).

Свойства — это устойчивая совокупность присущих объекту особенностей (признаков, проявлений), отличающая объект от общего фона. Свойства позволяют выделять объекты из их природного множества и используются человеком в качестве классификационных признаков

Связь — вид отношений между объектами или их свойствами. Связи определяют взаимодействия в системе. Различают основные, дополняющие и второстепенные (лишние) связи. По направленности выделяют односторонние и двухсторонние связи. По физической природе рассматриваемого явления различают: статические (стационарные), функциональные, энергетические, информационные и т. д. По структуре рассматривают: сходящиеся, расходящиеся, ветвящиеся и т. д.

Структура — это внутренняя форма организации объектов посредством связей. Каждый объект обладает многообразием связей, способностью перехода из одного состояния в другое, что определяет существование множества структур при неизменном наборе составляющих объектов.

Некоторые части системы могут быть разбиты на составные части, при этом те части системы, которые рассматриваются как неделимые, называются элементами, а части системы, состоящие более чем из одного элемента, называются подсистемами.

Таким образом, если предыдущие подходы к управлению были обращены «внутрь организации», то системный подход, прежде всего, обращен «вовне» — на поведение организации во внешней среде, а затем уже на то, что определяет это поведение. Поэтому неслучайно, что именно в рамках системного подхода в 70-е годы началась активная разработка вопросов стратегии деятельности организаций.

1.6. Стратегический подход к управлению

Концепция стратегического управления возникла в США в конце 60-х — начале 70-х гг. XX в. как ответ на возрастание динамики внешней среды и сложности новых задач, которые встали перед высшим руководством компаний. Обнаружив, неспособность своих менеджеров справиться с нарастающими трудностями из-за изменений во внешнем окружении, американские корпорации столкнулись с кризисом управляемости своих хозяйственных систем. Поиски выхода из него осуществлялись в направлении отхода от управленческого рационализма, от начального убеждения, что успех фирмы определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективностью использования всех видов ресурсов.

В таких условиях корпорации уже не могли в своей деятельности ограничиваться оперативным и функциональным менеджментом, потребовалось видение долгосрочной перспективы с учетом динамики внешнего окружения. Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. В связи с этим исследователям пришлось по-новому взглянуть на проблему управления. Управленческие концепции стали связывать с созданием и разработкой стратегии.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют стратегическое управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. При этом, многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что расплывают свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности сразу нескольких групп клиентов. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия.

В настоящее время существует ряд подходов к определению понятия стратегического управления, причем исследователи делают главный акцент на те или иные аспекты и особенности стратегического управления.

Вклад в формирование и развитие теории и практики стратегического подхода внесли: И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Саймон, Минцберг Г. и др. Среди отечественных ученых, работающих над этой проблемой можно выделить таких представителей как Виханский О. С., Градов А. П., Ефремов В. С., Зайцев Л. Г., Соколова М. И., Тренев Н. Н., Зуб А.Т., Фатхутдинов Р. А., Петров А. Н., Акмаева Р. И., Азоев Г. Л., Винокуров В. А. и др.

Сам термин «стратегическое управление» был введен для того, чтобы внести различие между текущим (оперативным) управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного к стратегическому управлению, является идея переноса центра внимания высшего руководства на окружение (внешнюю среду). Это позволит соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегическое управление работает на перспективу, при этом главным является достижение поставленных долгосрочных целей путем рационального использования имеющегося потенциала, поддержания конкурентных преимуществ, своевременной и адекватной адаптации к изменениям внешней среды для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Таким образом, концепция стратегического менеджмента способна создать организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие, что сегодня представляется весьма своевременным и актуальным.

На основе изучения зарубежного и отечественного опыта организационного развития можно сделать следующие выводы:

— организации, выстраивающие свою деятельность в соответствии с определенной стратегией, имеют выше шансы выжить в конкурентной борьбе;

— в современном хаотично меняющемся окружении стратегический подход привносит в управление организацией определенную целесообразность;

— успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;

— ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями.

Особую актуальность вопросы стратегического управления, приобретают и в отечественной практике в условиях децентрализации современной экономики. Выработка долгосрочной стратегии развития непосредственно на уровне предприятия — достаточно новое явление в отечественном управлении, поскольку ранее долгосрочные директивы спускались вышестоящими государственными органами. В новых условиях хозяйствования ситуация кардинально изменилась — именно предприятие получило реальные права по выработке своей стратегии в рамках общих направлений развития, определяемых наверху (министерство, холдинг, концерн, ассоциация и т. п.) в виде рекомендаций, а не директив.

Применение стратегического управления позволяет фирмам посредством использования новых возможностей (совершенствования организационной структуры фирмы, системы информации, стилей лидеров, умения и способностей менеджеров) реагировать на неожиданные изменения, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегий.

Чтобы не стать фирмой нереализованных возможностей, надо уметь мобилизовать свой потенциал, а знание внешней среды определит пути и способы его реализации. Поэтому стратегический менеджмент — это не набор рутинных процедур и схем, а, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, т. е. современная концепция управления, которая особенно эффективна в условиях нестабильной внешней среды и ее неопределенности во времени. Причем, чем больше непредсказуемость и выше динамизм изменений характеристик внешней среды, тем больше внимания требует потенциал фирмы и особенно проблема создания благоприятного социально-психологического климата внутри организации как основы ее саморазвития.

Основополагающими понятиями стратегического управления являются стратегия, потенциал организации и конкурентоспособность. Они тесно связаны, их взаимодействие отражено на *рис. 7*. Степень использования потенциала зависит от стратегии, и наоборот высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий. Конкурентоспособность определяет сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприя-

ям, действующим на данном рынке, конкурентоспособным предприятие становится благодаря его ресурсам (потенциалу) и продуктивному их использованию (стратегии).



Рис. 7. Связь основных понятий стратегического управления

Таким образом, необходимо отметить, что **стратегическое управление** работает на перспективу, при этом главным является достижение поставленных долгосрочных целей путем рационального использования имеющегося потенциала, поддержания конкурентных преимуществ, своевременной и адекватной адаптации к изменениям внешней среды для обеспечения устойчивого развития предприятия.

1.7. Вопросы для контроля знаний к главе 1

- 1) Дайте определение термину «экономика»
- 2) В каких значениях употребляется термин экономика?
- 3) Когда экономика выделилась в отдельную область знаний?
- 4) Как называют экономику в западных странах?
- 5) Опишите структуру экономической науки.
- 6) Опишите территориальную структуру экономики
- 7) Какие факторы относятся к основным факторам производства?
- 8) Дайте характеристику каждому фактору производства.
- 9) Какие выделяют основные экономические принципы?
- 10) Что представляет собой управление?
- 11) Опишите модель управления.
- 12) Что является предметом управленческого труда?
- 13) Что относят к средствам управленческого труда?
- 14) Перечислите множество субъектов управления.
- 15) Перечислите множество объектов управления.

- 16) Что послужило предпосылками появления научного управления?
- 17) Кто является основателем школы научного управления?
- 18) Каковы основные положения школы научного управления?
- 19) Каковы основные положения классической школы?
- 20) Каковы основные положения школы поведенческих наук?
- 21) Каковы основные положения школы человеческих отношений?
- 22) Каковы основные положения школы науки управления на основе количественного подхода?
- 23) Каковы основные положения ситуационного подхода?
- 24) Каковы основные функции управления согласно процессному подходу?
- 25) Охарактеризуйте функцию «планирование».
- 26) Охарактеризуйте функцию «мотивация».
- 27) Охарактеризуйте функцию «организация».
- 28) Охарактеризуйте функцию «контроль».
- 29) Дайте понятие открытой системы.
- 30) Дайте определения следующим терминам системного подхода: объект, свойства, связь, структура, система.
- 31) Каковы основные положения стратегического подхода?
- 32) Дайте определения следующим терминам стратегического подхода: стратегия, потенциал, конкурентоспособность, стратегический менеджмент.

1.8. Примеры тестовых заданий к главе 1

1.1. Экономика — это:

А) осознанная целенаправленная деятельность, с помощью которой происходит упорядочивание и подчинение элементов технических, биологических, социально-экономических систем.

Б) наука о хозяйстве, способах его ведения, закономерностях хозяйственного производства.

В) процесс воздействия субъекта управления на объект управления, побуждающий объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта.

Г) информация из разных источников, на основе анализа которой принимаются управленческие решения.

Д) специфические виды управленческой деятельности, в совокупности обеспечивающие достижение определенных целей системы.

1.2. В структуре экономической науки направление, которое исследует экономику государства в целом, макроэкономические явления (экономический рост, инфляцию, безработицу и т. д.), называют...

- А) экономиксом.
- Б) экономикой.
- В) микроэкономикой.
- Г) экономической теорией.
- Д) макроэкономикой.

1.3. Основной фактор производства, который представляет собой естественные ресурсы, которые применимы в производственном процессе (недра, водные, лесные ресурсы и т. д.)?

- А) Труд.
- Б) Земля.
- В) Капитал.
- Г) Предпринимательство.
- Д) Инновации.

1.4. Какой из экономических принципов сводится к обеспечению возможности осуществлять обязательные платежи, предупредить возможности банкротства, в случае необходимости осуществлению санирования?

- А) Экономичность.
- Б) Финансовая устойчивость.
- В) Прибыльность.
- Г) Целостность.
- Д) Единство.

1.5. Согласно модели управления, управление — это:

А) процесс воздействия объекта управления на субъект управления, побуждающее субъект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей объекта.

Б) процесс воздействия субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта.

В) процесс воздействия объекта управления на субъект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта.

Г) процесс обратного воздействия субъекта управления на объект управления.

Д) процесс взаимодействия субъекта управления и объект управления.

1.6. Информация из разных источников, на основе анализа которой принимаются управленческие решения, — это:

- А) управление;
- Б) менеджмент;
- В) предмет управленческого труда;
- Г) средства управленческого труда;
- Д) субъект управления.

1.7. К субъектам управления относятся...

- А) операции;
- Б) проекты;
- В) руководители предприятия;
- Г) конкуренты;
- Д) функциональные сферы предприятия.

1.8. Основателем школы научного управления является...

- А) Ф. Тейлор.
- Б) А. Файоль.
- В) Э. Мэйо.
- Г) А. Маслоу.
- Д) И. Ансофф.

1.9. Какая теория рассматривала управление как универсальный процесс и выделила его составляющие?

- А) Классическая школа.
- Б) Школа научного управления.
- В) Школа человеческих отношений.
- Г) Школа поведенческих наук.
- Д) Школа науки управления на основе количественного подхода.

1.10. Согласно данному подходу управление представляет собой иерархическую структуру взаимосвязанных управленческих функций.

- А) Системный подход.
- Б) Процессный подход.
- В) Ситуационный подход.
- Г) Поведенческий подход.
- Д) Стратегический подход.

2. Предприятие как хозяйствующий субъект

2.1. Понятие, цели и виды предприятий

Субъектом хозяйственной деятельности является предприятие. Каждое предприятие уникально, поскольку обладает особенностями в производственной, кадровой, инновационной сфере. Одни предприятия производят товары для конечного потребителя (предметы потребления), другие — товары для обеспечения производства на других предприятиях (средства труда), третьи осуществляют доставку сырья, материалов и готовой продукции и т. д. Поэтому предприятие представляет собой совокупность определенных средств производства и коллектив работников, объединенных общим процессом труда.

Предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный в порядке, установленном законодательством для выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей общества и получения прибыли.

В соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации предприятие — особый объект гражданских прав, имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

Предприятие как имущественный комплекс признается недвижимостью. Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды или других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав. В состав предприятия, как имущественного комплекса, входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначение, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Главная цель предприятия — получение максимальной и стабильной прибыли от реализации продукции и услуг в условиях конкуренции на мировом и региональном рынке для удовлетворения общественных потребностей и интересов персонала предприятия и собственников его имущества.

Задачи предприятия:

- получение дохода владельцами предприятия;
- обеспечение потребителей продукцией и услугами предприятия;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностями профессионального роста;
- создание рабочих мест для населения;
- предотвращение сбоев в работе предприятия;
- охрана окружающей среды и др.

Особенности деятельности предприятия:

1) предприятие самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию, работы и услуги и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия, повышения доходов его работников;

2) предприятие на основе изучения конъюнктуры, возможностей потенциальных партнёров, информации о динамике цен организует материально-техническое обеспечение производства путём приобретения ресурсов, осуществляемого как непосредственно, так и в организациях оптовой торговли, у посреднических организаций, на товарной бирже;

3) предприятие обладает экономической самостоятельностью, его задачей должно быть возмещение денежных затрат на производство продукции и услуг за счёт выручки от их реализации и обеспечение получения прибыли;

4) предприятие самостоятельно организует финансовую деятельность; оно вправе открывать счёт в банке для хранения денежных средств и осуществления всех видов денежных операций, пользоваться банковским кредитом на коммерческой основе;

5) предприятие имеет право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, руководствуясь законодательством;

6) предприятие обязано обеспечить своим работникам безопасные условия труда, и несёт ответственность в установленном законодательством порядке за ущерб, причинённый их здоровью и трудоспособности.

Предприятия могут классифицироваться по ряду признаков.

По характеру потребляемого сырья различают предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности.

По назначению готовой продукции различают предприятия, производящие средства производства, и предприятия, производящие предметы потребления.

По признаку технической и технологической общности различают предприятия с непрерывным и дискретным процессами производства, с преобладанием механических и химических процессов производства.

По времени работы в течение года различают предприятия круглогодичного и сезонного действия;

По признаку размеров предприятия делятся на:

- крупные (свыше 1000 сотрудников);
- средние (100–300);
- мелкие (малые) (до 100 чел. в промышленности, строительстве, транспорте; 60 чел. в сельском хозяйстве, научно-технической сфере; 50 чел. в оптовой торговле; 30 чел. в розничной торговле и бытовом обслуживании).

По специализации и масштабам производства однотипной продукции различают специализированные, диверсифицированные.

По праву собственности предприятия делятся на:

- частные;
- государственные;
- иностранные;
- муниципальные;
- смешанные и др.

В соответствии с отраслями экономики различают: сельскохозяйственные, промышленные, торговые, транспортные предприятия и т. д.

В зависимости от целей деятельности всякое юридическое лицо относится к одной из двух категорий:

- коммерческая организация;
- некоммерческая организация.

Основной целью деятельности коммерческой организации является извлечение прибыли (ст. 50 ГК). Некоммерческая организация не ставит цели извлечения прибыли и не распределяет ее между участниками.

2.2. Организационно-правовые формы предприятий

В рыночной экономике рассматривают различные организационно-правовые формы предприятий, основывающиеся на управление частным лицом, группой лиц, государственными или муниципальными органами управления.

Предприятие может создаваться как юридическое лицо, так и без образования юридического лица. Отметим, что в соответствии со ст. 48 ГК РФ **юридическое лицо** — это организация, которая обладает следующими характерными признаками:

- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по обязательствам этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- несет обязанности;
- может быть истцом и ответчиком в суде.

Юридическое лицо имеет самостоятельный бухгалтерский баланс или смету. Наряду с юридическими лицами отдельные граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Индивидуальный предприниматель организует деятельность за счет собственных средств и принимает управленческие решения самостоятельно. Такая форма организации деятельности характерна для сферы услуг и несложного производства. Преимуществом данной формы является высокая адаптивность к запросам рынка и быстрое принятие решений. Сложности связаны с ограничением финансовых средств, например, для расширения деятельности, модернизации оборудования, что в последствие может увеличить издержки и снизить конкурентоспособность и т. п.

При объединении физических и юридических лиц для ведения совместной деятельности появляется возможность увеличить объем привлекаемого капитала, а также возможности в конкуренции. Действительно крупные предприятия могут экономить на масштабе, однако при этом снижается скорость принятия решений и адаптивность к внешним и внутренним изменениям. Кроме этого именно для крупных предприятий характерен формальный стиль управления, что способствует оппортунистическому поведению персонала.

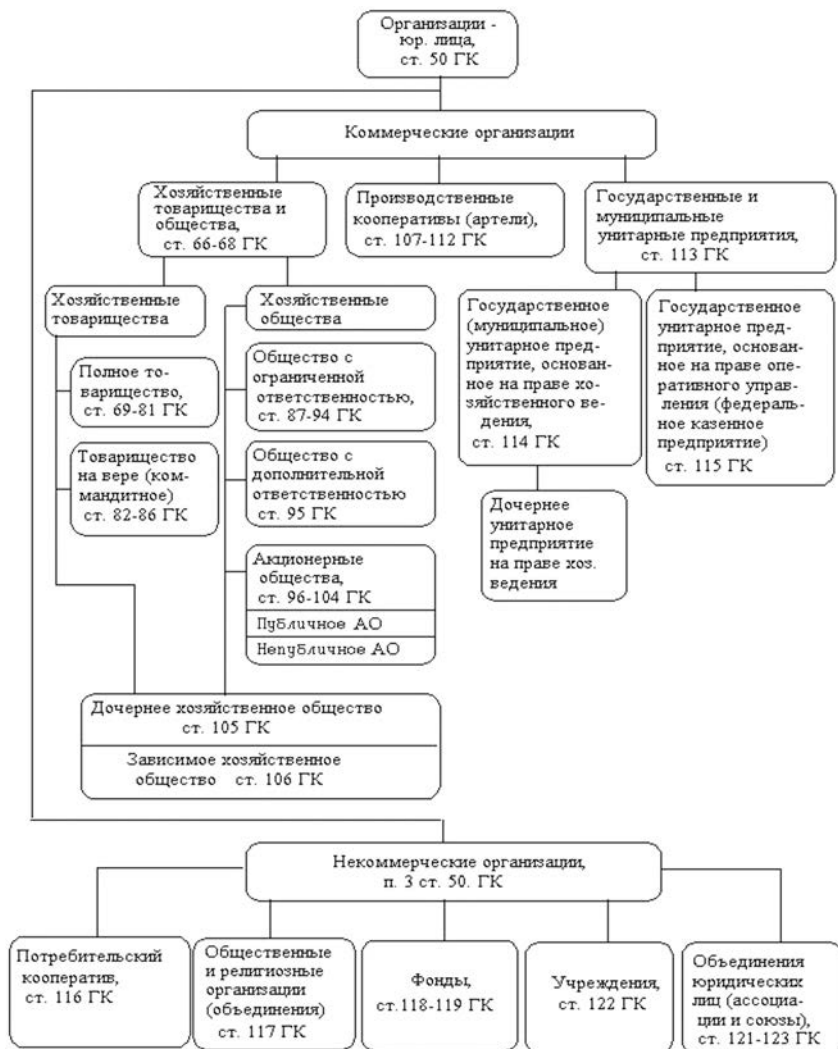


Рис. 8. Основные организационно-правовые формы предприятий

По организационно-правовой форме коммерческие организации в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации классифицируются следующим образом (рис. 8):

— хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере (командитное товарищество));

— хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество (публичные и непубличные));

— государственные и муниципальные унитарные предприятия (основанные на праве хозяйственного ведения и основанные на праве оперативного управления);

— производственные кооперативы (артели).

Некоммерческие организации подразделяются следующим образом:

— потребительские кооперативы (союзы, товарищества);

— общественные и религиозные организации (объединения);

— фонды и др.

Коммерческие и некоммерческие организации могут объединяться в союзы и ассоциации.

В хозяйственных товариществах и обществах уставный капитал разделен на доли (вклады) учредителей (участников). Основное отличие хозяйственного товарищества и общества в том, что товарищество представляет собой объединение лиц, а общество — объединение капиталов.

Хозяйственные товарищества имеют две формы:

— полное товарищество;

— товарищество на вере (командитного товарищества).

Принципы деятельности хозяйственного товарищества определяет учредительный договор. Члены хозяйственного товарищества имеют право участвовать в управлении делами товарищества, принимать участие в деятельности товарищества. Полученная прибыль делится между совладельцами пропорционально долям в уставном капитале. В случае ликвидации товарищества его участники получают часть имущества, оставшуюся после расчетов с кредиторами.

Вкладом в имущество хозяйственного товарищества являются деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку.

Участниками товариществ могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

В **полном товариществе** все участники равны в своих правах и обязательствах, несут солидарную субсидиарную ответственность. Солидарная ответственность означает, что отвечают все, независимо от того, на кого обращено взыскание. Субсидиарная ответственность означает то, что товарищи рискуют собственным

имуществом, т. е. отвечают личным имуществом пропорционально вкладам (семейное предпринимательство), если имущества товарищества недостаточно для погашения задолженности.

В товариществе на вере наряду с полными товарищами имеются участники-вкладчики (коммандитисты), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в управлении товариществом.

В России такая организационно-правовая форма, как полное товарищество, непопулярна, так как не устанавливается пределов ответственности по долгам товарищества. Кроме этого государство не предоставляет налоговых или иных льгот для товариществ. В то время как за рубежом для товариществ установлены льготы по налогам и кредитованию. Товарищества распространены в аграрном секторе, сфере услуг (юридических, аудиторских, консультационных, медицинских фирмах и т. д.), торговле, общественном питании.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) может учреждаться одним или несколькими лицами, уставный капитал общества разделен на доли определенные учредительными документами. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов.

Высшим органом ООО является общее собрание участников, при этом административные функции по управлению обществом могут осуществлять лица, не из числа участников общества, в целом, следует отметить, что в управлении ООО не требуется личное участие его членов.

В обществе с дополнительной ответственностью (ОДО) участники несут ответственность по обязательствам общества своим имуществом в размере кратном стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется между остальными участниками. Ответственность может быть ограничена трехкратным размером вклада.

Акционерным обществом (АО) признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число долей, каждая выражена ценной бумагой — акцией. Акции одного выпуска должны иметь одинаковую номинальную стоимость. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Различают АО публичного и непубличного типа.

В **публичном акционерном обществе** (ПАО) участники (число их не ограничено) могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. В **непубличном акционерном обществе** (НАО) акции распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, число участников не должно превышать 50.

Уставный капитал АО составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Его размер для ПАО должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда (600×1000). Для НАО — не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, датированным в период регистрации предприятия (600×100).

Изменение уставного капитала возможно при изменении номинальной стоимости акций и при размещении или сокращении дополнительных акций. Общество не в праве уменьшать уставной капитал, если в результате этого его размер станет меньше минимального уставного капитала общества.

Акционеры не могут прямо контролировать операции АО. Они выбирают совет директоров, который руководит хозяйственной деятельностью АО с целью извлечения прибыли в пользу акционеров.

Органы управления:

- общее собрание акционеров — высший орган управления;
- совет директоров (наблюдательный совет) и председатель избираются общим собранием акционеров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор);
- коллегиальный исполнительный орган (правление, исполнительная дирекция, исполнительный директор);
- ревизионная комиссия (орган внутреннего контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества);
- счетная комиссия (постоянно действующий орган общего собрания).

Прибыль, приходящаяся на акцию, называется дивидендом, размер дивидендов по итогам годам определяет общее собрание акционеров.

Производственный кооператив представляет собой добровольное объединение граждан (не менее пяти человек) для сов-

местной производственной или хозяйственной деятельности, основанное на личном трудовом участии членов кооператива и объединении их имущественных паевых взносов.

Каждый член кооператива имеет один голос в управлении независимо от размеров своего имущественного вклада. Полученная прибыль распределяется с учетом трудового участия членов кооператива.

В форме унитарных предприятий создаются только государственные и муниципальные предприятия.

К особенностям унитарного предприятия можно отнести следующие характеристики:

- собственником является государство или муниципалитет;
- имущество неделимо;
- руководитель предприятия назначается собственником имущества.

Различают унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения и унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.

Право хозяйственного ведения означает право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.

Право оперативного управления предполагает право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленным законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, поскольку в этом случае предприятие имеет большую самостоятельность в управлении.

2.3. Внешняя и внутренняя среда предприятия

Под **средой организации** понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений по адаптации. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени.

Внутренние переменные — это основные характеристики внутреннего устройства организации. В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу.

Во внутренней среде можно выделить следующие составляющие.

Цель — это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации. Цель представляет собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Достижение целей осуществляется в системе ограничений. Различают внутренние ограничения, связанные с ее ресурсами, и внешние, связанные с факторами внешней среды.

Задачи организации — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом и в конкретные сроки.

Структура — сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое. Различные виды структур и процесс ее создания будут рассмотрены в 3 главе.

Функциональные области — это основные виды деятельности, объединенные специфической целью и однородностью выполняемых взаимосвязанных задач, решений которых необходимо для достижения целей организации в целом. Во внутренней среде организации как системе выделяют следующие функциональные области деятельности, которые выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления: сбыт (маркетинг), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации). Цели ставят по каждой из функциональных областей, примеры целей по функциональным областям приведены в *таблице 1*.

Технология — это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию.

Кадры — создают продукт, формируют климат и культуру.

Организационная культура — смысл существования организации, ценности, правила и нормы поведения, климат в коллективе, ритуалы и пр.

Таблица 1

Примеры основных целей функциональных областей организации

Функциональная область	Специфическая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИОКР	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным данной организации.

По характеру воздействия на организацию выделяют среду прямого воздействия (ближнее окружение) и среду косвенного воздействия (дальнее окружение).

Среда прямого воздействия (микросреда) — это те элементы внешней среды, с которыми организация взаимодействует постоянно или на регулярной основе. К ним относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы внешней среды, которые влияют на организацию косвенно, опосредованно. К ним относятся общеэкономическая ситуация, уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политическая ситуация в стране и мире и т. д.

Основными характеристиками внешней среды являются сложность, динамизм и неопределенность.

Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов.

Динамизм характеризуется скоростью преобразований. Они затрагивают и законодательную базу хозяйственной деятельности, и рынки ресурсов, и состояние конкурентной среды.

Неопределенность сопряжена с одновременной сложностью и динамичностью внешней среды и проявляется в ограничении возможности организации в получении и полной и достоверной информации для принятия решений в конкретной ситуации.

2.4. Основы производственной деятельности предприятия

Промышленное производство является ведущей отраслью экономики. И производство материальных благ осуществляется на промышленных предприятиях. Под **производством** понимают целенаправленный процесс по созданию продукции или оказанию услуг в целях удовлетворения личных и общественных потребностей. Иначе, производство — это процесс трансформации ресурсов в товары или услуги.

Рассмотрим основные понятия производственного менеджмента.

Производственный процесс — это комплекс трудовых, технологических и естественных процессов, направленных на изготовление товаров заданного качества, количества, ассортимента в установленные сроки.

Производственный цикл — это часть производственного процесса организации, связанная с изготовлением отдельного (единицы) предмета труда (изделия, сборочной единицы, детали, полуфабриката).

Длительность производственного цикла ($T_{ц}$) — календарный период времени, в течение которого обрабатываемый предмет (материал, заготовка, деталь) превращаются в готовую продукцию для данной стадии производства, определяется по формуле:

$$T_{ц} = T_{о} + T_{в} + T_{п}, \quad (1)$$

где $T_{о}$ — время выполнения основных операций;

$T_{в}$ — время выполнения вспомогательных операций;

$T_{п}$ — время перерывов.

Производственная мощность (цеха, участка) — это максимально возможный выпуск продукции за определенный период в определенных количественных соотношениях и номенклатуре при наиболее эффективном использовании определенного набора производственных ресурсов.

Производственная мощность может измеряться:

- в единицах продукции: изделий, работ, услуг;
- в универсальной величине — рабочее время, затрачиваемое на производство продукции;
- в единицах измерения: тоннах, декалитрах, кв. метрах и т. д.

Производственная мощность M в общем виде рассчитывают по формуле:

$$M = \frac{F}{t}, \quad (2)$$

где F — располагаемый фонд времени работы в плановом периоде, часов;

t — трудоемкость единицы продукции, часов.

На специфику управления и функционирования того или иного предприятия оказывает тип производства. **Тип производства** представляет собой комплексную характеристику технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции. Различают единичное, серийное и массовое производство.

Единичное производство характеризуется широким ассортиментом продукции и небольшим объемом выпуска под запросы конкретного потребителя, при этом производственный процесс подстраивается под конкретного клиента, что связано с длительностью производственного цикла. Примером единичного производства является выпуск гидравлических турбин, прокатных станков, атомных реакторов.

Серийное производство характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры продукции партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени. Примером серийного производства является выпуск автомобилей, металлорежущих станков, насосов, компрессоров.

Массовое производство характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени. Примером массового производства является выпуск товаров ежедневного спроса, продуктов питания, бытовой электроники.

На предприятии управление производством должно осуществляться таким образом, чтобы обеспечить:

- конкурентоспособность выпускаемой продукции;
- высокое качество;
- гибкое обновление продукции;
- эффективное использование производственных мощностей;
- адаптацию под потребности покупателей;
- оптимальное расходование ресурсов.

Для решения указанных задач важное значение имеет производственная программа. **Производственная программа** представляет собой план производства и реализации продукции определенного ассортимента и качества в натуральном и стоимостном выражении. Производственная программа разрабатывается с учетом объема продаж, номенклатуры, уровня рентабельности, рыночной доли и т. д.

Номенклатура — это наименование (перечень) производимых изделий. Например, для пекарни номенклатура будет включать: хлеб, батон, печенье, булочки. Ассортимент — это разновидность производимых изделий в соответствии с номенклатурой. Например, для пекарни ассортимент будет включать пшеничный и ржаной хлеб.

Производственная программа должна обеспечить соответствие товарной продукции структуре и объему рыночного спроса. Для определения оптимального соотношения этого можно использовать АВС-анализ, график безубыточности, методы линейное программирование.

2.5. Товарная и ценовая политика предприятия

Товар — это продукт труда, представляющий собой полезную вещь или полезный эффект живого труда, ценность, приобретение и использование которых потребителем удовлетворяет его конкретную потребность.

По возможности конечного применения товар делятся на:

1. Потребительские товары (приобретаются для личного использования) включают:

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного спроса;
- товары особого спроса;
- товары пассивного спроса.

2. Товары производственного назначения (приобретаются для дальнейшей переработки или продажи) включают:

- капитальное оборудование;
- сырье, материалы, полуфабрикаты;
- вспомогательные материалы и услуги.

За время своего существования товар проходит несколько фаз, что представляет собой жизненный цикл товара (ЖЦТ). **Жизненный цикл товара** включает следующие стадии, представленные на *рис. 9*:

1) зарождение (связано с появлением товара на рынке, требует значительных инвестиций);

2) развитие (связано с расширением рынка сбыта и положительными финансовыми потоками);

3) зрелость (связано с насыщением рынка и положительными финансовыми потоками);

4) старение (связано со спадом спроса на товар и снижением прибыли).

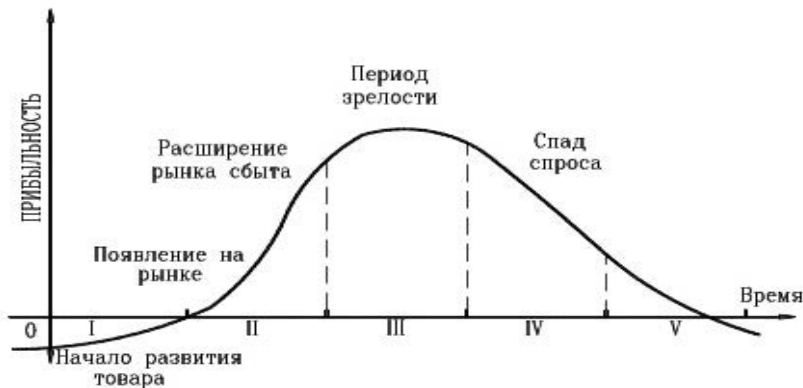


Рис. 9. Жизненный цикл товара

После четвертой стадии товар необходимо снять с производства или применить ребрендинг, представить товар по-новому для потребителей, наделить новыми потребительскими свойствами.

Рассмотрим особенности ценовой политики предприятия, поскольку для предприятия от эффективного формирования цены зависит достижение основных результатов его деятельности, объема продаж и прибыли.

Цена — это денежное выражение стоимости товара. При этом следует различать цену предложения — это то количество денег, которое продавец хочет получить от продажи продукта. И цену спроса — это то количество денег, которое покупатель готов заплатить за товар. При этом равновесная цена соответствует тому количеству денег, при котором спрос соответствует предложению.

По мере движения товаров к конечному потребителю происходит ценообразование, основные элементы которого приведены на *рис. 10*.

Себестоимость продукции	Прибыль предприятия	Акциз (по подакцизным товарам)	НДС	Снабженческо-сбытовая надбавка	Торговая надбавка
Оптовая цена предприятия					
Отпускная цена предприятия без НДС					
Отпускная цена предприятия с НДС (покупная цена оптового посредника)					
Продажная цена оптового посредника (покупная цена предприятия торговли)					
Розничная цена					

Рис. 10. Формирование цены

Таким образом, ценовая политика предприятия направлена на установление цен на производимые товары таким образом, чтобы обеспечивать выживание предприятия в конкурентных условиях, максимизировать прибыль и удерживать рынок.

2.6. Управление качеством на предприятии

Одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции или предоставляемой услуги.

Качество продукции представляет собой совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. Свойства продукции выражаются в показателях качества, классификация которых приведена на *рис. 11*.

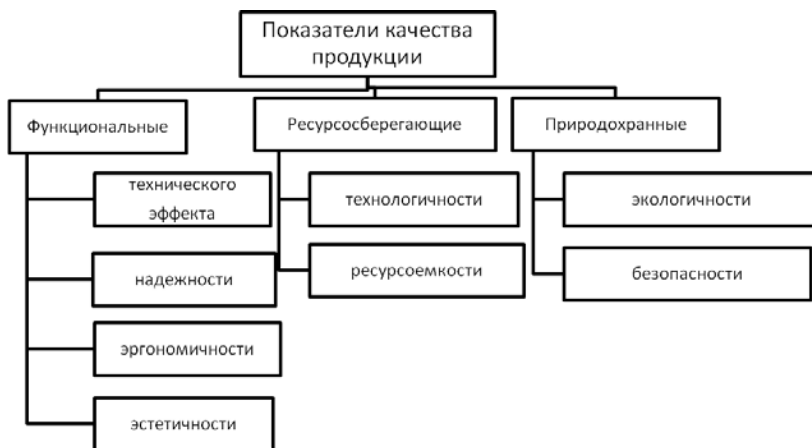


Рис. 11. Классификация показателей качества

Показатели технического эффекта характеризуют способность изделия выполнять свои функции в заданных условиях (мощность, грузоподъемность и пр.). Показатели надежности включают такие свойства как безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость. Показатели эргономичности учитывают комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических и психофизических свойств человека. Эстетические показатели характеризуют информационно-художественную выразительность изделия, рациональность формы, целостность композиции.

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции, к ним относят показатели унификации и транспортабельности. Показатели ресурсоемкости определяют экономичность изделия (расход топлива, электроэнергии и пр.).

Экологические показатели определяют уровень вредных воздействий на окружающую среду в процессе эксплуатации или потребления изделия. Показатели безопасности характеризуют

особенности продукции для безопасности покупателя и обслуживающего персонала, т. е. обеспечивают безопасность при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспонировании, потреблении продукции.

Оптимальным значением показателя качества продукции является такое, при котором достигается наибольший полезный эффект от эксплуатации (потребления) продукции при заданных затратах на ее создание и эксплуатацию (потребление).

Управление качеством представляет собой совокупность методов и видов деятельности, направленных на выполнения требований по качеству.

Механизмом гарантии качества является **сертификация товаров** — это система мер и действий, подтверждающих соответствие их фактических характеристик требованиям международных национальных стандартов и рекомендаций. Различают обязательную (средство государственного контроля за безопасностью продукции) и добровольную сертификацию (направленная на повышение конкурентоспособности сертифицированной продукции).

В свою очередь **стандартизация** представляет собой деятельность по установлению норм и правил для обеспечения:

- безопасности;
- совместимости;
- качества;
- единства измерений и др.

Объектами стандартизации являются продукты, работы, услуги. Общие требования к стандартизации закреплены в Законе РФ «О стандартизации». Различают следующие уровни стандартов:

- государственные стандарты;
- международные стандарты;
- межгосударственный стандарт;
- стандарт отрасли;
- стандарт предприятия.

2.7. Создание и ликвидация предприятия

Процесс создания предприятия начинается с принятия решения владельцем капитала или группой владельцев о создании предприятия. После принятия решения необходимо выполнить ряд условий в соответствии с действующим законодательством. На собрании учредителей (владельцев капитала) устанавливается

состав включенных юридических и физических лиц. Следующим шагом устанавливается устав предприятия. В уставе предприятия должны быть следующие элементы:

- наименование;
- юридический адрес;
- организационно-правовая форма;
- цели деятельности;
- величина уставного капитала;
- права и обязанности учредителей;
- организационная структура;
- порядок управления деятельностью;
- порядок ликвидации и др.

Один из важных шагов при создании организации является его регистрация в соответствующих органах городской или районной администрации по месту учреждения предприятия в месячный срок. Основными документами для регистрации предприятия являются следующие:

- заявление учредителя;
- устав предприятия;
- учредительный договор;
- свидетельство об уплате государственной пошлины.

После регистрации предприятие будет включено в единый государственный реестр юридических лиц, после чего предприятие получает временное свидетельство о регистрации.

После регистрации необходимо оформить коды статистики в Государственном комитете по статистике, где выдают регистрационное удостоверение, в котором указываются коды в соответствии с действующими классификаторами.

Следующим шагом является регистрация в государственной налоговой службе и открытие расчетного счета в банке. Для ведения некоторых видов деятельности установленных законом, следует оформить лицензии на право их осуществления.

Если в уставе организации не указаны конкретные сроки его функционирования, то предприятие функционирует неограниченное время, в противном случае оно ликвидируется после срока, указанного в уставе.

Прекращение деятельности предприятия происходит по добровольному согласию ее учредителей или по решению судебных органов в частности по решению арбитражного суда. В случае ликвидации предприятия необходимо опубликовать соответствующее

сообщение в СМИ, после чего для кредиторов оговаривается срок для предъявления претензий.

Процесс ликвидации предприятия также проводится в определенном порядке. Сначала удовлетворяются обязательства перед персоналом по заработной плате, затем задолженности по налогам, после чего удовлетворяются имущественные и денежные претензии кредиторов. После процедуры ликвидации вносится запись в единый государственный реестр юридических лиц.

В случае если предприятие не может удовлетворить имущественные и денежные претензии кредиторов, происходит процедура банкротства. Процедура банкротства представляет собой ряд мероприятий, применяемых к должнику с целью разрешения споров между ним и кредиторами. Согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» по отношению к организации-должнику могут быть применены следующие действия:

- наблюдение;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

Кроме процедуры банкротства по отношению к должнику может быть применяться санация. Санация представляет собой систему мер по предотвращению ликвидации предприятия вследствие банкротства. При этом должнику оказывается финансовая помощь, предоставляются льготы по кредитованию и налогообложению. Основанием для проведения санации является наличие потенциала для дальнейшего функционирования предприятия и восстановления его платежеспособности.

Отметим, что для некоторых организаций, таких как градообразующие, сельскохозяйственные, страховые, кредитные процедура банкротства обладает рядом особенностей.

2.8. Вопросы для контроля знаний к главе 2

- 1) Дайте определение понятию предприятие.
- 2) Назовите основные задачи предприятия.
- 3) Какие предприятия признаются коммерческими и некоммерческими?
- 4) Дайте характеристику товарищества на вере.
- 5) Дайте характеристику закрытому акционерному обществу.
- 6) Назовите органы управления акционерным обществом.

- 7) Дайте характеристику организациям по признаку размера.
- 8) Какие формы создания хозяйственного товарищества?
- 9) Дайте характеристику унитарному предприятию.
- 10) Каковы основания ликвидации предприятия?
- 11) Какие документы необходимы для регистрации предприятия?
- 12) Какой орган решает вопрос о размерах дивидендов в ОАО?
- 13) Какие факторы относятся к внутренней среде организации?
- 14) Какие факторы относятся к среде прямого и косвенного воздействия?
- 15) Опишите свойства внешней среды.
- 16) Дайте характеристику следующим понятиям: производственный процесс, производственный цикл, производственная мощность, производственная программа.
- 17) Дайте характеристику единичному, серийному и массовому производству.
- 18) Опишите стадии жизненного цикла товара.
- 19) Что представляет собой равновесная цена?
- 20) Дайте характеристику показателям качества продукции и опишите их классификацию.

2.9. Примеры тестовых заданий к главе 2

2.1. К основным задачам предприятия **не** относят:

- А) получение дохода владельцами предприятия.
- Б) обеспечение потребителей продукцией и услугами предприятия.
- В) обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностями профессионального роста.

Г) стимулирование и защита конкуренции.

Д) предотвращение сбоев в работе предприятия.

2.2. Какие предприятия признаются коммерческими?

- А) Организации, осуществляющие только производственную деятельность.
- Б) Организации, имеющие главной целью получение прибыли.
- В) Организации, которые не ставят цели извлечения прибыли и не распределяют ее между участниками.
- Г) Организации, зарегистрированные в органах юстиции.

Д) Организации, получающие прибыль, независимо от целей деятельности.

2.3. Какую ответственность несут участники-вкладчики в товариществе на вере?

А) Все члены товарищества на вере несут полную ответственность.

Б) Участники-вкладчики несут полную ответственность.

В) Участники-вкладчики несут ответственность в пределах сумм внесенных ими вкладов.

Г) Участники-вкладчики отвечают по обязательствам товарищества своим имуществом.

Д) Участники-вкладчики несут субсидиарную ответственность.

2.4. Кто решает вопрос о размерах дивидендов по итогам года в ОАО?

А) Общее собрание акционеров.

Б) Совет директоров.

В) Генеральный директор.

Г) Ревизионная комиссия.

Д) Главный бухгалтер.

2.5. К какой составляющей необходимо отнести факторы, которые дают возможность организации функционировать, выживать в определенном промежутке времени, такие как структура, технологии, кадры?

А) Внутренней среде.

Б) Микросреде.

В) Макросреде.

Г) Внешней среде.

Д) Мегасреде.

2.6. Какой показатель качества характеризуют способность изделия выполнять свои функции в заданных условиях (мощность, грузоподъемность и пр.)?

А) Технического эффекта.

Б) Надежности.

В) Эргономичности.

Г) Эстетичности.

Д) Технологичности.

2.7. Какой из представленных видов продукции можно отнести к единичному производству?

А) Продукты питания.

Б) Бытовая электроника.

- В) Атомный реактор.
- Г) Автомобили.
- Д) Станки.

2.8. Специфической целью данной функциональной области является сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов денежных ресурсов.

- А) Маркетинг.
- Б) Производство.
- В) Кадры.
- Г) Финансы.
- Д) НИОКР.

2.9. Какое из свойств внешней среды характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами?

- А) Экономичность.
- Б) Устойчивость.
- В) Сложность.
- Г) Подвижность.
- Д) Неопределенность.

2.10. По каким основаниям происходит ликвидация предприятия?

- А) По единоличному решению одного из владельцев.
- Б) По добровольному согласию ее владельцев.
- В) По решению налоговой службы.
- Г) По решению конкурентов предприятия.
- Д) По решению потребителей продукции (услуг) предприятия.

3. Организационная структура управления предприятием

3.1. Понятие и этапы создания организационной структуры управления

Организация как функция управления заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организационная структура формируется на основе горизонтального и вертикального разделения труда. При этом горизонтальное разделение труда представляет собой разделение труда между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу. А при вертикальном разделении труда происходит разделение труда по уровням, где происходит делегирование задач на нижестоящие уровни, т. е. отделение непосредственной работы по выполнению производственных заданий от работы по координации деятельности.

Организация как процесс предусматривает:

- разработку структур управления;
- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями;
- определение условий работы;
- распределение ответственности между руководителями;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков;
- выбор соответствующих технических средств.

Таким образом, функция организации реализуется через определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Организационная структура управления (ОСУ) — это упорядоченная совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. При создании структуры управления необходимо

учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления включает следующие этапы:

- 1) анализ рыночных факторов и стратегии;
- 2) построение дерева целей организации;
- 3) определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.).

На выбор организационной структуры влияют следующие факторы:

- объем продаж;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- формы специализации и кооперирования подразделений;
- мощность, масштаб и ориентация производства;
- развитие техники и технологии;
- организационная среда;
- местоположение производства;
- сложность продукции и др.

4) выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);

5) делегирование на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства-подчинения, отношения централизации-децентрализации, организационные механизмы координации и контроля и т. д.). Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование полномочий — средство, за счет которого руководство осуществляет выполнение работ за счет других людей.

б) уточнение, согласование и утверждение положений о функциональных подразделениях и должностных инструкций.

К правилам проектирования организационной структуры относят следующие:

- 1) соответствие управленческого процесса основным принципам: пропорциональности; прямоотчности; непрерывности; ритмичности; параллельности;
- 2) количество элементов структуры должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;
- 3) коммуникации между элементами системы должны быть постоянными, а качество информации — высоким;
- 4) структура должна быть гибкой и адаптивной.

К факторам, обуславливающим необходимость структурных изменений, необходимо отнести следующие:

- изменение стратегии организации;
 - разработка новых видов продуктов;
 - внедрение передовых технологий;
 - внедрение новых методов организации и управления производством на базе информационных технологий;
 - изменение масштабов бизнеса (малый, средний, большой);
 - производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
 - изменение типа производства (массовый, серийный, единичный);
 - выход на новые рынки (местный, национальный, внешний рынок);
 - изменение уровня механизации и автоматизации управленческих работ;
 - повышение квалификация работников и пр.
- Совершенствование ОСУ предполагает:
- уточнение функций подразделений;
 - определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника;
 - устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков;
 - повышение эффективности управления;
 - разработка положений о структурных подразделениях и должностях.

С точки зрения качества, эффективности управления и адаптивности к внешним изменениям выделяют такие типы структур управления как иерархические и органические.

3.2. Иерархические структуры управления

Иерархический тип структуры также называют вертикальной бюрократической структурой. Такие структуры отличаются жесткостью выполнения регламентов, четкой иерархией и строятся на концепции рациональной бюрократии теории М. Вебера. К характеристикам иерархического типа можно отнести следующие:

- системность;
- большое число подразделений по горизонтали;
- высокая степень формализации процессов управления;

— высокий уровень централизации управления, следовательно низкий уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях.

К данному типу относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, линейно-штабная, дивизиональная структура управления.

Рассмотрим линейную структуру управления (рис. 12). Во главе организации и каждого подразделения находится линейный руководитель, который обладает всеми полномочиями и единолично несет ответственность за работу подчиненных ему звеньев. Решения руководителя передаются по цепочке сверху вниз, они обязательны для исполнения всеми нижестоящими подразделениями и сотрудниками. В данной структуре существуют только линейные связи, так руководитель подразделения подчинен вышестоящему руководителю.

Линейная структура соответствует принципу единоначалия, так как каждый подчиненный имеет только одного руководителя, при этом все решения передаются строго по цепочки, так как руководители каждого уровня управления не имеют права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Линейная структура распространена в малом бизнесе, используется в сфере услуг, в торговле и в несложном производстве.

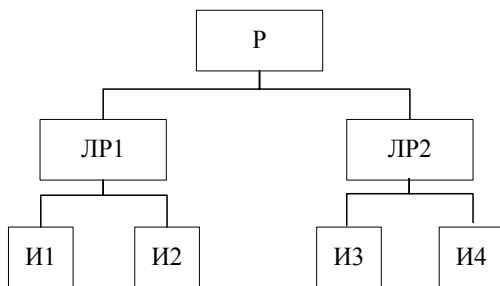


Рис. 12. Линейная структура управления

Обозначения: Р — руководитель; ЛР — линейные органы управления (линейные руководители); И — исполнители.

К достоинствам линейной структуры управления относится:

- принцип единоначалия;
- простота построения структуры
- личная ответственность руководителя за результаты;

- очень четкая система взаимосвязей типа «начальник — подчиненный»;
- единство распорядительства и ответственности;
- быстрая реакция на приказы;
- «прозрачность» деятельности всех структурных подразделений.

К недостаткам линейной структуры управления можно отнести следующие:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- высокие требования к руководителю (опыт и знания по всем сферам деятельности);
- невозможность использования для крупных организаций;
- отсутствие вспомогательных служб;
- несогласованность между подразделениями;
- зависимость от личных качеств и компетенции менеджеров.

К иерархическому типу относятся также функциональная структура управления. Руководство при функциональной структуре осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных служб (рис. 13). Функциональные руководители специализируются по отдельным функциям (маркетинг, производство, финансы, кадры, снабжение, сбыт и т. д.). Таким образом, функциональные связи обеспечивают управленческие функции возможностью указаний и распоряжений не только нижестоящим подразделениям, но и в пределах компетенции функционального подразделения, которые являются обязательными для исполнения. Функциональные подразделения предприятия — это отделы производства, маркетинга, финансов и т. д.

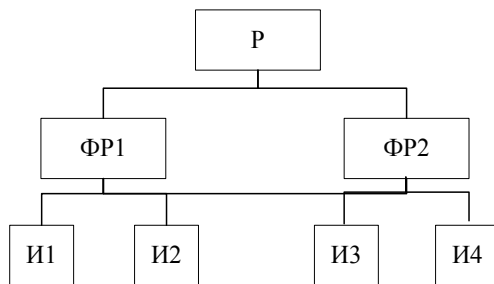


Рис. 13. Функциональная структура управления

Обозначения: Р — руководитель; ФР — функциональные органы управления (функциональные руководители); И — исполнители.

К достоинствам функциональной структуры управления можно отнести следующие:

- появление вспомогательных служб позволяет снизить нагрузку с высшего уровня руководства;
- благодаря функциональным связям расширяются неформальные связи между подразделениями;
- посредством специализации уменьшается потребность в специалистах широкого профиля;
- посредством специализации происходит повышение качества продукции и предоставляемых услуг.

К недостаткам функциональной структуры управления можно отнести следующие:

- усложнение внутренних связей;
- перегрузка из-за большого количества информационных каналов;
- сложность контроля и координации;
- возможность переноса ответственности за неудачи на другие подразделения;
- множественная подчиненность (нарушение принципа единоначалия).

Появление дивизиональной структуры управления связано со значительным увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях высокой динамики внешней среды. **Дивизион** — это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее самостоятельностью за счет включения в себя необходимых служб. Иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий и оформляются, как отдельные юридические лица, являясь составными частями одного целого.

В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизиональную продуктовую структуру организации (рис. 14). При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции.

В случае когда деятельность предприятия охватывает значительные географические зоны, в региональном, национальном или международном масштабе, используют дивизионально-региональную

. структуру по месту расположения ее подразделений. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и потребностями клиентов (.. с. 15). Такой подход упрощает связь предприятия с клиентами, а также связь между его подразделениями.

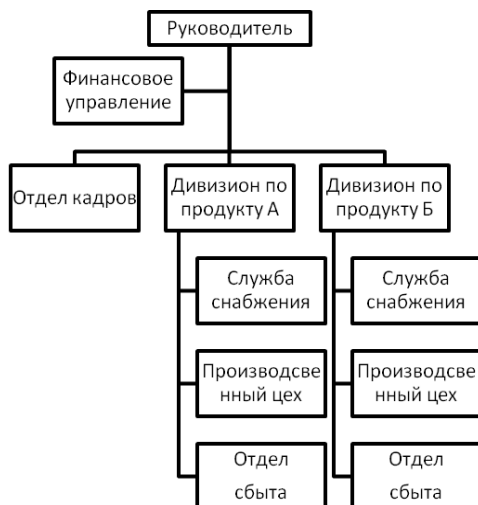


Рис. 14. Дивизионально-продуктовая структура управления

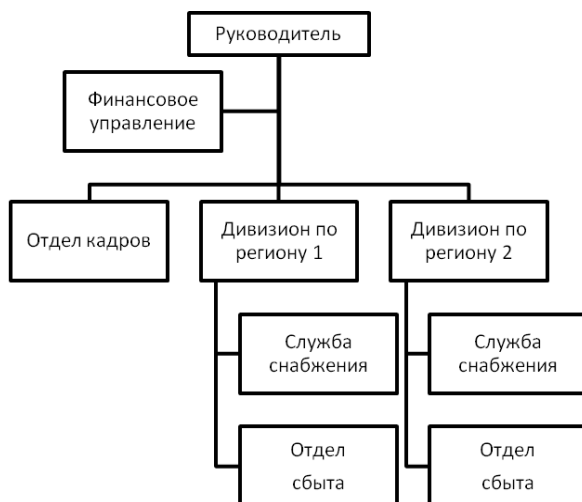


Рис. 15. Дивизионально-региональная структура управления

К достоинствам дивизиональной структуры управления можно отнести следующие:

- децентрализация управления;
- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- снижение нагрузки с руководителей базового звена управления;
- высокая степень адаптивности;
- снижение корпоративного риска;
- развитие у руководителей дивизионов предпринимательских навыков.

К недостаткам дивизиональной структуры управления можно отнести следующие:

- дублирование функций в дивизионах;
- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
- субъективность в управлении различными дивизионами (выбор Генеральным директором предприятия).

3.3. Органические структуры управления

Органический тип структуры также называют горизонтальной структурой. Такие структуры отличаются гибкостью, высокой адаптивностью к внешним изменениям, они способны изменять свою форму. К характеристикам органического типа можно отнести следующие:

- высокая гибкость;
- умеренное использование формальных правил и процедур;
- децентрализация управления, следовательно, участие рядовых работников в принимаемых решениях;
- небольшое количество уровней управления;
- широкая ответственность работников.

К органическим структурам относят: бригадную, или кросс-функциональную, проектную и матричную структуру управления.

Матричная структура управления представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен

необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (рис. 16).

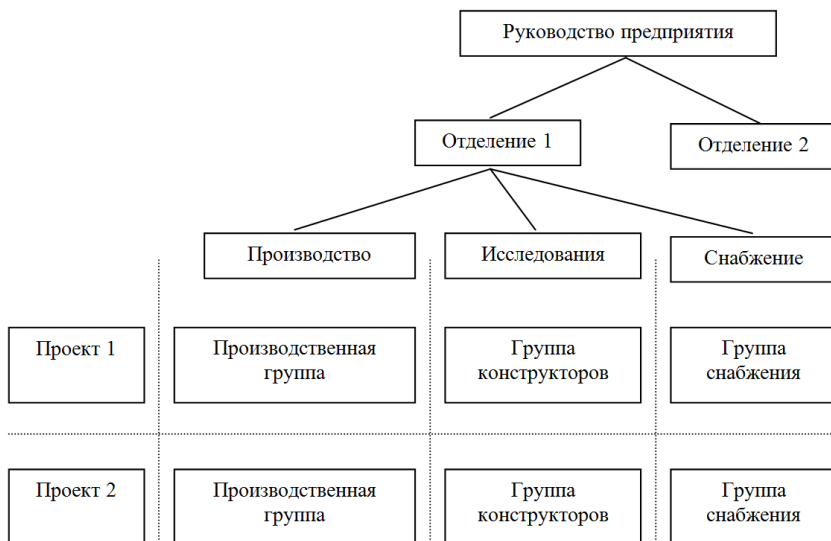


Рис. 16. Матричная структура управления

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Полномочия руководителя проекта могут варьироваться от полной власти над всеми деталями проекта до простых канцелярских полномочий. Руководитель проекта контролирует работу всех отделов над данным проектом, руководители функциональных отделов координируют работу своего отдела (и его подразделений) над всеми проектами.

К достоинствам матричной структуры управления можно отнести следующие:

— возможность оперативной ориентации на потребности клиентов;

- снижение затрат на разработку и испытание инноваций;
- значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
- возможность получения опыта управления для рядовых сотрудников.

К недостаткам матричной структуры управления можно отнести следующие:

- подрыв принципа единоначалия;
- возникновение конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений;
- сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

Проектная структура управления представлена на *рис. 17*.



Рис. 17. Проектная организационная структура

Во главе каждой команды стоит руководитель проекта, который отвечает за реализацию своего проекта и подбор специалистов. Поддержка проекта осуществляется как самой командой, так и обслуживающими подразделениями предприятия. В чистом варианте

при такой структуре функциональные подразделения существуют в рамках команды (или нескольких команд) проекта. Характер взаимодействия между основной организацией и командой зависит от специфики реализуемого проекта и преобладающего стиля руководства на предприятии.

Основными преимуществами проектной организационной структуры являются:

- полная ответственность за реализацию единственного проекта и подчиненность только одному управляющему;
- высокий уровень коммуникации, взаимопонимания и сотрудничества между членами команды, мотивация на достижение целей проекта;
- быстрота, гибкость и адаптивность команды (неэффективный проект быстро ликвидируется, и команда переходит к реализации следующего);
- высшее руководство предприятия получает возможность уделять больше времени стратегическому планированию, не отвлекаясь на текущее управление конкретными проектами.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующие:

- высокая стоимость содержания персонала и оборудования, дублирующегося во всех командах;
- удаленность команд проектов от основной структуры предприятия, что осложняет переход специалистов из одной команды в другую по окончании реализации проекта;
- слабый обмен информацией и техническими решениями между командами на одном предприятии.

3.4. Понятие и виды производственных структур управления

Производственная структура предприятия — это совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход». Производственная структура предприятия — состав производственных подразделений предприятия и формы их производственных взаимосвязей.

Производственная структура может быть подвергнута изменениям в силу изменений в технике, технологии, формах организации производственных процессов.

Для предприятия характерно выделение элементов производственной структуры нескольких уровней:

- для предприятия — цеха, хозяйства;
- для цеха — участки, отделения;
- для участка — рабочие места.

В производственную структуру предприятия не входят:

- общезаводские хозяйства и учреждения по обслуживанию работающих (ЖКХ, санитарно-лечебные и образовательные учреждения, объекты социально-культурного и бытового назначения);
- службы управления и охраны завода (завоуправление, пожарное депо, проходные, бюро пропусков и т. д.).

Производственную структуру предприятия определяют:

- номенклатура продукции;
- используемые ресурсы и способы их получения и обработки;
- тип производства, уровень специализации и кооперирования;
- характер производственного процесса в основных, вспомогательных, побочных и подсобных цехах;
- состав оборудования (универсальное, специальное или нестандартное оборудование, конвейерные или автоматизированные линии) и технологии производства;
- система организации обслуживания оборудования и его текущего ремонта (централизованная или децентрализованная);
- уровень требований к качеству продукции;
- способность производства перестраиваться на выпуск новой продукции;
- конструктивно-технологическая однородность продукции в результате широкой унификации и стандартизации.

Совершенствование производственной структуры осуществляется по следующим основным направлениям:

- укрупнение предприятий и цехов;
- обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами и участками;
- рационализация проектирования предприятия и размещения цехов и участков с учетом характера технологического процесса;
- обеспечение необходимого уровня специализации и кооперирования производства;

— расположение производственных подразделений последовательно по ходу технологического процесса (склады — сырьё, материалов и полуфабрикатов; цехи и участки — заготовительные, обрабатывающие, сборочные; склады готовой продукции, где производятся доукомплектование изделий съёмным оборудованием, запасными частями, консервация, упаковка, погрузка и отправка продукции потребителю);

— обеспечение компактности расположения предприятия, рациональной плотности застройки территории предприятия и многоэтажной застройки, соблюдение рационального расстояния между корпусами, цехами, производственными участками и складами;

— сокращение транспортных коммуникаций как внутри предприятия, так и вне его.

Вид производственной структуры предприятия зависит от характера производственной деятельности предприятия и организации производственного процесса.

Различают три вида производственной структуры:

- технологическая;
- предметная;
- предметно-технологическая (смешанная).

Технологическая структура предполагает четкую технологическую обособленность отдельных видов производств. Здесь производство построено по принципу технологической специализации, когда каждый участок выполняет технологические операции определенного вида.

Технологический принцип предполагает специализацию производства на выполнении отдельной операции или вида работ. Оборудование располагается, исходя из выполнения однородных технологических операций, и формируется по однородным группам. Используется при мелкосерийном и единичном типе производства. Этот принцип с одной стороны облегчает руководство и способствует равномерной загрузке оборудования, однако, частая переналадка станков может увеличить производственный цикл, ведет к высокой нагрузке оборудования и усложняет производственные связи подразделений.

На машиностроительных предприятиях — это термические, сборочные цеха; на текстильных предприятиях — это прядильные и ткацкие цеха; на металлургических предприятиях — доменные и сталелитейные цеха.

Предметная структура предполагает специализацию основных цехов предприятия и их участков на изготовлении каждым из них определенного закрепленного за ним изделия или его части (узла, агрегата) или определенной группы деталей. Например, на автомобильном заводе могут быть цехи по изготовлению двигателей, шасси, коробок передач, кузовов; на станкостроительном заводе — цехи по выпуску станин, шпинделей, валов, корпусных деталей.

При предметном принципе каждый цех специализируется на изготовлении конкретного изделия или его составной части. Этот принцип характерен для крупносерийного и массового производства при небольшой и относительно постоянной номенклатуре изделий. Пример: на автомобильном заводе — цех моторов, колес, кабин; на обувной фабрике — цех рантовой обуви и т. д.

Оборудование располагается в порядке выполнения технологических операций так, чтобы обеспечить прямолинейное движение деталей. Оборудование разнородное, детали обрабатываются партиями. Предметные участки оснащены всем необходимым оборудованием и часто имеют замкнутый цикл.

Достоинством предметной структуры является: рост квалификации и ответственности рабочих, улучшение организации труда и создание предпосылок для внедрения поточных и автоматических линий. Однако это также приводит к неполной загрузке оборудования при снижении объема производства.

Предметно-технологическая (смешанная) структура характеризуется наличием на одном предприятии основных цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу. Например, на машиностроительных предприятиях одновременно организуются заготовительные цеха (литейные, кузнечные, прессовые), построенные по технологическому принципу, и сборочные цеха, построенные по предметному принципу.

Смешанный принцип характерен для большинства предприятий. Как правило, заготовительные цеха специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие — по предметному.

3.5. Вопросы для контроля знаний к главе 3

- 1) Дайте определение понятию организации как функции управления.
- 2) Что представляет собой делегирование?
- 3) Дайте характеристику иерархическому и органическому типам структур управления.

- 4) Какие виды структур управления относятся к иерархическому типу?
- 5) Какие виды структур управления относятся к органическому типу?
- 6) Дайте характеристику, выделите достоинства и недостатки линейной, функциональной, дивизиональной, матричной и проектной структуры управления.
- 7) Дайте определение организационной структуре управления.
- 8) Какие элементы входят в производственную структуру предприятия?
- 9) Каковы основные направления совершенствования производственной структуры управления?
- 10) Дайте характеристику типам производственной структуры.

3.6. Примеры тестовых вопросов к главе 3

3.1. Организация как функция управления...

- А) заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы.
- Б) представляет собой процесс определения целей и задач предприятия.
- В) представляет собой группу двух и более людей, стремящихся к одной цели.
- Г) представляет собой любое сообщество.
- Д) заключается в реагировании на изменения во внешней среде.

3.2. Какой тип организационной структуры также называют вертикальной бюрократической структурой?

- А) Органический.
- Б) Иерархический.
- В) Управленческий.
- Г) Матричный.
- Д) Гибкий.

3.3. К органическому типу организационной структуры относятся следующие структуры управления:

- А) матричная.
- Б) функциональная.
- В) линейно-функциональная.
- Г) линейно-штабная.
- Д) дивизиональная.

3.4. Какой вид организационной структуры характеризуется действием принципа единоначалия и используется мелкими и средними фирмами?

- А) Линейная.
- Б) Функциональная.
- В) Линейно-функциональная.
- Г) Матричная.
- Д) Дивизиональная.

3.5. Недостатком проектной организационной структуры выступает следующий фактор...

- А) полная ответственность за реализацию проекта.
- Б) высокий уровень коммуникации.
- В) быстрота, гибкость и адаптивность команды.
- Г) высшее руководство предприятия получает возможность уделять больше времени стратегическому планированию.
- Д) высокая стоимость содержания персонала и оборудования, дублирующегося во всех командах.

3.6. Организационная структура управления — это...

- А) любой проект организации.
- Б) служба материально-технического снабжения.
- В) вид управленческой деятельности.
- Г) упорядоченная совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением.
- Д) осознанная целенаправленная деятельность, с помощью которой происходит упорядочивание элементов.

3.7. К преимуществам дивизиональной структуры управления можно отнести...

- А) быстрая реакция на прямые приказания.
- Б) высокая степень адаптивности в условиях современного рынка.
- В) снижение затрат на разработку и испытание инноваций.
- Г) простота построения самой структуры.
- Д) высокая степень «прозрачности» деятельности всех структурных единиц.

3.8. В производственную структуру предприятия не входят:

- А) сборочный цех.
- Б) производственный участок.
- В) заводоуправление.
- Г) конструкторское бюро.
- Д) производственные подразделения.

3.9. Совершенствование производственной структуры предполагает:

А) увеличение количества цехов и отделов.

Б) увеличение площади территории предприятия и снижение плотности застройки зданий.

В) расположение производственных подразделений последовательно по ходу технологического процесса.

Г) расположение производственных подразделений компактно независимо от хода технологического процесса.

Д) обеспечение минимального расстояния между корпусами, цехами, производственными участками и складами.

3.10. К какому типу производственной структуры относится литейное, кузнечно-штамповочное, механическое производство?

А) Технологическая.

Б) Предметная.

В) Предметно-технологическая.

Г) Смешанная.

Д) Механическая.

4. Издержки предприятия. Себестоимость продукции

4.1. Понятие и виды издержек

Для производства конкурентоспособной продукции и предоставления услуг предприятие использует факторы производства, для покупки этих факторов предприятие расходует денежные средства, что является расходами или затратами предприятия. Когда речь идет о расходовании производственных факторов используют термин издержки производства.

Издержки — это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной деятельности, т. е. денежное выражение использования производственных факторов для производства и реализации продукции.

В экономическом анализе рассматривают различные виды издержек, приведем обобщенную классификацию издержек по различным классификационным признакам (таблица 2).

Таблица 2

Классификация издержек в системе управленческого анализа

Признак классификации	Вид издержек
Отношение к деятельности	Явные (бухгалтерские) Вмененные (экономические) Безвозвратные
Роль в процессе деятельности	Производственные Управленческие Коммерческие
Целевое назначение	Основные Накладные
Способ учета	Прямые Косвенные Смешанные
Отношение к объему производства	Переменные Постоянные
Условие формирования	Нормативные Стандартные
Сроки формирования	Плановые Фактические
Сроки признания	Текущие Расходы будущих периодов Предстоящие

В странах с развитыми рыночными отношениями существуют два подхода к оценке издержек: бухгалтерский и экономический.

Бухгалтерские издержки (явные) — стоимость израсходованных ресурсов, измеренная в фактических ценах их приобретения. Это издержки, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы (расходы на оплату труда, приобретение сырья и материалов, амортизацию и др.). Рассчитываются на основе финансовых отчетов.

Однако для принятия решений о целесообразности продолжения деятельности своего предприятия владельцы должны учитывать экономические издержки.

Экономические издержки (вмененные) — это затраты на использование какого-то фактора производства, измеренные с точки зрения наилучшего их альтернативного использования.

Безвозвратные издержки — это затраты ранее произведенные и невозместимые. Они не могут повлиять на экономическое решение предприятия.

Производственные издержки — затраты, связанные непосредственно с производством продукции. **Управленческие издержки** — затраты, связанные с процессом управления организацией. **Коммерческие издержки** — расходы, связанные с процессом реализации.

Основные расходы связаны с технологическим процессом изготовления продукции. К ним относятся расходы на сырье материалы, на основную заработную плату и т. д.

Накладные расходы — расходы, связанные с организацией, управлением и обслуживанием производства продукции. Накладными являются общехозяйственные, общепроизводственные и внепроизводственные расходы.

Прямые — это затраты, связанные с изготовлением только данного вида продукции и относимые непосредственно на себестоимость данного вида продукции. К ним относят расходы на сырье, материалы, комплектующие и пр.

Косвенные затраты при наличии нескольких видов продукции не могут быть отнесены непосредственно ни на один из них и подлежат распределению косвенным путем. К ним относят расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные и другие расходы.

Преимущества разделения затрат на постоянную и переменную части используются многими современными предприятиями.

Переменные затраты (условно-переменные) (VC) это затраты, общая величина которых на данный период времени находится в зависимости от объема производства и реализации, т. е. издержки, уровень которых изменяется с изменением объема производства (оплата труда рабочих, сырье, материалы)

Под **постоянными затратами (условно-постоянными) (FC)** понимают такие затраты, величина которых в данный период времени не зависит от объема производимой продукции (отчисления на амортизацию, арендная плата, заработная плата управленческого персонала, освещение, канализация).

В определенном диапазоне выпуска общая сумма постоянных издержек остается неизменной.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет **валовые издержки (общие) предприятия**.

$$TC = VC + FC, \quad (3)$$

где TC — общие издержки;

VC — переменные издержки;

FC — постоянные издержки.

Предельными издержками (MC) называются дополнительные издержки, связанные с увеличением выпуска продукции на одну единицу.

$$MC = \frac{\Delta VC}{\Delta Q}, \quad (4)$$

где MC — предельные издержки;

ΔVC — прирост переменных издержек;

ΔQ — прирост объема выпуска продукции.

Средние переменные издержки (AC) — это издержки на единицу продукции. Различают три вида средних издержек средние валовые, средние постоянные, средние переменные, они рассчитываются по формулам 3, 4, 5 соответственно.

$$ATC = \frac{TC}{Q}, \quad (5)$$

$$AFC = \frac{FC}{Q}, \quad (6)$$

$$AVC = \frac{VC}{Q}. \quad (7)$$

Рассмотренные понятия и виды издержек производства необходимы для ведения производственной деятельности, при разработке бизнес-планов и их обоснования, при ведении финансового анализа для принятия управленческих решений.

4.2. Себестоимость продукции, смета затрат и калькуляция

Термин себестоимость соответствует понятию явных издержек. **Себестоимость продукции** представляет собой текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции (работ, услуг), выраженные в денежной форме.

Себестоимость продукции (работ услуг) включает затраты ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других видов затрат. Для учета и планирования затрат применяют смету затрат и калькуляцию затрат, на основе анализа которых можно выявить резервы снижения себестоимости.

Смету затрат составляют для установления общей потребности (общего объема) предприятия в необходимых ресурсах по всем видам выпускаемой продукции. Смета затрат рассчитывается по следующим элементам себестоимости:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- страховые взносы во внебюджетные фонды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

Материальные затраты включают стоимость приобретаемого сырья и материалов; стоимость покупных материалов; стоимость покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов; стоимость работ и услуг производственного характера, выплачиваемых сторонним организациям; стоимость природного сырья; стоимость приобретаемого топлива, расходуемого на технологические цели, выработку всех видов энергии, отопления зданий, транспортные работы; стоимость покупной энергии, расходуемой на технологические, энергетические, двигательные и прочие нужды.

Из суммы затрат на материальные ресурсы исключается стоимость возвратных отходов. **Возвратные отходы** — это остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, образовавшихся в процессе производства продукции, утративших полностью или частично потребительские качества исходного ресурса. Они реализуются по пониженной или полной цене материального ресурса в зависимости от их использования.

Затраты на оплату труда включают основную и дополнительную заработную плату, т. е. включает оклад (тариф) и премии, надбавки за производственные результаты, а также стимулирующие и компенсирующие выплаты.

Отчисления во внебюджетные фонды — денежные отчисления организаций в Фонд социального страхования, Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, осуществляемые в процентной доле от общей величины средств на оплату труда работников организации.

По состоянию на 21 февраля 2021 г. отчисление в пенсионный фонд — 22 %; отчисление в фонд социального страхования — 2,9 %; отчисление в фонд медицинского страхования — 5,1 %.

Амортизация основных средств отражает сумму амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств.

Прочие затраты — это налоги, сборы, отчисления, платежи по кредитам в пределах ставок, затраты на командировки, по подготовке и переподготовке кадров, плата за аренду, износ по материальным активам, ремонтный фонд, платежи по обязательному страхованию имущества и т. д.

Структура себестоимости продукции зависит от отраслевой принадлежности, характера продукции, запросов покупателей и т. д. Приведем пример структуры себестоимости для различных отраслей (таблица 3).

Таблица 3

Структура себестоимости для различных отраслей

Затраты	Промышленность	Машиностроение	Легкая промышленность
Сырье и материалы	63,3 %	57 %	85,5 %
Оплата труда	14,1 %	21,7 %	8,4 %
Амортизация	8,5 %	7,8 %	2 %
Топливо, энергия	6,8 %	3,2 %	2,7 %

Группировка затрат по экономическим элементам не позволяет вести учет по отдельным подразделениям и видам продукции, для этого нужен учет по статьям калькуляции. Совокупность затрат, приходящихся на единицу продукции — называется калькуляцией себестоимости. **Калькуляция** — это исчисление себестоимости единицы продукции или услуг по статьям расходов.

В отличие от элементов сметы затрат, статьи калькуляции себестоимости объединяют затраты с учетом их конкретного целевого назначения и места образования.

В каждой отрасли существует свой перечень статей калькуляции. Перечень статей калькуляции, их состав и методы распределения по видам продукции, работ, услуг определяются отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом характера и структуры производства.

Существует типовая номенклатура затрат по статьям калькуляции, однако министерства и ведомства могут вносить в нее изменения в зависимости от отраслевых особенностей.

Типовая номенклатура включает следующие статьи:

- 1) Сырье и материалы;
 - 2) Возвратные отходы (вычитаются);
 - 3) Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
 - 4) Топливо и энергия на технологические цели;
 - 5) Энергия на технологические цели;
 - 6) Основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих;
 - 7) Страховые взносы;
 - 8) Расходы на подготовку и освоение производства;
 - 9) Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
 - 10) Общепроизводственные расходы;
- Итого цеховая себестоимость.
- 11) Общехозяйственные расходы;
 - 12) Потери от брака.
 - 13) Прочие производственные расходы.
- Итого производственная себестоимость
- 14) Внепроизводственные расходы
- Всего полная себестоимость продукции.

Цеховая себестоимость представляет собой затраты производственного подразделения предприятия на производство продукции.

К цеховым расходам относят:

- 1) Расходы на рационализацию и изобретательство, связанные с текущим совершенствованием технологий производства.
- 2) Расходы на ремонт зданий, сооружений и т. д.
- 3) Расходы на создание нормальных условий труда и техники безопасности.
- 4) Платежи за предельно допустимые выбросы в атмосферу, воду и т. д.
- 5) Содержание аппарата управления цеха.
- 6) Оплата услуг аудиторских и конституционных фирм.
- 7) Представительские расходы — оплаты проживания, питания и т. д. приезжающих чиновников.
- 8) Контрактные командировки.
- 9) Затраты на заседание правления АО или ревизионных комиссий правления.
- 10) Оплата учебных отпусков студентов-заочников.

Производственная себестоимость помимо затрат цехов включает общие по предприятию затраты.

Полная себестоимость включает затраты и на производство и на реализацию продукции.

Общепроизводственные расходы — это расходы на обслуживание и управление производством. В их состав входят расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и цеховые расходы.

Общехозяйственные расходы — это расходы, связанные с управлением предприятием в целом: административно-управленческие, общехозяйственные, налоги, обязательные платежи и т. д.

В состав внепроизводственных (коммерческих) расходов включают расходы на тару и упаковку, расходы на транспортировку, затраты на рекламу, прочие расходы по сбыту.

Учет затрат необходим для определения финансовых результатов деятельности предприятия.

4.3. Определение критического объема производства и пути снижения себестоимости

Деление затрат на постоянные и переменные лежит в основе метода, который широко распространен в экономике. Впервые он был предложен в 1930 г. инженером У. Раутенштраухом как способ планирования, известный под названием графика критического

объема производства, или **графика безубыточности** (рис. 18). График безубыточности имеет широкое применение в современной экономике. Преимуществом этого метода является то, что с его помощью можно получить прогноз основных показателей деятельности предприятия при изменении условий на рынке. При построении графика безубыточности предполагается, что не происходит изменений цен на сырье и продукцию за период, на который осуществляется планирование; постоянные издержки считаются неизменными в ограниченном диапазоне объема продаж; переменные издержки на единицу продукции не изменяются при изменении объема продаж; продажи осуществляются достаточно равномерно.

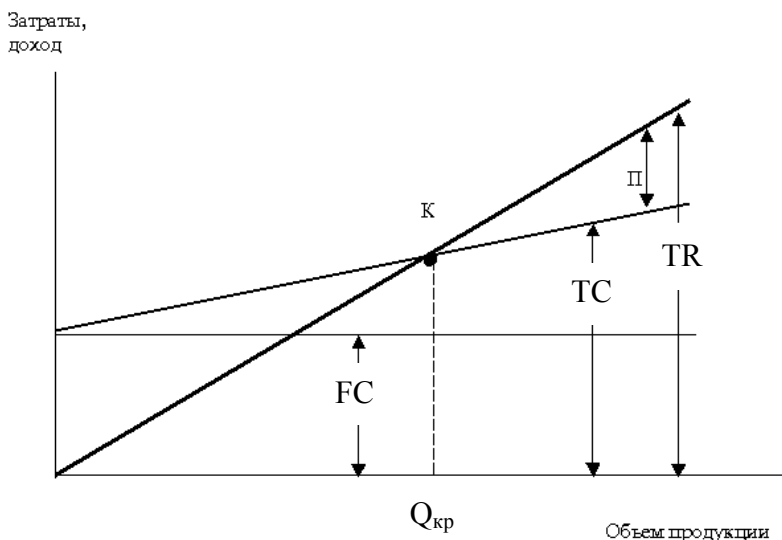


Рис. 18. График безубыточности

При построении графика по горизонтальной оси откладывается объем производства в единицах изделий или в процентах использования производственной мощности, а по вертикальной — затраты на производство и доход. Затраты откладываются с подразделением на постоянные (FC) и переменные (VC). Кроме линий постоянных и переменных издержек, на графике отображаются валовые издержки (TC) и выручка от реализации продукции (TR).

Точка пересечения линий выручки и валовых затрат представляет собой точку безубыточности (К). Безубыточность означа-

ет такое состояние, когда предприятие не имеет ни прибыли Π (разница между ценой реализации и себестоимостью), ни убытков. Объем производства, соответствующий точке безубыточности носит название критического ($Q_{кр}$). При объеме производства меньше критического предприятие своей выручкой не может покрыть затраты и, следовательно, результатом его деятельности являются убытки. Если объем производства и продаж превышает критический, предприятие получает прибыль.

Для расчета можно использовать графический и аналитический способы.

Выведем формулу расчета критического объема продукции.

$$\Pi = 0, \quad (8)$$

$$\Pi = TR - TC = Q \cdot P - (VC + FC), \quad (9)$$

где Q — объем производства;

P — цена за единицу продукции.

$$Q_{кр} \cdot P - (FC + Q_{кр} \cdot V_c) = 0, \quad (10)$$

где V_c — переменные затраты на единицу продукции.

Тогда критический объем выпуска в стоимостном выражении будет рассчитываться по формуле:

$$Q_{кр} = FC / (P - V_c). \quad (11)$$

А критический объем выпуска в натуральном выражении будет рассчитываться по формуле:

$$Q = (FC / (P - V_c)) / P. \quad (12)$$

Приведенные методы показывают, что критический объем продаж зависит от постоянных и переменных издержек, а также от уровня цен на продукцию. При повышении цены критический объем уменьшается, при ее снижении соответственно — повышается. При росте постоянных издержек повышается и критический объем продаж, при снижении постоянных издержек необходимый

объем продаж снижается. Поэтому каждое предприятие стремится к сокращению постоянных издержек.

При помощи анализа безубыточности можно не только рассчитать критический объем производства, но и объем, при котором может быть получена запланированная (целевая) прибыль. Этот метод позволяет выбрать лучший вариант при сравнении нескольких технологий и т. д. Безубыточный объем продаж является основополагающим при разработке бизнес-планов и принятия управленческих решений.

Для обеспечения прибыльности предприятия, для долгосрочного функционирования и развития необходимо определить пути снижения себестоимости продукции. Приведем несколько таких ориентиров, обеспечивая которые руководитель может грамотно управлять себестоимостью и снижать издержки, при этом обеспечивая качество производства. Основными источниками резервов снижения себестоимости промышленной продукции являются:

- увеличение объема производства за счет полного использования мощностей;
- оптимальный выбор поставщиков материальных ресурсов;
- увеличение производительности труда;
- снижение затрат на единицу продукции;
- улучшение использования сырья и материалов;
- экономное использование электроэнергии, топлива и пр.;
- внедрение новых ресурсосберегающих технологий;
- применение более производительного оборудования;
- снижение непроизводственных расходов;
- снижение производственного брака.

Снижение себестоимости при постоянстве рыночных цен позволяет увеличить прибыль или объем продаж за счет снижения цены. С тактической позиции снижение издержек позволяет получить большую прибыль в краткосрочном периоде. Со стратегических позиций снижение себестоимости приводит к получению конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Стремление снизить издержки производства реализуется в виде стратегии лидерства по издержкам, предложенной М. Портером, если:

- спрос эластичный по цене;
- производится стандартизированная продукция широкого потребления;
- отсутствуют условия для дифференциации продукции;

- покупатель использует продукцию одним способом и имеет одинаковые покупательские требования к продукции;
- покупатель не терпит больших убытков при переходе к другому продавцу.

В случае выбора этой стратегии предприятие старается расширить свое влияние на рынке, подчеркивая более низкую, по сравнению с конкурентами, цену на продукцию. Стремление быть лидером в области низких издержек производства требует захвата большой доли рынка, применения ресурсосберегающих технологий, осуществления четкого контроля накладных расходов и других видов постоянных издержек.

Эта стратегия нацелена, в первую очередь, на стабильность, а не на рискованные эксперименты или поиск новых возможностей для нововведений и творческого роста. Стратегия низкой цены подразумевает, что компания способна поддерживать цены на свои товары или услуги на более низком уровне, чем у конкурентов, и при этом предлагать сравнительно хорошее качество и получать разумную прибыль.

Однако применение данной стратегии связано с определенными рисками:

- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- применение новых технологий может устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт;
- концентрация внимания только на затратах затрудняет своевременное обнаружение изменений на рынке;
- снижение себестоимости может привести к снижению качества продукции;
- непредвиденные факторы, увеличивающие затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами;
- у конкурентов могут появиться товарозаменители.

4.4. Вопросы для контроля знаний к главе 4

- 1) Дайте определение понятию издержки.
- 2) Опишите классификацию издержек.
- 3) Что представляет собой себестоимость?
- 4) Что такое калькуляция себестоимости?
- 5) Опишите виды себестоимости.
- 6) Дайте характеристику графику безубыточности.

- 7) На основе графика безубыточности определите, что повлечет за собой увеличение рыночной цены?
- 8) На основе графика безубыточности определите, что повлечет за собой увеличение постоянных издержек?
- 9) Как рассчитывается критический объем выпуска в стоимостном выражении?
- 10) Как рассчитывается критический объем выпуска в натуральном выражении?
- 11) Каковы резервы снижения себестоимости промышленной продукции?
- 12) На что направлена стратегия лидерства по издержкам?
- 13) С какими рисками связана стратегия лидерства по издержкам?

4.5. Примеры тестовых вопросов к главе 4

4.1. Издержки — это...

А) денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной деятельности.

Б) производственные факторы для производства и реализации продукции.

В) общая потребность предприятия в материальных и денежных ресурсах.

Г) стоимостная оценка используемых природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, и основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат.

Д) выраженные в денежной форме текущие затраты предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

4.2. Стоимость израсходованных ресурсов, измеренная в фактических ценах их приобретения — это...

А) прямые издержки.

Б) косвенные издержки.

В) явные издержки.

Г) экономические издержки.

Д) безвозвратные издержки.

4.3. Затраты, связанные с изготовлением только данного вида продукции и относимые непосредственно на себестоимость данного вида продукции — это...

А) прямые издержки.

Б) косвенные издержки.

- В) явные издержки.
- Г) экономические издержки.
- Д) безвозвратные издержки.

4.4. Затраты, общая величина которых на данный период времени находится в зависимости от объема производства и реализации.

- А) Прямые издержки.
- Б) Косвенные издержки.
- В) Переменные издержки.
- Г) Экономические издержки.
- Д) Постоянные издержки.

4.5. Дополнительные издержки, связанные с увеличением выпуска продукции на одну единицу называют...

- А) валовые издержки.
- Б) предельные издержки.
- В) переменные издержки.
- Г) средние издержки.
- Д) постоянные издержки.

4.6 Себестоимость — это...

А) денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной деятельности.

Б) производственные факторы для производства и реализации продукции.

В) затраты, связанные с изготовлением только данного вида продукции.

Г) совокупность вмененных издержек предприятия.

Д) выраженные в денежной форме текущие затраты предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

4.7. Исчисление себестоимости единицы продукции или услуг по статьям расходов — это...

- А) смета затрат;
- Б) калькуляция себестоимости;
- В) себестоимость;
- Г) материальные затраты;
- Д) номенклатура затрат.

4.8. Затраты производственного подразделения предприятия на производство продукции называют...

- А) смета затрат.
- Б) калькуляция себестоимости.
- В) полная себестоимость.

- Г) цеховая себестоимость.
- Д) производственная себестоимость.

4.9. На основе графика безубыточности определите, что повлечет за собой увеличение рыночной цены.

- А) Критический объем продаж увеличится.
- Б) Критический объем продаж уменьшится.
- В) Критический объем не изменится.
- Г) Постоянные издержки возрастут.
- Д) Переменные издержки возрастут.

4.10. Критический объем выпуска в стоимостном выражении рассчитывается по формуле...

- А) $Q_{кр} = FC / (P + V_c)$.
- Б) $Q_{кр} = TC / (P - V_c)$.
- В) $Q_{кр} = FC / (P - V_c)$.
- Г) $Q_{кр} = (FC / (P - V_c)) / P$.
- Д) $Q_{кр} = VC / (P - V_c)$.

5. Прибыль предприятия и показатели рентабельности

5.1. Прибыль предприятия и ее виды

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. Рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности. По прибыли определяется доля доходов учредителей и собственников, размеры дивидендов и других доходов. Прибыль используется также для расчета рентабельности собственных и заемных средств, основных средств, всего авансированного капитала и каждой акции. Однако прибыль является не только основной целью деятельности любой коммерческой организации, но и важнейшей экономической категорией. Наличие прибыли на предприятии означает, что его доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью.

Прибыль представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и расходами. В общем виде это разница между ценой продукции и ее себестоимостью, а по предприятию в целом — это разница между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции.

Величина прибыли зависит от правильности выбора производственного профиля предприятия по выпуску продукции (выбор продуктов, пользующихся стабильным или высоким спросом); от создания конкурентоспособных условий продажи своих товаров и оказания услуг (цена, сроки поставки, обслуживание покупателей, послепродажное обслуживание и т. д.); от объемов производства (чем больше объем производства, тем больше масса прибыли); от снижения издержек производства.

Алгоритм формирования прибыли представлен на *рис. 19*. Согласно представленной схеме различают следующие виды прибыли:

- валовую;
- балансовую;
- налогооблагаемую;
- чистую.

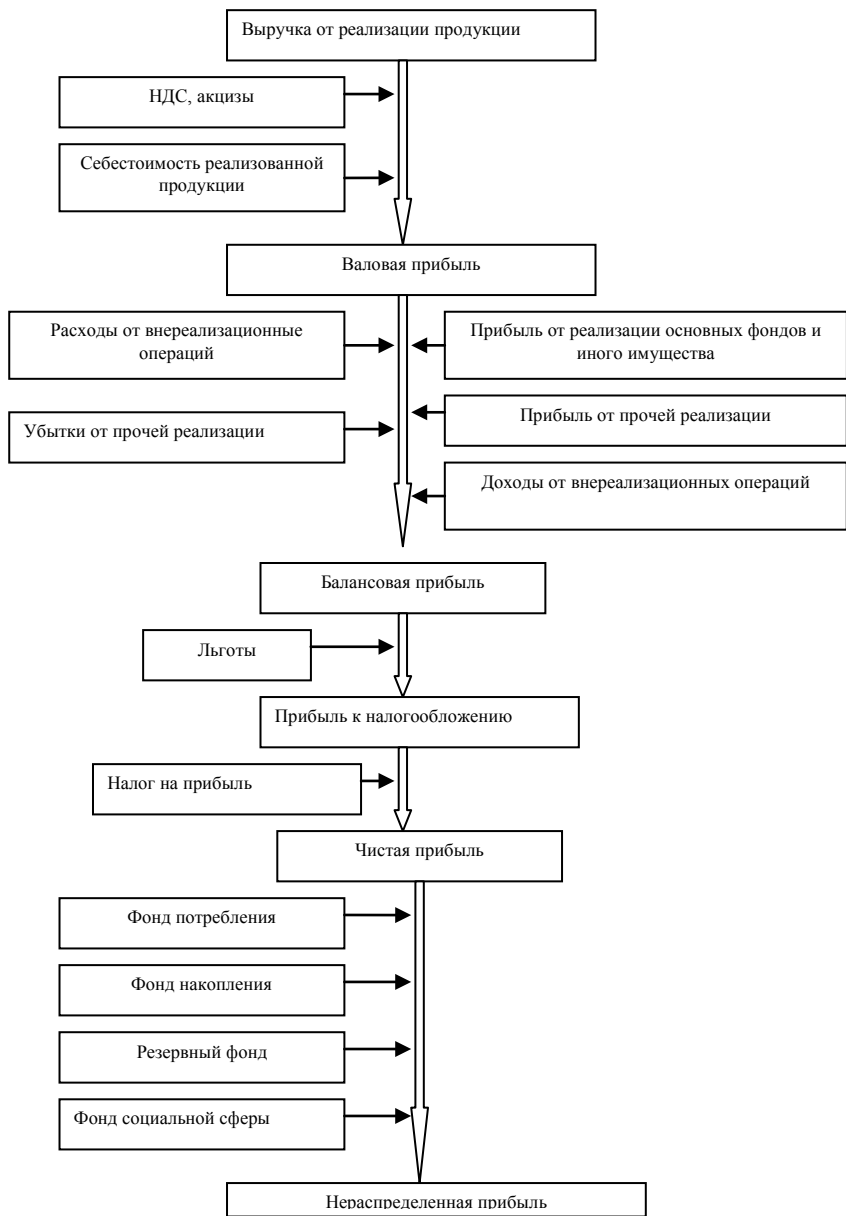


Рис. 19. Алгоритм расчета прибыли

Валовая прибыль зависит от объема реализации, структуры товарной продукции, отпускных цен, цен на сырье и материалы, тарифов на электроэнергию и затрат на оплату труда. Валовая прибыль рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\text{в}} = \text{TR} - \text{НДС} - \text{А} - \text{ТС}, \quad (13)$$

где $\Pi_{\text{в}}$ — валовая прибыль;

$\text{TR} = P \times Q$ — выручка от реализации;

НДС (18 %) — налог на добавленную стоимость;

А — акциз;

ТС — себестоимость.

При расчете балансовой прибыли учитывается валовая прибыль и результаты прочих внереализационных операций. Балансовая прибыль рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\text{б}} = \Pi_{\text{в}} - \text{У}_1 - \text{У}_2 + \text{П}_1 + \text{П}_2 + \text{П}_3, \quad (14)$$

где $\Pi_{\text{б}}$ — балансовая прибыль;

У_1 — убытки от внереализационных операций;

У_2 — убытки от прочей реализации;

П_1 — прибыль от реализации основных фондов и иного имущества;

П_2 — прибыль от прочей реализации;

П_3 — доходы от внереализационных операций.

Внереализационными доходами являются штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных активов).

К внереализационным расходам относят штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных организацией убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы; сумма уценки активов (за исключением внеоборотных активов).

Прибыль к налогообложению учитывает льготы, действующие для данного предприятия. К таким льготам относятся:

- прибыль, направляемая на перевооружение производства;
- прибыль, направляемая на природоохранные мероприятия в размере 30 % от капложений;
- затраты предприятия на содержание социально-культурной сферы, находящейся на балансе;
- взносы на благотворительные цели в экологические и образовательные фонды (не более 3 % облагаемой прибыли);
- дополнительные льготы для предприятий малого бизнеса.

В соответствии с законодательством чистая прибыль рассчитывается по формуле:

$$П_ч = П_н - Н_п, \quad (15)$$

где $П_ч$ — чистая прибыль;

$П_н$ — налогооблагаемая прибыль;

$Н_п$ (20 %) — налог на прибыль.

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, идет в фонд потребления, фонд накопления, резервный фонд. Нераспределенная прибыль идет на выплату дивидендов учредителям, на увеличение резервного фонда, уставного капитала, фондов потребления, фондов потребления и накопления.

Резервный фонд создается для покрытия кредиторской задолженности на случай прекращения деятельности предприятия в размере не более 25 % от уставного капитала и не более 50 % от налогооблагаемой прибыли.

В практике хозяйствования российских и зарубежных предприятий используется расчет прибыли на основе маржинального дохода (валовая маржа). Маржинальный доход — разница между выручкой от реализации и переменными издержками на производство этой продукции.

Кроме производственной и предпринимательской деятельности источником образования прибыли предприятия может быть его монопольное положение по выпуску той или иной продукции или уникальности продукта. Этот источник поддерживается за счет постоянного совершенствования технологии, обновления выпускаемой продукции, обеспечения ее конкурентоспособности.

5.2. Факторы изменения и распределения прибыли

На изменение прибыли влияют две группы факторов: внешние и внутренние. К внешним факторам относятся природные условия; транспортные условия; социально-экономические условия; уровень развития внешнеэкономических связей; цены на производственные ресурсы и др.

Внутренними факторами изменения прибыли могут быть основные факторы (объем продаж, себестоимость продукции, структура продукции и затрат, цена продукции); неосновные факторы, связанные с нарушением хозяйственной дисциплины (неправильное установление цен, нарушения условий труда и качества продукции, ведущие к штрафам и экономическим санкциям, и др.).

При выборе путей увеличения прибыли ориентируются в основном на внутренние факторы, влияющие на величину прибыли. Увеличение прибыли предприятия может быть достигнуто за счет увеличения выпуска продукции; улучшения качества продукции; продажи неиспользуемого оборудования и другого имущества или сдачи его в аренду; снижения себестоимости продукции за счет рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени; диверсификации производства; расширения рынка продаж и т. д.

Основными факторами, влияющие на прибыль предприятия являются следующие:

1) Дисциплина (предпринимательская, финансовая, технологическая).

2) Текущая ситуация:

- изменение рыночной конъюнктуры;
- инфляционная ситуация.
- неожиданные обстоятельства;

3) Инициатива:

- внедрение инноваций;
- предпринимательский риск;
- экономия на масштабах производства;
- использование эффекта рычага: соотношение заемных и собственных средств — взяли под один процент, вложили под другой.

4) Институциональные факторы — государственные и негосударственные вмешательства в дела бизнеса.

На эффективную деятельность предприятия влияет не только величина прибыли, но и характер ее распределения. Порядок распределения прибыли приведен на *рис. 20*.

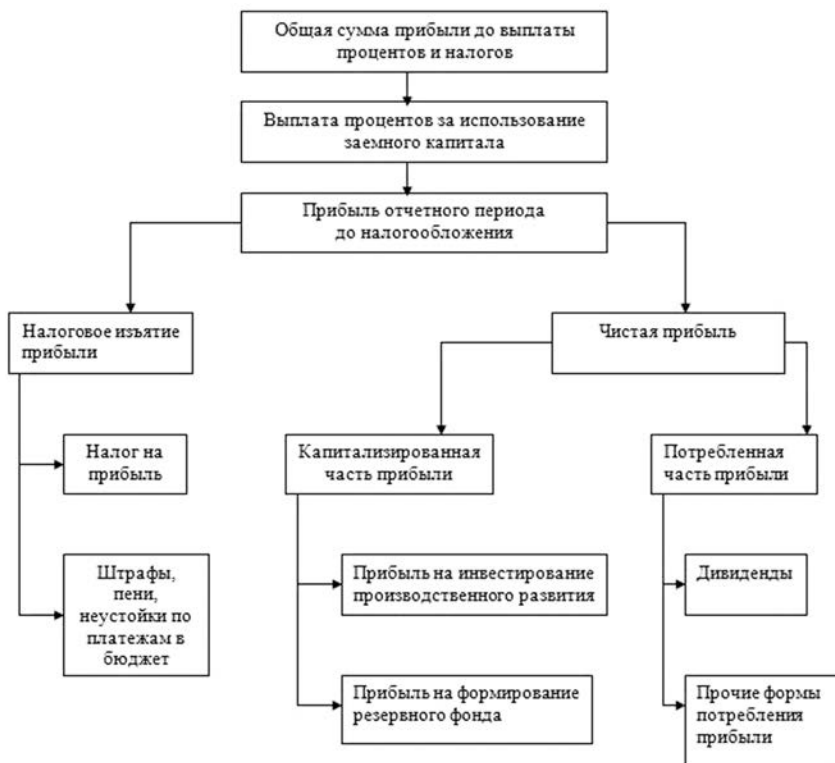


Рис. 20. Схема распределения прибыли

Согласно приведенной схеме часть прибыли в виде налогов и сборов поступает в бюджет государства, а вторая остается в распоряжении предприятия и используется для выплаты дивидендов, расширения производства, создания резервных фондов. При распределении прибыли необходимо учесть интересы всех заинтересованных сторон: работников, общества, государства, собственников, менеджеров. При этом важно обеспечить оптимальность структуры распределения прибыли. Если будут высокие налоги, то это не будет способствовать развитию производства и повышению дохода работников. Если большую часть прибыли

направить на выплату дивидендов, также не будет происходить обновление оборудования и внедрение новых технологий, сократиться оборотный капитал, что может привести даже к банкротству. Если будет занижена доля выплат собственникам, произойдет снижение инвестиционной привлекательности.

Выделяют внешние и внутренние факторы, влияющие на структуру распределения прибыли.

Внешние факторы:

- действующие ставки налогов и сборов;
- налоговые льготы;
- норма прибыли в отрасли;
- стоимость внешних источников инвестирования и др.

Внутренние факторы:

- уровень рентабельности;
- объем обязательных резервов;
- инвестиционная привлекательность;
- соотношение собственного и заемного капитала;
- наличие внутренних источников инвестирования;
- платежеспособность предприятия.

5.3. Показатели рентабельности

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

Термин рентабельность ведет свое происхождение от рента, что в буквальном смысле означает доход. Таким образом, термин рентабельность в широком смысле слова означает прибыльность, доходность.

Рентабельность — это относительный показатель эффективности, характеризующий степень отдачи вложенных ресурсов.

Показатели рентабельности используют для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции. Эти показатели характеризуют полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

- 1) показатели, характеризующие рентабельность (окупаемость) издержек производства и инвестиционных проектов;
- 2) показатели, характеризующие рентабельность продаж;
- 3) показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

В связи с этим необходимо различать:

- 1) Рентабельность продукции = Прибыль / Себестоимость;
- 2) Рентабельность продаж = Прибыль / Цена объем продаж;
- 3) Рентабельность капитала = Прибыль / Общую стоимость основных и оборотных средств;
- 4) Рентабельность активов = Прибыль / Величина активов.

Все эти показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли.

Различают несколько видов рентабельности.

- 1) Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) (R_3) исчисляется путем отношения балансовой ($П_б$) или чистой прибыли ($П_ч$) к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции ($ТС$):

$$R_{плд} = \frac{П_б}{ТС}, \quad (16)$$

$$R_{плд} = \frac{П_ч}{ТС}. \quad (17)$$

Она показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции.

- 2) Рентабельность основной деятельности или рентабельность реализуемой продукции — это отношение прибыли от реализации (валовой прибыли) к затратам на производство и реализацию продукции.

$$R_{PI} = \frac{\Pi_p}{TC}, \quad (18)$$

3) Рентабельность продаж (R_n) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки (TR). Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Широкое применение этот показатель получил в рыночной экономике. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.

$$R_{PI} = \frac{\Pi_B}{TR}, \quad (19)$$

$$R_{PI} = \frac{\Pi_p}{TR}. \quad (20)$$

4) Рентабельность (доходность) капитала (R_k) исчисляется отношением балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала ($\sum ИК$) или отдельных его слагаемых: собственного (акционерного), заемного, основного, оборотного, производственного капитала и т. д.

$$R_k = \frac{\Pi_B}{\sum ИК}, \quad (21)$$

5) Рентабельность продукции (норма прибыли)– это отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции (относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат):

$$R_k = \frac{P - C}{C} \cdot 100, \quad (22)$$

где P — цена единицы продукции;

C — себестоимость единицы продукции.

С помощью рентабельности продукции оценивают эффективность производства отдельных видов изделий, а рентабельность

производства, или общая, балансовая рентабельность, служит показателем эффективности работы предприятия (отрасли) в целом.

6) Рентабельность производства (общая) показывает отношение общей суммы прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств (величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов):

$$R_K = \frac{\Pi}{OC_{cp} + ОбС_{cp}} \cdot 100, \quad (23)$$

где Π — прибыль (балансовая или чистая);

OC_{cp} — среднегодовая стоимость основных средств;

$ОбС_{cp}$ — средние за год остатки оборотных средств.

Этот показатель характеризует эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, отражая при какой величине использованного капитала получена данная масса прибыли.

7) Рентабельности оборотных активов определяется как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) к оборотным активам предприятия. Этот показатель отражает возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

$$R_{ОбА} = \frac{\Pi_{ч}}{ОбС_{cp}} \cdot \quad (24)$$

8) Рентабельность собственного капитала — это отношение балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой величины собственного капитала ($СК$).

$$R_{СК} = \frac{\Pi_{ч}}{СК} \cdot \quad (25)$$

Период окупаемости собственного капитала обратный показатель рентабельности собственного капитала. Находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала ($СК$) на чистую прибыль анализируемого периода. Имеет значение для

собственников и акционеров, поскольку через оценку его величины и динамики они, как правило, делают выводы об эффективности управления их капиталом.

Период окупаемости собственного капитала (T_k) рассчитывается по следующей формуле:

$$T_k = \frac{CK}{\Pi_q}. \quad (26)$$

В процессе анализа следует изучить динамику перечисленных показателей рентабельности, выполнение плана по их уровню и провести межхозяйственные сравнения с предприятиями-конкурентами.

Уровень рентабельности производственной деятельности (окупаемость затрат), исчисленный в целом по предприятию (R), зависит от трех основных факторов первого порядка: изменения структуры реализованной продукции, ее себестоимости и средних цен реализации.

Повышению уровня рентабельности способствует увеличение массы прибыли, снижение себестоимости продукции, улучшение использования производственных фондов. Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие. Они широко используются для оценки финансово — хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей. Это одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия.

5.4. Вопросы для контроля знаний к главе 5

- 1) По какой формуле рассчитывается выручка от реализации?
- 2) По какой формуле рассчитывается валовая маржа?
- 3) По какой формуле рассчитывается валовая, балансовая и чистая прибыль?
- 4) По какой формуле рассчитывается валовая маржа?
- 5) Что представляет собой маржинальный доход?
- 6) По какой формуле рассчитывают рентабельность производственной деятельности?
- 7) По какой формуле рассчитывают рентабельность производственной деятельности?

- 8) Как рассчитывают рентабельность основной деятельности?
- 9) Как рассчитывают рентабельность продаж?
- 10) Как рассчитывают рентабельность (доходность) капитала?
- 11) Как рассчитывают рентабельность продукции?
- 12) Как рассчитывают рентабельность производства?
- 13) Как рассчитывают рентабельности оборотных активов?
- 14) Как рассчитывают рентабельность собственного капитала?
- 15) Как рассчитывают период окупаемости собственного капитала?
- 16) Какие внешние и внутренние факторы влияют на структуру распределения прибыли?

5.5. Примеры тестовых вопросов к главе 5

5.1. Чистая прибыль рассчитывается по формуле:

- А) $FC / (P - V_c) / P$.
- Б) $P \times Q$.
- В) $TR - VC$.
- Г) $TR - НДС - A - TC$.
- Д) $\Pi_n - H_n$.

5.2. Валовая прибыль рассчитывается по формуле:

- А) $FC / (P - V_c) / P$.
- Б) $P \times Q$.
- В) $TR - VC$.
- Г) $TR - НДС - A - TC$.
- Д) $\Pi_n - H_n$.

5.3. Выручка от реализации рассчитывается по формуле:

- А) $FC / (P - V_c) / P$.
- Б) $P \times Q$.
- В) $TR - VC$.
- Г) $TR - НДС - A - TC$.
- Д) $\Pi_n - H_n$.

5.4. Под прибылью от реализации продукции понимают...

- А) выручку от реализации продукции.
- Б) денежное выражение стоимости товара.
- В) балансовую прибыль.
- Г) чистую прибыль.
- Д) валовую прибыль.

5.5. Балансовая прибыль представляет собой...

- А) разность между ценой продукции и ее себестоимостью.

Б) разность между выручкой от реализации продукции (без НДС и акциза) и ее себестоимостью.

В) прибыль от реализации вместе с доходами от внереализационных операций, доходами от прочей реализации и прибылью от реализации основных фондов и иного имущества за вычетом убытков от внереализационных операций и прочей реализации.

Г) разность налогооблагаемой прибыли и налога на прибыль.

Д) разность между выручкой от реализации и переменными издержками на производство этой продукции.

5.6. Рентабельность производственной деятельности...

А) исчисляется путем отношения балансовой (Π_6) или чистой прибыли ($\Pi_ч$) к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции.

Б) это отношение прибыли от реализации (валовой прибыли) к затратам на производство и реализацию продукции.

В) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки (TR).

Г) исчисляется отношением балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала.

Д) это отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции (относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат).

5.7. Рентабельность продукции...

А) исчисляется путем отношения балансовой (Π_6) или чистой прибыли ($\Pi_ч$) к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции.

Б) это отношение прибыли от реализации (валовой прибыли) к затратам на производство и реализацию продукции.

В) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки (TR).

Г) исчисляется отношением балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала.

Д) это отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции (относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат).

5.8. Рентабельность собственного капитала...

А) определяется как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) к оборотным активам предприятия.

Б) это отношение прибыли от реализации (валовой прибыли) к затратам на производство и реализацию продукции.

В) это отношение балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой величины собственного капитала.

Г) исчисляется отношением балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала.

Д) находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала на чистую прибыль анализируемого периода.

5.9. Период окупаемости собственного капитала...

А) определяется как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) к оборотным активам предприятия.

Б) это отношение прибыли от реализации (валовой прибыли) к затратам на производство и реализацию продукции.

В) это отношение балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой величины собственного капитала.

Г) исчисляется отношением балансовой (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала.

Д) находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала на чистую прибыль анализируемого периода.

5.10. Какие внешние факторы влияют на структуру распределения прибыли?

А) Уровень рентабельности.

Б) Объем обязательных резервов.

В) Налоговые льготы.

Г) Соотношение собственного и заемного капитала.

Д) Платежеспособность предприятия.

6. Основы предпринимательства

6.1. Понятие, роль и виды предпринимательской деятельности

Одним из важнейших факторов экономического развития и повышения уровня качества жизни населения является формирование цивилизованного предпринимательства в России. Ранее говорилось о том, то предпринимательские способности — это важнейший фактор производства, обеспечивающий умение соединять все факторы производства для создания товаров и услуг с наибольшей эффективностью, они связаны со способностью идти на риск и принимать решения.

Предпринимательство часто отождествляется с бизнесом, а бизнесмен — с предпринимателем. Такое представление закреплено в ГК РФ: «...предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск, деятельность, направленная систематическое извлечение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Как видим, согласно российскому законодательству предприниматели заняты в посреднической сфере, когда как в европейских странах предпринимательство развивают в производственной сфере. Тем не менее, многие отечественные исследователи также сходятся во мнении, что предпринимательство — особый вид производственного бизнеса, связанного с инновационной деятельностью, принимающего на себя все инновационные риски.

Рассмотрим ключевые направления теории предпринимательства.

Представители первого направления (Р. Кантильон, И. Тюнен, Ф. Найт и др.) связывали предпринимательство с риском. Согласно данному подходу предприниматель обладает предвидением, способен идти на риск ради получения более высокого дохода.

Представители второго направления (Ж. Б. Сэй, А. Маршалл и др.) указывали на то, что основная функция предпринимателя заключается в рациональной комбинации факторов производства (капитал, земля, труд) для получения предпринимательского дохода.

Основателем третьего направления является Й. Шумпетер, который считал предпринимателя основной производительной силой экономического развития. При этом в стационарном процессе нет

места предпринимательству, поскольку реализовывать предпринимательскую функцию, по мнению Й. Шумпетера, могут только люди, обладающие способностью инноватора. Предприниматель участвует в изготовлении нового продукта, создает новый способ потребления уже существующего блага, осваивает новые рынки, внедряет новые методы организации труда и т. д. для получения сверхприбыли.

Таким образом, предпринимательство — это особая система хозяйствования, основанная на специфической рискованной и инновационной деятельности как всего воспроизводства в целом, так и отдельных элементов (производство, обмен, распределение, потребление) с целью получения предпринимательского дохода.

Предпринимательство может охватывать процессы организации труда, снабжения средствами производства, реализации товара, маркетингового обслуживания, финансового обеспечения и т. д. В связи с этим, в зависимости от места в процессе воспроизводства выделяют следующие виды предпринимательства:

- производственное;
- коммерческое;
- финансовое;
- посредническое;
- страховое.

К производственному предпринимательству относится деятельность, направленная на производство продукции, проведение работ и услуг, сбор, обработку и представление информации, создание духовных ценностей и т. п., подлежащих последующей реализации потребителям. Функция производства в этом виде предпринимательства является основной.

Суть коммерческого предпринимательства составляют товарно-денежные отношения, торгово-обменные операции, т. е. перепродажа товаров и услуг. В отличие от производственно-предпринимательской деятельности здесь нет необходимости обеспечения производственными ресурсами для выпуска продукции.

Финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства, поскольку здесь объектом купли-продажи выступает специфический товар: деньги, валюта, ценные бумаги (акции, облигации, векселя, ваучеры и т. д.).

Посредническое предпринимательство проявляется в деятельности, соединяющей заинтересованные во взаимной сделке стороны. За оказание подобных услуг предприниматель получает доход.

Страховое предпринимательство — это особая форма финансового предпринимательства, заключающаяся в том, что предприниматель получает страховой взнос, который возвращается только при наступлении страхового случая. Оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход.

6.2. Малое предпринимательство

Малое предпринимательство имеет большое значение в экономической и социальной жизни страны. Особо важную роль малый бизнес играет в решении проблем занятости. Однако в России малый бизнес по-прежнему не так развит, его доля в ВВП страны менее 25 %, тогда как в США и странах ЕС более 50 % ВВП, в Китае более 60 %, при этом малые предприятия обеспечивают занятость более чем на 60 %. Кроме этого малый бизнес доказал свою конкурентоспособность в обеспечении инновационности продукции, в том числе ориентированной на экспорт. Поэтому одной из ключевых задач в программе развития до 2020 года является поддержка развития малого бизнеса в России и обеспечение его доли более 50 % к ВВП.

Критериями отнесения субъекта предпринимательства к малому является среднесписочная численность работников, занятых в организации, размер уставного капитала, доля участия государства, величина активов и прибыли, ежегодный оборот.

В Российской Федерации субъектами малого предпринимательства являются коммерческие организации и физические лица без образования юридического лица. В уставном капитале субъекта малого предпринимательства доля участия государства, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных фондов и иных фондов не превышает 25 %, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 %. Средняя численностью работников в субъекте малого предпринимательства не превышает предельных уровней:

- 100 чел. в промышленности, строительстве, транспорте;
- 60 чел. в сельском хозяйстве, научно-технической сфере;
- 50 чел. в оптовой торговле;
- 30 чел. в розничной торговле и бытовом обслуживании;
- 50 чел. в других отраслях.

В Великобритании отнесение предприятий к малым основывается на данных оборота и численности занятых. К мельчайшим относятся фирмы с числом занятых от 1 до 24 человек, к мелким — от 24 до 99 человек. При этом в обрабатывающей промышленности малым считается предприятие с занятостью ниже 200 человек, в то время как в розничной торговле — это предприятия с оборотом не выше 400 000 фунтов стерлингов. Согласно Закону о компаниях, в Великобритании малое предприятие должно соответствовать следующим критериям:

- оборот не более 2 300 000 ЭКЮ;
- активы не более 1 500 000 ЭКЮ;
- средняя численность занятых — до 50 человек.

Во Франции малыми считаются предприятия, на которых численность занятых не превышает 500 человек и годовой оборот ниже 200 000 000 франков.

Причем в различных отраслях экономики размер фирмы оценивается по-разному. Если в сельском хозяйстве и пищевой промышленности фирмы с занятостью свыше 200 человек считаются крупными, то в отрасли, производящей оборудование, фирмы с занятостью до 500 человек относятся к категории малых предприятий.

Таким образом, согласно российскому законодательству основной показатель отнесения организации к малому предпринимательству является численность. Поэтому важно правильно рассчитывать среднюю численность работников для получения соответствующей государственной поддержки.

Средняя за отчетный период численность работающих малого предприятия определяется с учетом всех его работников, в том числе работающих по договорам гражданско-правового характера и по совместительству с учетом реально отработанного времени, а также работников представительств, филиалов и других подразделений указанного юридического лица. Самой распространенной организационной формой малого предпринимательства является индивидуальное предприятие.

Как показывает мировая и отечественная практика, малое и среднее предпринимательство, учитывая его характерные особенности, нуждается в постоянном внимании и поддержке со стороны органов государственной власти и местного самоуправления. Предусмотрены следующие меры поддержки малого предпринимательства:

- налоговые льготы;

- формирование фондов финансовой поддержки за счет бюджетных средств;
- введение в действие механизма ускоренной амортизации основных фондов, принадлежащих малым предприятиям;
- льготное кредитование;
- льготное страхование;
- введение упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства.

Основными задачами и господдержки предпринимательства являются:

- разработка предложений и реализация государственной политики и области развития и поддержки малого предпринимательства;
- разработка предложений по устранению правовых, административных, экономических и организационных препятствий в вопросах создания и развития субъектов малого предпринимательства;
- обеспечение формирования инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства;
- защита законных интересов предпринимателей;
- учет и обобщение мнений субъектов малого предпринимательства и др.

Однако в силу неразвитости предпринимательской инфраструктуры, несовершенства правовой базы и недостаточной компетенции в вопросах менеджмента, маркетинга, права и экономики предпринимателей малое предпринимательство в России сталкивается с большими трудностями на пути развития.

Решение этой задачи связывают с эффективной интеграцией государственного, регионального и местного регулирования предпринимательства на основе общих целей и принципов, поскольку от этого зависит экономическое развитие и качество жизни населения как региона в целом, так и отдельных территорий.

6.3. Управление предпринимательскими рисками

В условиях России, большинство предпринимателей, к сожалению, рассматривают управление рисками как нечто необязательное, когда как предпринимательство всегда связано с риском.

В общем случае под риском понимается возможность того, что произойдет некое нежелательное событие. В предпринимательской деятельности риск принято отождествлять с возможностью потери

предприятием части своих ресурсов, снижение планируемых доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Риск — это событие, которое может произойти, а может не произойти. Если с уверенностью можно сказать, что какое-то событие точно произойдет, то это не риск. В отличие от неопределенности риск есть субъективная характеристика проекта с точки зрения одного из его участников, отражающая возможность реализации неблагоприятных для него сценариев или последствий.

Таким образом, о риске чаще всего говорят в негативном смысле. Вместе с тем существуют специальные методы, которые помогают не только выявить проектные риски и определить с большей или меньшей, точностью множество различных вариантов развития проекта, но и описать поведение предприятия (фирмы) и условия реализации проекта для выделенных ситуаций.

Риски можно классифицировать по различным признакам.

1) По возможным последствиям риска выделяют:

- негативные риски;
- позитивные риски;
- непредвиденные обстоятельства.

Негативные риски — это события, ведущие к ухудшению положения организации. Они требуют дополнительных затрат ресурсов и времени или снижают качественные характеристики конечного результата деятельности организации.

Позитивные риски — это события, дающие возможность улучшить положения компании и достигнуть целей с меньшими затратами ресурсов и времени или с более высоким качеством.

Непредвиденные обстоятельства — это события, которые невозможно предусмотреть на стадии идентификации рисков.

2) По масштабу риска выделяют:

- глобальные риски (на государственном уровне);
- локальные риски (на уровне предприятия).

3) По продолжительности воздействия риска выделяют:

- долгосрочные риски;
- краткосрочные риски.

4) По источнику риска выделяют:

- внутренние риски;
- внешние риски.

К внутренним источникам риска относят недостатки системы управления, недостатки организационных процессов, поведе-

ние персонала организации, технические и технологические процессы и т. д.

К внешним источникам риска относят поведение контрагентов (пренебрежение отношениями хозяйственников к этике рыночных отношений), сдвиги в экономических факторах, ошибки в распределении спроса, природно-климатические условия, несовершенство исполнительной и законодательной власти (отсутствие нормативных актов, обращенных к сфере рискованной деятельности) и т. д.

5) По содержанию риска выделяют:

- производственный;
- финансовый;
- коммерческий и др.

Производственный риск связан с производством товаров и услуг, возможностью невыполнения фирмой своих обязательств по отношению к заказчику.

Финансовый риск связан с получением и оплатой кредитов, изменением курса валют, процентных ставок и др. связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвесторами как следствие использования для финансирования деятельности фирмы заемных средств. Разновидностью финансового риска является кредитный риск, связанный с тем, что эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или сумму долга.

Коммерческий риск возникает в процессе реализации продукции и услуг. Снижение продаж — один из видимых последствий этого риска, например, в виду снижения покупательной способности клиентов.

6) По источнику возникновения риска выделяют:

- природно-естественные;
- политические;
- хозяйственные и др.

Природно-естественные риски — риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т. п.).

Политические риски — риски, связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства и с возможными убытками предпринимателей и инвесторов вследствие нестабильной политической ситуации в стране. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

Хозяйственные риски — риски, связанные непосредственной деятельностью хозяйствующего субъекта. Он может быть обусловлен недобросовестностью коммерческих партнеров, с экономическими просчетами менеджеров в отношении рыночной ситуации и т. д. К числу наиболее сложных и тяжелых для организации с позиции возможных последствий является риск банкротства, представляющий собой опасность полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособность компании выполнить свои обязательства.

В силу того, что любая предпринимательская деятельность связана со многими видами рисков, необходимо вырабатывать комплекс мер по снижению негативных последствий, т. е. реализовывать управление рисками на предприятии.

Управление рисками представляет собой систему стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий, связанных с риском.

Процесс управления рисками направлен на:

- повышение эффективности работы (использования капитала);
- снижение потерь;
- максимизация дохода;
- повышение устойчивости развития компании;
- снижение вероятности потери части или всей стоимости компании.

Схематично процесс управления рисками представлен на *рис. 21*.



Рис. 21. Процесс управления рисками в организации

Согласно приведенной схеме основными способами реагирования на риск являются следующие:

- снижение рисков;
- сохранение (принятие) риска;
- передача риска.

Снижение рисков предполагает снижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказываются более эффективными, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска. Например, регулярная ревизия поставок заказчиком может снизить вероятность риска его неудовлетворенности конечным результатом. К основным методам снижения степени риска можно отнести следующие:

- диверсификация (распределение общего риска между несколькими самостоятельными направлениями деятельности);
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование (за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита и т. д.);
- самострахование (за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов);
- страхование.

Принятие риска означает, что предприниматель принял решение не изменять текущую деятельность, осознанно идет на риск для получения предпринимательского дохода.

Передача риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне, но риск при этом остается. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск. Чаще всего передача риска осуществляется страховой компании, при этом организация выплачивает страховые взносы, а страховая компания берет на себя риски, прописанные в договоре страхования.

Также еще одним из способов является уклонение от риска, которое предполагает изменение деятельности субъекта хозяйствования таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском. Например, уклониться от риска можно, если

отказаться от реализации рискованного функционального требования или самостоятельно разработать необходимый программный компонент, вместо ожидания поставок продукта от субподрядчика.

6.4. Организация внедрения инноваций

Слово «инновация» («innovation») в переводе с английского означает «нововведение» или «новшество». В соответствии с этим некоторые авторы предлагают рассматривать и употреблять эти термины как синонимы. Однако это не совсем неверно. Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, новое явление. А словосочетание «нововведение» в буквальном смысле «введение нового» означает процесс использования новшества. Инновации также означают процесс использования новшества. Поэтому далее в работе термины «инновация» и «нововведение» будут употребляться как тождественные и означающие «введение новшества».

В общемировой экономической практике понятие «инновация» интерпретируется как процесс превращения потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Все существующие подходы к определению понятия «инновация» можно разделить на две группы. Сторонники классической теории Й. Шумпетера рассматривают инновацию как процесс, цель которого — внедрение нового устройства или технологии. Вторая точка зрения базируется на положениях теории конкуренции М. Портера, где под инновациями понимаются изменения как в используемых технике и технологии, так и в выпускаемой продукции или методах управления.

Таким образом, инновация — конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

Инноваций выполняют двойственную функцию, как средства удовлетворения возрастающих потребностей общества и движущей силы технического развития. При этом предметом инновации могут выступать:

- новый продукт;
- усовершенствование имеющегося продукта;
- новый процесс производства;
- усовершенствование имеющегося процесса производства.

Для того чтобы представить все многообразие инноваций рассмотрим классификацию, предложенную А. И. Пригожиным (таблица 4).

Таблица 4

Классификация инноваций (по А. И. Пригожину)

Признак классификации	Виды инноваций
1. Распространенность	1.1. Единичные 1.2. Диффузные
2. Место в производственном цикле	2.1 Сырьевые 2.2 Обеспечивающие (связывающие) 2.3 Продуктовые
3. Преемственность	3.1 Замещающие 3.2 Отменяющие 3.3 Возвратные 3.4 Открывающие 3.5 Ретровведения
4. Охват	4.1 Локальные 4.2 Системные 4.3 Стратегические
5. Инновационный потенциал и степень новизны	5.1 Радикальные 5.2 Комбинаторные 5.3 Совершенствующие

Согласно первому классификационному признаку различают единичные и диффузные инновации. Диффузия предполагает дальнейшее распространение уже освоенной инновации в новых условиях или для других объектов. Таким образом, диффузия обеспечивает переход от единичного внедрения к инновациям в масштабе всей экономики.

Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов.

Заменяющие инновации предполагают полное вытеснение устаревших средств. Отменяющие — исключают выполнение какой-либо операции и не заменяют ее новой. Поворотные — когда после некоторого использования новинки открывается ее непригодности или несоответствие новым условиям, что заставляет возвращаться к предыдущим открытиям. Открывающие — это фундаментальные открытия, которые не имеют сравнительных

функциональных предшественников. Ретровведения — когда снова становятся актуальными уже пройденные этапы развития техники.

По степени новизны различают радикальные или базисные инновации — это инновации, в основе разработки которых лежат новые фундаментальные научные достижения. Комбинаторные или комплексные — это инновации, созданные за счет использования (интегрирование) оптимального набора (комплекса) ранее накопленных и проверенных в мировой практике научных достижений (знаний, технологий, оборудования и др.) Этот вид инноваций способствует развитию и более полному удовлетворению существующих потребностей и реализации новых поколений товаров (услуг). Совершенствующие инновации характеризуются очень незначительными изменениями по сравнению с предыдущими изделиями и скорее являются проявлениями рекламы и моды. В этом случае происходит на частичное улучшение элементов товара без изменения базовой конструкции и структуры.

Процесс внедрения инноваций можно представить в виде трех этапов, приведенных на *рис. 22*.

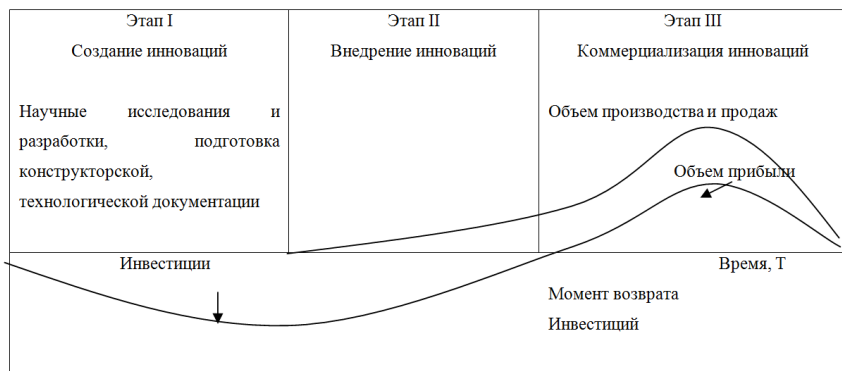


Рис. 22. Схема жизненного цикла инноваций

Согласно представленной схеме на этапе создания инновации требуются значительные инвестиции, происходит подготовка всей необходимой документации, на этапе внедрения происходит освоении инновации, и третий этап связан с возвратом инвестиций, именно на этом шаге определяется реальная ее эффективность.

6.5. Вопросы для контроля знаний к главе 6

- 1) Назовите внутренние и внешние источники риска.
- 2) Дайте определение понятию «риск».
- 3) Дайте характеристику видам риска.
- 4) Назовите и дайте характеристику способам снижения риска.
- 5) В чем суть подхода к предпринимательству Р. Кантильона, И. Тюнена, Ф. Найта?
- 6) В чем суть подхода к предпринимательству Ж. Б. Сэя, А. Маршалла?
- 7) В чем суть подхода к предпринимательству Й. Шумпетера?
- 8) Каковы основные виды предпринимательства?
- 9) Какой критерий является основным для отнесения субъекта предпринимательства в РФ к малому?
- 10) Дайте определение понятию «инновация».
- 11) Что является предметом инновации?
- 12) Дайте характеристику жизненному циклу инновации.

6.6. Пример тестовых заданий к главе 6

6.1. Риск — это:

- А) опасность принятия неудачного решения.
- Б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- В) вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- Г) невозможность прогнозировать результаты решения.
- Д) неточность исходных данных для принятия управленческих решений.

6.2. Уклонение от мероприятия, связанного с риском, — это:

- А) избежание риска.
- Б) удержание риска.
- В) передача риска.
- Г) снижение степени риска.
- Д) сокрытие риска.

6.3. Согласно подходу Р. Кантильона, И. Тюнена, Ф. Найта и др.:

- А) предприниматель обладает предвидением, способен идти на риск ради получения более высокого дохода.

Б) основная функция предпринимателя заключается в рациональной комбинации факторов производства (капитал, земля, труд) для получения предпринимательского дохода.

В) реализовывать предпринимательскую функцию могут только люди, обладающие способностью инноватора.

Г) к предпринимательству относится деятельность, направленная на производство продукции, проведение работ и услуг.

Д) предпринимательство проявляется в деятельности, соединяющей заинтересованные во взаимной сделке стороны.

6.4. Какой вид предпринимательства проявляется в деятельности, соединяющей заинтересованные во взаимной сделке стороны?

А) Производственное.

Б) Коммерческое.

В) Финансовое.

Г) Посредническое.

Д) Страхование.

6.5. Основным критерием отнесения субъекта предпринимательства в РФ к малому является...

А) среднесписочная численность работников.

Б) размер уставного капитала.

В) величина активов.

Г) величина прибыли.

Д) годовой оборот.

6.6. В Российской Федерации субъектами малого предпринимательства являются...

А) только коммерческие организации.

Б) только юридические лица.

В) только индивидуальные предприниматели.

Г) коммерческие организации и физические лица без образования юридического лица.

Д) только некоммерческие организации.

6.7. Риск возникает в процессе реализации продукции и услуг...

А) производственный риск.

Б) финансовый риск.

В) коммерческий риск.

Г) природно-естественный риск.

Д) политический риск.

6.8. Конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта — это:

- А) прибыль.
- Б) издержки.
- В) инновация.
- Г) технология.
- Д) структура.

6.9. Предметом инновации **не** может выступать:

- А) новый продукт.
- Б) усовершенствование имеющегося продукта.
- В) новый процесс производства.
- Г) открытие нового рынка сбыта.
- Д) усовершенствование имеющегося процесса производства.

6.10. На какой стадии жизненного цикла инновации фирма может получить наибольшую прибыль?

- А) Создание инновации.
- Б) Внедрение инновации.
- В) Коммерциализация инновации.
- Г) Открытие инновации.
- Д) Усовершенствование инновации.

7. Основные фонды предприятия

7.1. Понятие, структура и оценка основных фондов предприятия

Наиболее высокую долю в структуре имущественного комплекса предприятия занимают основные средства (фонды). Обычно термины основные средства и основные фонды употребляются как синонимы. Однако в ряде источников различие основных фондов и основных средств заключено в вещественной и денежной форме соответственно.

Основные (внеоборотные) средства — это та часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение длительного периода времени (более одного года) и постепенно (по частям) утрачивает свою стоимость.

К основным средствам относятся средства производства, неоднократно участвующие в производственном процессе, сохраняющие при этом свою натурально-вещественную форму, переносящие свою стоимость на производимую продукцию по частям по мере износа.

Основные фонды можно классифицировать по многим признакам, некоторые из них приведены в *таблице 5*.

Таблица 5

Классификация основных средств организации

Признак классификации	Виды основных фондов
1. По характеру участия в производственном процессе	1.1. Производственные 1.2. Непроизводственные
2. По степени непосредственного воздействия на предметы	2.1. Активные 2.2. Пассивные
3. По материально-вещественной форме	3.1. Материальные 3.2. Нематериальные

К основным производственным фондам относятся фонды, которые непосредственно участвуют в процессе производства (машины, оборудование, транспортные средства) или создают условия для производственного процесса (производственные здания, сооружения). В качестве примеров производственных фондов можно привести котельную, конвейерную линию, новый

станок на складе, специнструмент сроком службы 2 года, а также здание дирекции завода.

К основным непроизводственным фондам относят объекты, которые удовлетворяют культурно-бытовые потребности работающих (жилые дома, медицинские учреждения, столовые, кафе и т. п.). В качестве примеров непроизводственных фондов можно привести бездействующий станок, мебель здравпункта.

К активной части основных фондов относят машины, оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства и др. Удельный вес активной части основных производственных фондов характеризует прогрессивность структуры основных фондов.

К пассивной части относят те группы основных фондов, которые создают условия для нормального выполнения процесса производства: здания, сооружения, передаточные устройства и др.

Материальные и нематериальные основные фонды отражаются в балансе предприятия в разделе «Внеоборотные активы». К материальным основным фондам относятся здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, жилища, вычислительная техника и оргтехника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения и прочие виды материальных основных фондов.

К нематериальным основным фондам относятся компьютерное программное обеспечение, базы данных, оригинальные произведения развлекательного жанра, литературы или искусства, наукоемкие промышленные технологии, прочие нематериальные основные фонды, являющиеся объектами интеллектуальной собственности, использование которых ограничено установленными на них правами владения.

В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности организации земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

В соответствии с Общероссийским классификатором типовой состав основных материальных фондов включает следующие виды:

- здания;
- сооружения;
- жилища;
- машины и оборудование;

- средства транспортные;
- инвентарь производственный и хозяйственный;
- скот рабочий, продуктивный и племенной;
- насаждения многолетние;
- материальные основные фонды, не включенные в другие

группировки.

Соотношение различных групп основных фондов в общей стоимости, выраженное в процентах, составляет структуру основных производственных фондов. Структура основных фондов различных отраслей и предприятий определяется рядом факторов, среди них: характер и объем выпускаемой продукции, технический уровень производства, уровень специализации и кооперирования, климатические и географические условия расположения предприятия.

Основные фонды в процессе производства выступают в натуральной и денежной форме. Натуральная форма необходима для определения технического состава основных фондов, производственной мощности предприятия, степени использования оборудования и других целей. Натуральные показатели содержатся в паспортах предприятий, включающих характеристику и количество отдельных объектов.

Денежная или стоимостная оценка основных фондов необходима для определения их общего объема, динамики, структуры, величины стоимости, переносимой на стоимость готовой продукции, а также для расчетов экономической эффективности инвестиций.

Основные фонды характеризуются также удельным весом стоимости основных фондов (оборудования) различных возрастных групп в общей стоимости фондов. Для анализа возрастной структуры оборудования обычно используют следующие возрастные группы: до 5 лет, от 5 до 10 лет, от 10 до 20 лет и свыше 20 лет.

Таким образом, к основным характеристикам основных фондов можно отнести следующие:

- срок службы более 12 месяцев;
- сохраняют форму в течение срока службы;
- переносят свою стоимость на себестоимость продукции по частям;
- возмещаются в виде амортизационных отчислений.

Основные средства переносят свою стоимость на готовый продукт постепенно в течение длительного времени, охватывающего несколько производственно-технологических циклов. Поэтому учет основных средств и отражение их в балансе организованы таким

образом, чтобы одновременно можно было показать сохранение ими первоначальной формы и постепенную потерю стоимости.

Различают следующие виды стоимостной оценки основных фондов:

1) Оценка по полной первоначальной стоимости.

Основные фонды при зачислении их на баланс предприятия в результате приобретения, строительства рассчитываются по полной первоначальной стоимости. Первоначальная стоимость включает стоимость (цену) приобретения основных фондов (оборудования, постройки здания, сооружения и т. д.), транспортные расходы по его доставке и стоимость монтажных работ на месте эксплуатации, также иные расходы по доведению данного объекта до состояния готовности к эксплуатации по назначению. Первоначальная стоимость рассчитывается по формуле:

$$C_{перв} = C_{об} + C_{мп} + Z_{мп} + Z_{пр}, \quad (27)$$

где $C_{об}$ — стоимость приобретенного оборудования;

$C_{мп}$ — стоимость монтажных работ;

$Z_{мп}$ — затраты на транспортировку;

$Z_{пр}$ — прочие затраты.

Первоначальная стоимость не изменяется. Исключением являются достройка, коренная реконструкция или частичная ликвидация. Первоначальной стоимостью основных средств, внесенных в счет вклада в уставный (складочный) капитал организации, признается их денежная оценка, согласованная учредителями (участниками) организации. Первоначальной стоимостью основных средств, полученных организацией безвозмездно, признается их рыночная стоимость на дату оприходования.

Первоначальной стоимостью основных средств, приобретенных в обмен на другое имущество, отличное от денежных средств, признается стоимость обмениваемого имущества, по которой оно было отражено в бухгалтерском балансе.

Со временем стоимость воспроизводства основных средств изменяется, и первоначальная стоимость уже не отражает их действительную ценность.

2) Оценка по полной восстановительной стоимости, т. е. по стоимости воспроизводства основных фондов в современных условиях.

Восстановительная стоимость соответствует затратам на создание или приобретение аналогичных основных средств в современных условиях. Для определения восстановительной стоимости основных средств проводят их переоценку путем индексации или прямого пересчета по документально подтвержденным рыночным ценам.

3) Оценка по полной первоначальной или восстановительной стоимости с учетом износа (остаточной стоимости).

Остаточная стоимость определяется вычитанием из полной стоимости суммы накопленного износа и показывает величину недоамортизированной части стоимости основных фондов и может быть рассчитана по формуле:

$$C_{ост} = C_{перв(восст)} - I, \quad (28)$$

где $C_{перв(восст)}$ — первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств;

I — износ основных средств.

Оценка основных средств по остаточной стоимости необходима для того, чтобы знать их качественное состояние и для составления бухгалтерского баланса.

Поскольку в течение года физический объем основных средств меняется (предприятие, например, может приобрести несколько единиц нового оборудования и списать часть действовавшего), первоначальная стоимость основных средств на конец года будет отличаться от первоначальной стоимости на начало года. Первоначальная стоимость на конец года рассчитывается следующим образом:

$$C_{перв}^к = C_{перв}^н + C_{введ} - C_{выб}, \quad (29)$$

где $C_{перв}^н$ — стоимость первоначальная на начало года;

$C_{введ}$ — стоимость введенных в течение года основных средств;

$C_{выб}$ — стоимость выбывших в течение года основных средств.

Так как стоимость основных средств на начало и на конец года могут значительно различаться между собой, в экономических

расчетах используется показатель среднегодовой стоимости. Определить среднегодовую стоимость основных средств можно различными способами.

При упрощенном способе среднегодовую стоимость определяют следующим образом:

$$C_{cp} = \frac{C_{перв}^H + C_{перв}^K}{2}. \quad (30)$$

Для определения более точной стоимости среднегодовой стоимости основных средств применяется формула, учитывающая введение и выбытие основных средств за каждый месяц:

$$C_{cp} = \frac{(C_1^H + C_1^K)/2 + (C_2^H + C_2^K)/2 + K + (C_{12}^H + C_{12}^K)/2}{12}, \quad (31)$$

где C_1^H — стоимость основных средств на начало 1 месяца;

C_1^K — стоимость основных средств на конец 1 месяца.

7.2. Износ основных фондов

Через определенный период времени с момента покупки или создания основные средства теряют часть своей стоимости в процессе эксплуатации. В экономике такое явление называется износом.

Износ — это постепенная утрата основными средствами своей потребительной стоимости.

Различают три вида износа:

- физический;
- моральный (функциональный);
- внешний.

Физический износ — это утрата основными средствами своей потребительской стоимости в результате снашивания деталей, воздействия естественных природных факторов и агрессивных сред.

Различают:

1) продуктивный физический износ, связанный с производственным потреблением основных фондов в процессе эксплуатации (механический износ трущихся деталей, усталостный износ металла и дерева, деформацию отдельных конструкций в результате осадочных явлений, динамических нагрузок и т. п.)

2) непродуктивный физический износ, связан с влиянием естественных сил природы, и несвязан с эксплуатацией фондов, которая выражается в коррозии металлов, выветривании и выщелачивании материалов и т. п.

Степень физического износа отдельных видов основных фондов зависит от активности и сроков их эксплуатации, от качества конструкции и материалов, условий эксплуатации, квалификации рабочих, качества ремонта и технического обслуживания и т. п.

Для характеристики физического износа используют ряд показателей.

Коэффициент физического износа вычисляют по формуле:

$$K_u = \frac{I}{C_{\text{перв(восст)}}} \cdot 100, \quad (32)$$

где I — сумма износа, начисленная за весь период эксплуатации;
 $C_{\text{перв(восст)}}$ — первоначальная (восстановительная) стоимость объекта основных средств.

Для объектов, срок службы которых ниже нормативного, коэффициент износа может быть рассчитан по формуле:

$$K_u = \frac{T_\phi}{T_n} \cdot 100, \quad (33)$$

где T_ϕ — фактический срок службы данного объекта;
 T_n — нормативный срок службы данного объекта.

Для объектов, срок службы которых превысил нормативный, коэффициент износа находят по формуле:

$$K_u = \frac{T_\phi}{T_n + T_s} \cdot 100, \quad (34)$$

где T_s — возможный остаточный срок службы данного объекта сверх фактически достигнутого.

Коэффициент физического износа зданий и сооружений может быть определен по формуле:

$$K_u = \sum d_i \cdot a_i, \quad (35)$$

где d_i — удельный вес i -го конструктивного элемента в стоимости объекта;

a_i — процент износа i -го конструктивного элемента.

Моральный (функциональный) износ — это утрата стоимости вследствие снижения стоимости воспроизводства аналогичных объектов основных средств, обусловленных совершенствованием технологии и организации производственного процесса. Такой вид износа связан с изменением стандартов в результате появления современных, производительных и экономичных технологий производства. Объекты основных фондов (машины, оборудование и др.) могут нормально функционировать, но не соответствовать современным стандартам.

Сущность морального износа состоит в уменьшении стоимости основных фондов (машин, оборудования) Использование морально устаревшей техники становится неэффективным, в этом случае должна быть произведена замена на новое оборудование или проведена модернизация существующего оборудования до наступления срока ее физического износа.

Различают два вида морального износа.

В первом случае уменьшение стоимости основных средств происходит из-за того, что аналогичные основные средства производятся с меньшими издержками, тогда моральный износ рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{ми}} = \frac{C_{\text{перв}} - C_{\text{восст}}}{C_{\text{перв}}} \cdot 100. \quad (36)$$

Во втором случае основные средства обесцениваются в силу научно-технического прогресса, так как появляется новое более производительное оборудование, тогда моральный износ рассчитывается по формуле:

$$C_{\text{уст}} = \frac{C_{\text{совр}} \cdot P_{\text{уст}}}{P_{\text{совр}}}. \quad (37)$$

где $C_{\text{совр}}$, $C_{\text{уст}}$ — восстановительная стоимость современной и устаревшей машины;

$P_{совр}$, $P_{уст}$ — производительность устаревшей и современной машины.

Моральный износ выгоден обществу в целом, так как ведет к снижению издержек производства, но не выгоден отдельным лицам, поместившим капитал в основные средства с целью получения прибыли от сдачи их в аренду.

Примером морального износа можно назвать японскую компанию, которая вложила значительные средства в закупку новых технологий по производству пластмассовых видеокассет (моральный износ по первому типу), не предвидя появления новых носителей информации, таких как диски, а затем и флешки (моральный износ второго типа).

Внешний износ обусловлен факторами, которые являются внешними по отношению к оцениваемому объекту основных фондов предприятия. Данный вид износа присущ только недвижимости, т. е. первой категории основных фондов — зданиям, сооружениям и их структурным компонентам. На их стоимость могут влиять такие факторы, перегруженные улицы, местоположение вблизи малопривлекательных природных объектов (болото, загрязненный водоем), мусор, атмосферные выбросы с неприятным запахом соседствующих производств и т. д.

7.3. Амортизация основных фондов и способы ее начисления

Возмещение износа основных фондов осуществляется на основе амортизации. **Амортизация** — это процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов на себестоимость производимой продукции в целях накопления средств для полного их восстановления.

Амортизация является денежным выражением физического и морального износа основных средств. Сумма начисленной за время функционирования основных средств амортизации должна быть равна их первоначальной (восстановительной) стоимости. Объектами для начисления амортизации являются объекты основных средств, находящиеся в организации на праве собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления.

Денежным выражением размера амортизации являются амортизационные отчисления, соответствующие степени износа основных фондов.

Амортизационные отчисления являются частью постоянных издержек производства и соответствуют степени износа основных фондов. Амортизация не начисляется по следующим видам основных средств:

- по объектам основных средств, полученным по договору дарения и безвозмездно в процессе приватизации;
- жилищному фонду (кроме объектов, используемых для извлечения дохода);
- объектам основных средств, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (земельные участки и объекты природопользования).

Амортизационная политика является составной частью экономической политики любого государства. Устанавливая норму амортизации или срок полезного использования, порядок начисления и использования амортизационных отчислений, государство регулирует темпы и характер воспроизводства в отраслях.

Сроком полезного использования ($T_{пл}$) является период времени, обоснованный предприятием как приносящий прибыль или служащий для выполнения целей организации, т. е. это средний срок службы объектов данного вида. Он определяется нормативными сроками или исходя из:

- ожидаемой производительности или мощности объекта основных фондов;
- ожидаемого физического износа в соответствии с режимом работы (количество смен), естественных условий, системы планово-предупредительного ремонта;
- нормативно-правового и другого ограничения использования объекта основных фондов (срок аренды).

Норма амортизации (H_a) представляет собой отношение годовых амортизационных отчислений к балансовой стоимости основных фондов, выраженное в процентах. Норма амортизации определяет установленный государством годовой процент возмещения стоимости основных средств.

$$H_a = \frac{A_z}{C_{перв}} \cdot 100\%, \quad (38)$$

где A_z — годовые амортизационные отчисления;

$C_{перв}$ — первоначальная (балансовая) стоимость объекта основных фондов.

В России для начисления амортизации применяются единые нормы амортизационных отчислений. Для зданий нормы амортизации составляет от 0,4 до 11 %, для силовых и рабочих машин и оборудования — от 3 до 50 %, для теплообменных аппаратов в производстве пластмасс с неагрессивной средой — 6,7 %, для тех же аппаратов, используемых в производстве пластмасс с агрессивной средой — 10 %.

Норма амортизации зависит от срока полезного использования объекта основных средств:

$$H_a = \frac{100\%}{T_{mu}} \cdot \quad (39)$$

В течение срока полезного использования объекта основных средств начисление амортизационных отчислений не приостанавливается, кроме случаев их нахождения на реконструкции или модернизации по решению руководителя организации. Начисление амортизации приостанавливается также по основным средствам, переведенным по решению руководителя организации на консервацию сроком более трех месяцев.

Начисление амортизации со стоимости вновь поступивших основных средств начинается с первого числа месяца, следующего за месяцем их поступления. По выбывшим основным средствам начисление амортизации прекращается с первого числа месяца, следующего за месяцем их выбытия.

Амортизационные отчисления производятся предприятиями ежемесячно, исходя из выбранного самим предприятием способа начисления по отдельным группам или инвентарным объектам, состоящим на балансе предприятия. Начисление амортизации производится одним из следующих способов:

- линейным способом;
- способом уменьшаемого остатка;
- способом списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способом списания стоимости пропорционально объему продукции (работ);
- ускоренным методом амортизации (увеличение размера отчислений по линейному способу).

Применение одного из способов по группе однородных объектов основных средств производится в течение всего его срока полезного использования.

Линейный способ является самым распространенным, применяется примерно для 70 % всех предприятий. Это обусловлено простотой применения данного способа, так как амортизация начисляется равномерно по годам эксплуатации. Ежегодную сумму амортизационных отчислений рассчитывают следующим образом:

$$A_z = \frac{C_{\text{перв}}}{T_{\text{нп}}}, \quad (40)$$

$$A_z = \frac{C_{\text{перв}} \cdot H_a}{100}. \quad (41)$$

Например, предприятие купило компьютер. Стоимость составила 20000 руб., срок службы — 5 лет. Таким образом, ежегодно мы будем списывать на амортизацию $A_z = 20000/5 = 4000$ руб., при этом норма амортизации составит $H_a = 100 \% / 5 = 20 \%$. Результаты расчетов занесены в *таблицу 6*.

Таблица 6

Данные расчета амортизационных отчислений по линейному способу

Год	Остаточная стоимость на начало года, руб.	Сумма годовой амортизации, руб.	Остаточная стоимость на конец года, руб.	Норма амортизации, %
1	20000	4000	16000	20
2	16000	4000	12000	20
3	12000	4000	8000	20
4	8000	4000	4000	20
5	4000	400	0	20

Если остаточная стоимость актива равна нулю, то это не означает, цена объекта начисления амортизации стала равной нулю. Объект имеет реальную стоимость и находится в рабочем состоянии. Нулевая остаточная стоимость означает то, что предприятие полностью компенсировало затраты на приобретение этого объекта.

Линейный способ применяют для тех видов основных средств, где время, а не устаревание (моральный износ) является основным фактором, ограничивающим срок службы.

При **способе уменьшаемого остатка** годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной на основании срока полезного использования этого объекта:

$$A_2 = C_{ост} \cdot \frac{k \cdot H_a}{100}, \quad (42)$$

где $C_{ост}$ — остаточная стоимость объекта;

k — коэффициент ускорения;

H_a — норма амортизации для данного объекта.

Например, предприятие купило станок, стоимость которого равна 120000 руб., срок службы составляет 8 лет. Коэффициент ускорения равен 2. Тогда $H_a = 25\% = (100\% / 8 \times 2)$. Сумма амортизации по годам $A_2 = C \times 0,25$, расчеты занесены в *таблицу 7*.

Таблица 7

**Данные расчета амортизационных отчислений
по способу уменьшаемого остатка**

Год	Остаточная стоимость на начало года, руб.	Норма амортизации, %	Сумма годовой амортизации, руб.	Остаточная стоимость на конец года, руб.
1	120000	25	30000	90000
2	90000	25	22500	67500
3	67500	25	16875	50625
4	50625	25	12656	37969
5	37969	25	9492	28447
6	28447	25	7119	21357
7	21357	25	5339	16018
8	16018	25	4005	12013

Всего начислено 107986 руб. Это означает, что предприятие будет продолжать начисление амортизации и по истечении 8 лет.

При этом способе первоначальная стоимость не будет списана, в данном примере в последний год начисления амортизации остаток составляет 12013 руб.

Однако способ позволяет списать максимальную амортизационную стоимость в первые годы работы актива, что позволит предприятию наиболее эффективно возмещать затраты по приобретению объекта основных средств.

Способ начисления амортизации исходя из списания стоимости по сумме числа лет срока полезного использования. При данном способе годовая сумма амортизации определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных средств и годового соотношения, где в числителе число лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе — сумма чисел лет срока службы объекта:

$$A_z = C_{перв} \cdot \frac{T_{ост}}{T \cdot (T+1)/2}, \quad (43)$$

где $C_{перв}$ — первоначальная стоимость объекта;

$T_{ост}$ — количество лет, оставшихся до окончания срока полезного использования;

T — срок полезного использования.

Например, балансовая стоимость объекта — 120 тыс. руб., срок полезного использования — 8 лет, сумма натурального ряда числа лет полезного использования: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 = 36$.

Сумма амортизации по годам:

$$1 \text{ год} - 120\,000 \times (8 / 36) = 120\,000 \times 0,22 = 26\,400 \text{ руб.}$$

$$2 \text{ год} - 120\,000 \times (7 / 36) = 120\,000 \times 0,19 = 22\,800 \text{ руб.}$$

$$3 \text{ год} - 120\,000 \times (6 / 36) = 120\,000 \times 0,17 = 20\,400 \text{ руб.}$$

$$4 \text{ год} - 120\,000 \times (5 / 36) = 120\,000 \times 0,14 = 16\,800 \text{ руб.}$$

$$5 \text{ год} - 120\,000 \times (4 / 36) = 120\,000 \times 0,11 = 13\,200 \text{ руб.}$$

$$6 \text{ год} - 120\,000 \times (3 / 36) = 120\,000 \times 0,08 = 9\,600 \text{ руб.}$$

$$7 \text{ год} - 120\,000 \times (2 / 36) = 120\,000 \times 0,06 = 7\,200 \text{ руб.}$$

$$8 \text{ год} - 120\,000 \times (1 / 36) = 120\,000 \times 0,03 = 3\,600 \text{ руб.}$$

На основе представленных расчетов заполним *таблицу 8*.

Таблица 8

Данные расчета амортизационных отчислений по способу начисления амортизации, исходя из списания стоимости по сумме числа лет срока полезного использования

Год	Остаточная стоимость на начало года (руб.)	Норма амортизации (%)	Сумма годовой амортизации (руб.)	Остаточная стоимость на конец года (руб.)
1	120000	$8 / 36 \times 100 \% = 22 \%$	26400	93600
2	93600	$7 / 36 \times 100 \% = 19 \%$	22800	70800
3	70800	$6 / 36 \times 100 \% = 17 \%$	20400	50400
4	50400	$5 / 36 \times 100 \% = 14 \%$	16800	33600
5	33600	$4 / 36 \times 100 \% = 11 \%$	13200	20400
6	20400	$3 / 36 \times 100 \% = 8 \%$	9600	10800
7	10800	$2 / 36 \times 100 \% = 6 \%$	7200	3600
8	3600	$1 / 36 \times 100 \% = 3 \%$	3600	0

Этот способ эквивалентен способу уменьшаемого остатка, но дает возможность списать всю стоимость объекта без остатка. В течение отчетного года амортизационные отчисления по объектам основных средств начисляются ежемесячно независимо от применяемого способа начисления в размере 1/12 годовой суммы.

Способ начисления амортизации пропорционально объему произведенной продукции (выполненных работ). При данном способе начисление амортизационных отчислений производится на основе натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств:

$$A_{ед пр} = \frac{C_{перв}}{Q}, \quad (44)$$

где $A_{ед пр}$ — сумма амортизации на единицу продукции;

$C_{перв}$ — первоначальная стоимость объекта основных средств;

Q — предполагаемый объем производства продукции.

Предположим, что запасы руды данного месторождения составляют 1000000 т. Стоимость основных средств, используемых

при добыче руды, — 16 000 000 руб. Амортизация на единицу продукции $16\,000\,000 / 1\,000\,000 = 16$ руб./т. Если предполагается ежегодно добывать по 100 000 т руды, то годовая амортизация составит $16 \times 10\,000 = 160\,000$ руб., а при ежегодной добыче:

$$5\,000\text{ т} - 16 \times 5\,000 = 80\,000\text{ руб.}$$

Данный способ применяется в тех случаях, когда износ основных средств напрямую связан с частотой их использования, например для расчета амортизации при добыче природного сырья.

Способ расчета амортизации пропорционально объему работы применяется преимущественно для автотранспорта. Нормы амортизации установлены в процентах от первоначальной стоимости транспортного средства на каждую 1000 км пробега.

Ускоренный метод амортизации используется с целью создания инвестиционных условий для внедрения в производство научно-технических инноваций и повышения заинтересованности предприятий в ускорении обновления и техническом развитии активной части основных производственных фондов (машин, оборудования, транспортных средств). Предприятия могут применять ускоренный метод исчисления амортизации в отношении активной части производственных основных, используемых для увеличения выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования, расширения экспорта продукции в случаях, когда ими осуществляется массовая замена изношенной и морально устаревшей техники новой более производительной.

Ускоренная амортизация позволяет ускорить процесс обновления основных средств на предприятии; накопить достаточные средства для технического перевооружения и реконструкции производства; уменьшить налог на прибыль; поддерживать основные средства на высоком техническом уровне

Ускоренная амортизация является целевым методом более быстрого по сравнению с нормативными сроками службы основных фондов полного перенесения их балансовой стоимости на издержки производства и обращения.

Малые предприятия наряду с применением ускоренной амортизации для стимулирования обновления машин и оборудования могут в первый год эксплуатации списывать дополнительно как амортизационные отчисления до 50 % балансовой стоимости основных фондов со сроком службы свыше 3 лет.

Например, малое предприятие приобрело металлорежущий станок стоимостью 100 000 руб. Норма амортизации установлена 15 %. Тогда предприятие имеет право списать на издержки производства по методу ускоренной амортизации:

$$\frac{100000 * 2 * 15}{100} = 30000 \text{ руб.}$$

Кроме того, в первый год эксплуатации предприятие также имеет право на списание 50 % на себестоимость продукции, т. е.

$$\frac{100000 * 50}{100} = 50000 \text{ руб.}$$

Таким образом, расчетная валовая прибыль, а значит прибыль, облагаемая налогом, уменьшается в первый год на сумму 80 000 руб.

7.4. Показатели движения и использования основных средств

Со временем или в результате изменения технологии часть основных средств списывается с баланса а, приобретенные основные средства зачисляются на баланс предприятия. Для анализа этого процесса применяют коэффициенты выбытия и обновления основных средств:

$$K_{\text{выб}} = \frac{C_{\text{выб}}}{C_{\text{перв}}} \cdot 100, \quad (45)$$

$$K_{\text{обн}} = \frac{C_{\text{введ}}}{C_{\text{перв}}^{\text{к}}} \cdot 100, \quad (46)$$

где $K_{\text{выб}}$ — коэффициент выбытия основных средств;

$K_{\text{обн}}$ — коэффициент обновление основных средств;

$C_{\text{выб}}$ — суммарная стоимость выбывших в течение года основных средств;

$C_{\text{введ}}$ — суммарная стоимость введенных за год основных средств;

$C_{\text{перв}}^{\text{н}}$, $C_{\text{перв}}^{\text{к}}$ — первоначальная стоимость на начало и конец года.

Большие значения этих коэффициентов наблюдаются тогда, когда на предприятии идет интенсивная замена оборудования вследствие реконструкции или модернизации производства.

Для оценки эффективности использования основных средств применяют показатели фондоемкости и фондоотдачи.

Фондоотдача — это прямая величина, характеризующая уровень отдачи капитала. Фондоотдачу рассчитывают по формуле:

$$\Phi_o = \frac{Q}{C_{cp}}, \quad (47)$$

где Φ_o — фондоотдача;

Q — годовой выпуск продукции в стоимостном или натуральном выражении;

C_{cp} — среднегодовая стоимость основных средств.

Фондоемкость — это величина обратная показателю фондоотдачи, которая определяется по формуле:

$$\Phi_e = \frac{C_{cp}}{Q}, \quad (48)$$

где Φ_e — фондоемкость единицы продукции;

Q — годовой выпуск продукции в стоимостном или натуральном выражении;

C_{cp} — среднегодовая стоимость основных средств.

Зная фондоемкость продукции, можно определить потребность в основных средствах.

Фондоемкость и фондоотдачу относят к обобщающим показателям. Кроме обобщающих, существуют частные показатели эффективности использования основных средств, которые характеризуют использование отдельных групп основных средств. Важнейшими из них являются коэффициенты использования оборудования. К ним относят коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, а также интегральный коэффициент.

Коэффициент экстенсивного использования оборудования показывает использование его во времени. Различают коэффициенты использования календарного и режимного фонда времени.

Календарный фонд составляет:

$$T_k = D \times t = 365 \times 24 = 8760 \text{ ч.} \quad (49)$$

где D — число дней в году;

t — количество часов в сутках.

Режимное время зависит от характера производственного процесса. Для непрерывных процессов оно равно календарному, для прерывных — календарному за минусом выходных и праздничных дней.

Коэффициенты использования календарного и режимного времени определяются по следующим формулам:

$$K_{\text{эк}} = \frac{T_{\phi}}{T_k}, \quad (50)$$

$$K_{\text{эп}} = \frac{T_{\phi}}{T_p}, \quad (51)$$

где $K_{\text{эк}}$ — коэффициент экстенсивного использования календарного времени;

$K_{\text{эп}}$ — коэффициент экстенсивного использования режимного времени;

T_{ϕ} — фактическое время работы оборудования;

T_k — календарный фонд;

T_p — режимный фонд.

Коэффициент интенсивного использования оборудования отражает уровень использование его по производительности:

$$K_u = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_m}, \quad (52)$$

где K_u — коэффициент интенсивного использования оборудования;

Π_{ϕ} — производительность фактическая;

Π_m — производительность по технической норме.

Интегральный коэффициент характеризует использование оборудования как по времени, так и по производительности:

$$K_{инт} = K_э \times K_u, \quad (53)$$

где $K_{инт}$ — интегральный коэффициент;

$K_э$ — коэффициент экстенсивного использования оборудования;

K_u — коэффициент интенсивного использования оборудования.

Поскольку эффективность всей организации в целом зависит от эффективности использования его основных средств, то важно проводить оценку уровня использования основных средств предприятия.

7.5. Сущность инвестирования и оценка эффективности инвестиционных проектов

Как уже говорилось в 1 главе пособия, одним из факторов производства является капитал, под которым для промышленного предприятия следует понимать не просто денежные средства, а те средства труда (машины, оборудование, здания, сооружения и пр.) с помощью которых можно осуществить процесс производства. В этом случае капитал следует рассматривать как инвестиционный ресурс, характеризующийся длительностью использования в процессе создания товаров и услуг с целью получения прибыли.

Инвестиции — это вложение финансовых средств в различные виды экономической деятельности в целях сохранения и увеличения капитала.

Еще одной особенностью капитала как фактора производства является то, что отдача от вложения осуществляется не сразу, а часто через длительный период времени, в этом случае речь идет об инвестировании.

Инвестирование — это процесс простого или расширенного воспроизводства средств производства. Действительно, для поддержания конкурентоспособности и увеличения прибыли необходимо обновление физически и морально изношенных основных фондов предприятия, использование новейших технологий.

Основными направлениями инвестиционной политики организации являются следующие:

1) Повышение эффективности. Этот вид инвестирования направлен на внедрение ресурсосберегающих технологий, повышение квалификации персонала, замена устаревшего оборудования.

2) Расширение производства. Этот вид инвестирования связан с расширением производственных мощностей для увеличения выпуска продукции.

3) Создание новых производств. Этот вид инвестирования связан с введением инноваций, освоением новых технологий для выпуска новой продукции.

4) Удовлетворение требований государственных органов. Этот вид инвестирования связан с выполнением законодательства, соблюдением экологических норм, стандартов качества, техники безопасности и т. д.

Решения об инвестировании того или иного объекта принимаются на основе инвестиционного проекта. **Инвестиционный проект** — это система планируемых мероприятий по вложению капитала в инвестиционные объекты, в соответствии с установленным сроками, ресурсами в целях повышения потенциала развития и получения прибыли.

Характерными признаками проекта являются:

1) направленность на достижение конечных целей, определенных уникальных результатов;

2) координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам;

3) ограниченная протяженность во времени, с определенными моментами начала и завершения;

4) ограниченность требуемых ресурсов;

5) специфическая организация управления.

У каждого инвестиционного проекта можно выделить общие стадии жизненного цикла проекта. **Жизненный цикл проекта** — это набор последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления. Рассмотрим основные стадии.

1) Преинвестиционная. На данном этапе производятся работы по анализу рынка, анализ внутренних и внешних факторов, принимаются решения о реализации данного проекта. Определяются источники и объемы необходимого финансирования, сроки разработки и реализации проекта. Составляется бизнес-план, и проводятся переговоры с возможными инвесторами.

2) Инвестиционная. Длительность этой стадии определяется с момента реализации проекта до момента достижения запланированных показателей (например, заявленной мощности). Характер-

ной особенностью этой стадии является ее необратимость. На данном этапе инвесторы несут значительные затраты, при этом отдачи от вложений не получают.

3) Эксплуатационная. Эта стадия осуществляется после ввода оборудования в эксплуатацию, при этом инвестирование может продолжиться.

Инвестиционные проекты могут быть классифицированы по ряду признаков, обобщенная классификация приведена в *таблице 9*.

Таблица 9

Классификация инвестиционных проектов

Признак классификации	Виды инвестиционных проектов
1. По величине привлекаемых средств	1.1. Крупные 1.2. Средние 1.3. Мелкие
2. По длительности	2.1. Долгосрочные 2.2. Среднесрочные 2.3. Краткосрочные
3. По автономности	3.1. Зависимые 3.2. Независимые

Принятие решения о реализации того или иного инвестиционного проекта происходит на основе оценки его эффективности, это одна из важнейших задач при инвестировании.

Оценка эффективности инвестиционного проекта производится путем сопоставления денежного потока (*cashflow*), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и вложений в этот проект. Проект оценивается как эффективный, если происходит возврат суммы инвестиций и обеспечивается доходность для инвесторов, предоставивших капитал, в этом случае говорят об окупаемости инвестиций.

Для оценки эффективности капитальных вложений используют следующие показатели:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- срок окупаемости капитальных вложений;
- дисконтированный срок окупаемости;
- внутренняя норма доходности.

При оценке эффективности инвестиционных проектов, так как процесс инвестирования является продолжительным, то требуется

соизмерить показатели стоимости всех выплат (денежных потоков) с учетом фактора времени. Этот процесс называют дисконтированием. Для проведения дисконтирования денежные потоки умножают на коэффициент дисконтирования, который определяют с учетом нормы дисконта. Норма дисконта соответствует норме прибыли на капитал, т. е. процентной ставке. Коэффициент дисконтирования определяют по формуле:

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (54)$$

где E — норма дисконта;
 t — номер временного интервала (0, 1, 2, ..., T).

Тогда чистый дисконтированный доход определяется как разность суммы эффектов за расчетный период, приведенная к начальному шагу и суммы дисконтированных капиталовложений, т. е. рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum (R_t - Z_t) \cdot a_t - \sum K_t \cdot a_t, \quad (55)$$

где a_t — коэффициент дисконтирования;
 R_t — поступления от реализации проекта;
 Z_t — текущие затраты на реализацию проекта;
 K_t — капитальные вложения в проект;
 t — номер временного интервала (0, 1, 2, ..., T).

При положительном значении чистого дисконтированного дохода можно сделать вывод об его эффективности при заданной норме дисконта, в противном случае проект признается неэффективным, инвестор понесет убытки.

Срок окупаемости капитальных вложений — это минимальный временной интервал (месяц, квартал, год) начиная с которого первоначальные вложения капитал и затраты, связанные с реализацией проекта покрываются суммарными поступлениями от его осуществления. При этом срок окупаемости может быть определен с учетом дисконтирования.

Определим срок окупаемости капиталовложений без учета и с учетом дисконтирования и чистый дисконтированный доход при норме дисконта равной 0,2. Исходные данные для расчета эффективности капиталовложений приведены в *таблице 10*.

Таблица 10

Исходные данные для оценки эффективности капиталовложений

Показатели	1 год	2 год	3 года	4 года
Объем капиталовложений, тыс. руб.	5000	1000	–	–
Выручка от реализации (без НДС), тыс. руб.	4000	8000	10000	10000
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	3000	5500	6000	6000
в том числе амортизация, тыс. руб.	300	400	400	400
Валовая прибыль, тыс. руб.	1000	2500	4000	4000
Налоги и отчисления от прибыли, тыс. руб.	200	400	500	500
Чистая прибыль	800	2100	3500	3500

Определим общий объем капиталовложений без дисконтирования:

$$5000 + 1000 = 6000 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом дисконтирования общий объем капиталовложений составит:

$$\frac{5000}{1 + 0,2} + \frac{1000}{(1 + 0,2)^2} = 4861 \text{ тыс. руб.}$$

Чистый доход (чистая прибыль + амортизация) по годам соответственно составит:

- 1) $800 + 300 = 1100$ тыс. руб.;
- 2) $2100 + 400 = 2500$ тыс. руб.;
- 3) $3500 + 400 = 3900$ тыс. руб.;
- 4) $3500 + 400 = 3900$ тыс. руб.

Определим срок окупаемости капиталовложений в размере 6000 тыс. руб. Для этого определим чистый доход нарастающим итогом:

- 1) 1100 тыс. руб.;
- 2) $1100 + 2500 = 3600$ тыс. руб.;
- 3) $3600 + 3900 = 7500$ тыс. руб.;

Тогда проект окупится менее чем за три года. За два года окупится сумма в размере 3600 тыс. руб., остаток составит $6000 - 3600 = 2400$ тыс. руб. Тогда эта сумма окупится за $\frac{2400}{3900} = 0,62$ года

$= 12 \times 0,62 = 7,4$ месяца. Тогда срок окупаемости составит 2,62 года = 2 года и 7,4 месяца.

Рассчитаем дисконтированный доход по годам соответственно:

- 1) $\frac{1100}{(1+0,2)} = 917$ тыс. руб.;
- 2) $\frac{2500}{(1+0,2)^2} = 1736$ тыс. руб.;
- 3) $\frac{3900}{(1+0,2)^3} = 2257$ тыс. руб.;
- 4) $\frac{3900}{(1+0,2)^4} = 1880$ тыс. руб.

Определим срок окупаемости капиталовложений в размере 4861 тыс. руб. с учетом дисконтирования. Для этого определим дисконтированный доход нарастающим итогом:

- 1) 917 тыс. руб.;
- 2) $917 + 1736 = 2653$ тыс. руб.;
- 3) $2653 + 2257 = 4910$ тыс. руб.;

Тогда проект окупится менее чем за три года. За два года окупится сумма в размере 2653 тыс. руб., остаток составит $4861 - 2653 = 2208$ тыс. руб. Тогда эта сумма окупится за $\frac{2208}{2257} = 0,98$ года = $12 \times 0,98 = 11,76$ месяца. Тогда срок окупаемости составит 2,98 года = 2 года и 11,76 месяца, т. е. приблизительно три года.

Определим чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДД} = \frac{1100}{(1+0,2)} + \frac{2500}{(1+0,2)^2} + \frac{3900}{(1+0,2)^3} + \frac{3900}{(1+0,2)^4} - \left(\frac{5000}{1+0,2} + \frac{1000}{(1+0,2)^2} \right) =$$
$$= 917 + 1736 + 2257 + 1880 - 4861 = 6790 - 4861 = 1929 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности инвестиционного проекта.

7.6. Аренда и лизинг имущества. Франчайзинг

Аренда представляет собой имущественный наем, основанный на договоре о предоставлении имущества во временное пользование за определенную плату. В договоре аренды участвуют две стороны: арендодатель и арендатор.

Арендодатель — это собственник имущества, сдающий его в аренду. В качестве арендодателя могут выступать лица, уполномоченные законом или собственником сдавать имущество в аренду.

Арендатор (наниматель) — лицо, получающее имущество в аренду и использующее его в своих целях в соответствии с назначением имущества или согласно условиям, закрепленным в договоре.

Переданное в аренду имущество остается собственностью арендодателя, а произведенная продукция, доходы, материальные и другие ценности, улучшения арендованного имущества, не предусмотренные договором аренды, являются собственностью арендатора.

Арендатор имеет право частично или полностью выкупить арендованное имущество, если ограничения или запрещения не предусмотрены законодательными актами.

Различают следующие виды аренды:

1) по объектам договора: аренда оборудования; аренда транспортных средств (без экипажа или с экипажем); аренда зданий и сооружений; аренда предприятий; аренда земельных участков и других объектов;

2) по виду договора: договор аренды; договор проката; договор финансовой аренды (лизинг);

3) по признаку изменения права собственности: аренда без права выкупа имущества; аренда с правом выкупа имущества;

4) по срокам аренды: долгосрочная (5–20 лет); среднесрочная (1–5 лет); краткосрочная (до одного года).

Если договор аренды заключен на срок более одного года или одной из сторон является юридическое лицо, то он должен быть заключен в письменной форме. Договор недвижимого имущества подлежит государственной регистрации.

Арендная плата представляет собой плату за пользование имуществом, она вносится арендатором на условиях и в сроки, определенные в договоре аренды. Арендная плата включает: амортизационные отчисления от стоимости арендованного имущества; средства, передаваемые арендатором арендодателю для ремонта объектов по истечении срока их аренды; часть прибыли (дохода), которая может быть получена от использования взятого в аренду имущества (арендный процент), на уровне, как правило, не ниже банковского процента. По согласованию сторон возможны и другие составляющие арендной платы.

Арендная плата может устанавливаться как за все арендуемое имущество, так и отдельно за каждую из его составных частей.

Арендодатель включает арендную плату в состав доходов от внереализационных операций. Арендатор относит арендную плату на издержки производства (обращения).

Лизинг представляет собой разновидность аренды. Закон Российской Федерации «О лизинге» трактует лизинг как вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга юридическим и реже физическим лицам на установленный срок, за определенную плату и в соответствии с условиями, закрепленными договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинг связан с прямыми инвестициями.

Различают следующие виды лизинга:

1) по виду имущества: лизинг движимого и недвижимого имущества; лизинг недвижимого имущества, бывшего в употреблении, и т. д.;

2) по характеру лизинговых платежей: с денежным платежом, с компенсационным платежом (поставками продукции), со смешанным платежом;

3) по срокам лизинга: рейтинг — аренда на срок от нескольких дней до месяца; хайринг — аренда на срок от нескольких месяцев до года; собственно лизинг — аренда на срок от года до нескольких лет.

Сроки лизинга зависят от периода амортизации оборудования (объекта). Обычно срок лизинга меньше этого периода.

Классическая схема лизинга предполагает наличие трех участников:

- лизингодатель (арендодатель) — лизинговая компания;
- лизингополучатель (арендатор);
- продавец лизингового имущества (как правило, предприятие-изготовитель).

В качестве лизингодателей (арендодателей) могут выступать юридические лица, например специализированные лизинговые компании, имеющие соответствующую лицензию, а также граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица и зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Лизингополучатель (арендатор) — это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, получающие имущество в пользование по договору лизинга.

Продавцом лизингового имущества выступает предприятие — изготовитель машин и оборудования, торгующая организация или другое юридическое либо физическое лицо, которое продает имущество, являющееся объектом лизинга.

При осуществлении лизинговой сделки оформляются договор купли-продажи лизингового имущества и протокол приемки, подтверждающий поставку объекта лизинговой сделки, его монтаж и ввод в эксплуатацию.

Франчайзинг — смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, которое осуществляется на основе договора франчайзинга, заключаемого между крупным предприятием — франчайзером и мелким — франчайзи (оператором). Предметом договора должна быть обязанность франчайзера либо снабжать оператора или бизнесмена, работающего в рамках оговоренной территории за денежное вознаграждение, своими товарами, апробированными технологиями, либо передать ему исключительное право на производство и сбыт под торговой маркой и от имени франчайзера оговоренных товаров и услуг. Почти всегда франчайзи выплачивает единовременный взнос за право пользования на рынке именем и торговой маркой. Кроме того, франчайзер может назначить регулярную плату за использование торговой марки. Плата, как правило, устанавливается в пределах 1–5 % выручки. Франчайзер устанавливает также размер отчислений от объема текущих продаж франчайзи, составляющий в среднем 2–3 %. Существуют и другие нормы отчислений.

Различают товарный, производственный и деловой франчайзинг. По существу франчайзинг в нашей стране представлен пока в одной форме: зарубежный франчайзер — российский франчайзи (оператор).

7.7. Вопросы для контроля знаний к главе 7

- 1) Дайте определение понятию «основные средства».
- 2) Как соотносятся понятия «основные средства» и «основные фонды»?
- 3) На основании какой стоимости происходит зачисление основных фондов на баланс предприятия?

- 4) Дайте определение понятию «амортизация».
- 5) Какие показатели характеризует эффективность использования основных средств?
- 6) Согласно классификации основных фондов, куда следует отнести котельную, конвейерную линию, новый станок на складе, здание дирекции завода?
- 7) Согласно классификации основных фондов, куда следует отнести Жилой сектор, столовая, бездействующий станок, мебель здравпункта?
- 8) Назовите основные характеристики основных фондов.
- 9) Какие объекты следует отнести к основным производственным фондам?
- 10) Какие объекты следует отнести к пассивной части основных фондов?
- 11) Как рассчитывается полная первоначальная стоимость основных фондов?
- 12) Как определяется остаточная стоимость основных фондов?
- 13) Какие выделяют виды износа?
- 14) Как называется износ, связанный с изменением стандартов?
- 15) Как рассчитывают нормы амортизации?
- 16) Назовите основные способы начисления амортизации.
- 17) Какой способ начисления амортизации позволяет накопить достаточные средства для технического перевооружения и реконструкции производства?
- 18) Как рассчитывается годовая сумма амортизации согласно линейному способу?
- 19) Дайте определение «аренды».
- 20) Дайте определение «лизингу». Как рассчитывается сумма амортизации на единицу продукции согласно способу начисления амортизации пропорционально объему произведенной продукции?
- 21) Дайте определение «франчайзингу».
- 22) Дайте характеристику стадиям жизненного цикла инвестиционного проекта.
- 23) Какие показатели используют для оценки эффективности капитальных вложений?
- 24) Как рассчитывают коэффициент дисконтирования?
- 25) Дайте определения понятиям инвестиции, инвестирование, инвестиционный проект.

7.8. Примеры тестовых заданий к главе 7

7.1. Основные средства — это та часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение...

- А) периода времени менее 1 года.
- Б) периода времени более одного года.
- В) периода времени менее 1 месяца.
- Г) неопределенного периода времени.
- Д) периода, превышающего 5 лет.

7.2. Амортизация основных фондов — это:

А) процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость продукции.

- Б) износ основных фондов.
- В) восстановление основных фондов.
- Г) расходы на содержание основных фондов.
- Д) оборачиваемость оборотных средств.

7.3. Какой показатель характеризует эффективность использования основных средств?

- А) Рентабельность.
- Б) Прибыль.
- В) Уровень амортизационных отчислений.
- Г) Фондоотдача.
- Д) Оборачиваемость оборотных средств.

7.4. Котельная, конвейерная линия, новый станок на складе, здание дирекции завода относят к...

- А) оборотным фондам.
- Б) непроизводственным оборотным фондам.
- В) машинам и оборудованию.
- Г) нематериальным основным фондам.
- Д) производственным оборотным фондам.

7.5. Здания, сооружения, передаточные устройства относятся к...

- А) оборотным фондам.
- Б) пассивной части основных фондов.
- В) активной части основных фондов.
- Г) нематериальным основным фондам.
- Д) непроизводственным оборотным фондам.

7.6. Остаточная стоимость основных фондов определяется как ...

- А) стоимость (цена) приобретения основных фондов.
- Б) разность полной стоимости и суммы накопленного износа.

- В) разность полной стоимости и затрат на монтажные работы.
- Г) разность цены основных фондов и величины амортизации.
- Д) разность стоимости приобретения основных фондов и затрат на транспортировку.

7.7. Полная первоначальная стоимость включает...

- А) стоимость (цену) приобретения основных фондов.
- Б) стоимость (цену) приобретения основных фондов и транспортные расходы.
- В) стоимость (цену) приобретения основных фондов и транспортные расходы и стоимость монтажных работ на месте эксплуатации.

Г) стоимость (цену) приобретения основных фондов и транспортные расходы и стоимость монтажных работ на месте эксплуатации, также иные расходы по доведению данного объекта до состояния готовности к эксплуатации.

Д) стоимость (цену) приобретения основных фондов и стоимость монтажных работ на месте эксплуатации.

7.8. В рыночной экономике выделяют следующие виды износа:

- А) Физический и амортизационный.
- Б) Физический, моральный и остаточный.
- В) Физический, функциональный и внешний.
- Г) Физический, моральный, внутренний.
- Д) Финансовый, материальный.

7.9. Отношение годовых амортизационных отчислений к балансовой стоимости основных фондов, выраженное в процентах называется...

- А) сроком полезного использования.
- Б) коэффициентом износа.
- В) коэффициентом амортизации.
- Г) нормативным сроком службы.
- Д) нормой амортизации.

7.10. Определите годовую сумму амортизационных отчислений на единицу продукции по способу начисления амортизации пропорционально объему произведенной продукции, если запасы руды данного месторождения составляют 1000 000 т. Стоимость основных средств, используемых при добыче руды — 16 000 000 руб.

- А) 160 руб./т
- Б) 16 руб./т
- В) 1600 руб./т
- Г) 10 руб./т
- Д) 1000 руб./т

8. Оборотные средства предприятия

8.1. Понятие и структура оборотных средств

Оборотными средствами называются активы предприятия, которые в результате его хозяйственной деятельности полностью переносят свою стоимость на готовый продукт, принимают однократное участие в процессе производства, изменяя при этом натурально-вещественную форму.

Оборотные средства представляют собой подвижную часть активов. В каждом кругообороте оборотные средства проходят три стадии:

1) подготовительную: денежные средства предприятий используются для приобретения сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий и т. п., необходимых для осуществления производственной деятельности.

2) производственную: производственные запасы превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию.

3) сбытовую: происходит процесс реализации продукции.

Процесс движения оборотных средств приведен на *рис. 23*.

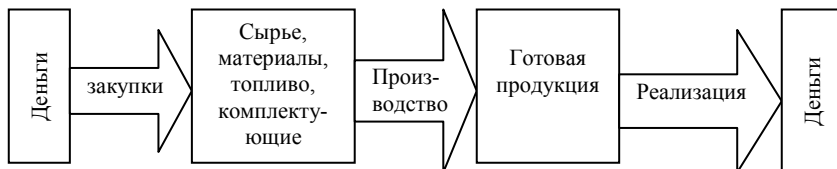


Рис. 23. Процесс движения оборотных средств

Оборотные средства подразделяются на оборотные фонды и фонды обращения (*рис. 24*). К **оборотным фондам** относят: производственные запасы, незавершенное производство и собственные полуфабрикаты, расходы будущих периодов.

Производственные запасы представляют собой запасы сырья, материалов, комплектующих, топлива, тары, запчасти для ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (МБП) и хозяйственного инвентаря сроком полезного использования менее 1 года независимо от его стоимости.

Отметим, что сырье является продукцией добывающих отраслей, а материалы представляют собой продукцию, уже прошедшую определенную обработку.



Рис. 24. Структура оборотных средств

Материалы подразделяются на основные и вспомогательные.

Основные — это материалы, которые непосредственно входят в состав изготавливаемого продукта (металл, ткани).

Вспомогательные — это материалы, необходимые для обеспечения нормального производственного процесса. Сами они в состав готового продукта не входят (смазка, реагенты).

Полуфабрикаты — продукты, законченные переработкой на одном переделе и передаваемые для обработки на другой передел. Полуфабрикаты могут быть собственные и покупные. Если полуфабрикаты не производятся на собственном предприятии, а покупаются у другого предприятия, то они относятся к покупным и входят в состав производственных запасов, собственные полуфабрикаты относятся к незавершенному производству.

Незавершенное производство — это продукция (работы), не прошедшая всех стадий, предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукомплектованные, не прошедшие испытания и техническую приемку.

Расходы будущих периодов — это расходы данного периода, подлежащие погашению за счет себестоимости последующих периодов.

Вторую часть оборотных средств составляют **фонды обращения**. В состав фондов обращения включают готовую продукцию, дебиторскую задолженность, денежные средства.

Готовая продукция представляет собой полностью законченные готовые изделия или полуфабрикаты, поступившие на склад предприятия.

Дебиторская задолженность — деньги, которые физические или юридические лица должны предприятию за поставку товаров, услуг или сырья.

Денежные средства — это денежные средства, находящиеся в кассе предприятия, на расчетных счетах банков и в расчетах.

Отметим, что фонды обращения не участвуют в образовании стоимости, но являются носителями уже созданной стоимости. Основное назначение фондов обращения — обеспечить денежными средствами ритмичность процесса обращения.

Рассмотрим классификацию оборотных средств по ряду признаков.

- 1) По источникам образования оборотные средства делятся на:
 - собственные;
 - заемные (привлеченные).

Собственные оборотные средства формируются за счет собственного капитала предприятия (уставный капитал, резервный капитал, накопленная прибыль и др.). В состав заемных оборотных средств входят банковские кредиты, а также кредиторская задолженность. Их предоставляют предприятию во временное пользование. Таким образом, одна часть заемных средств платная (кредиты и займы), другая бесплатная (кредиторская задолженность).

В различных странах между собственным и заемным капиталом используются различные соотношения (нормативы). В России применяют соотношение 50/50, в США — 60/40, а в Японии — 30/70.

- 2) По особенностям планирования оборотные средства подразделяются на:

- нормируемые;
- ненормируемые.

К нормируемым оборотным средствам относятся: производственные запасы, расходы будущих периодов, незавершенное производство, готовая продукция на складе (все оборотные средства в сфере производства).

К ненормируемым оборотным средствам относятся: денежные средства на расчетном счете, отгруженная неоплаченная продукция, дебиторская задолженность.

Отсутствие норм не означает, что размеры этих средств могут изменяться произвольно. Действующий порядок расчетов между предприятиями предусматривает систему санкций против роста неплатежей. Нормируемые оборотные средства планируются предприятием, тогда как ненормируемые оборотные средства объектом планирования не являются.

8.2. Показатели оборачиваемости оборотных средств

Эффективность использования оборотных средств измеряется показателями их оборачиваемости. Под **оборачиваемостью оборотных средств** понимается продолжительность последовательного прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения.

Выделяют следующие показатели оборачиваемости оборотных средств:

- коэффициент оборачиваемости;
- продолжительность одного оборота;
- коэффициент загрузки средств в обороте.

Коэффициент оборачиваемости (скорость оборота) характеризует размер объема выручки от реализации (Q_p) на один рубль оборотных средств. Т. е. это количество оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период, его рассчитывают по формуле:

$$K_{об} = \frac{Q_p}{O_{\circ}C}, \quad (56)$$

где Q_p — объем реализованной продукции за рассматриваемый период;

$O_{\circ}C$ — средняя сумма (остаток) оборотных средств за тот же период.

Продолжительность одного оборота — это количество дней, за которое совершается полный оборот. Период оборота оборотных средств принято называть оборачиваемостью в днях, она рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{D}{K_{об}}, \quad (57)$$

где D — число дней в данном периоде (360, 90, 30);
 $K_{об}$ — коэффициент оборачиваемости.

Коэффициент загрузки оборотных средств — это величина, обратная скорости оборота, показывает степень загрузки средств в обороте и определяется по формуле:

$$K_з = \frac{O_б C}{Q_p}. \quad (58)$$

Чем меньше величина коэффициента загрузки средств, тем эффективнее используются оборотные средства.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, так как определяют платежеспособность и инвестиционную привлекательность предприятия.

В связи с этим на предприятиях часто практикуют расчеты оборачиваемости средств, вложенных в запасы товарно-материальных ценностей и используемых покупателями продукции в порядке их коммерческого кредитования.

В соответствии со стадиями кругооборота оборотных средств можно выделить три направления ускорения их оборачиваемости.

1) На стадии производственных запасов: установление прогрессивных норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии; систематическая проверка состояния складских запасов; замена дорогостоящих видов материалов и топлива более дешевыми без снижения качества продукции.

2) На производственной стадии: сокращение длительности производственного цикла и повышение его непрерывности; соблюдение ритмичности работы предприятия; комплексное использование сырья; использование отходов.

3) В сфере обращения: ускорение реализации продукции, организация маркетинговых исследований; сокращение кредиторской и дебиторской задолженности.

8.3. Нормирование оборотных средств

Эффективное использование оборотных средств во многом зависит от правильного определения потребности в оборотных средствах. Занижение величины оборотных средств влечет за собой неустойчивость финансового положения, перебои в производственном процессе и снижение объемов производства и прибыли. Завышение размера оборотных средств снижает возможности предприятия производить капитальные затраты для расширения производства.

Потребность в оборотных средствах зависит от следующих факторов:

- объемов производства и реализации;
- характера деятельности предприятия;
- длительности производственного цикла;
- видов и структуры потребляемого сырья;
- темпов роста объемов производства и т. п.

Время пребывания оборотных средств в сфере производства охватывает период, в течение которого оборотные средства пребывают в состоянии запасов и в виде незавершенного производства.

Время пребывания оборотных средств в сфере обращения охватывает период пребывания их в форме остатков нереализованной продукции, в виде отгруженной, но еще не оплаченной продукции, дебиторской задолженности, в виде денежных средств, находящихся в кассе предприятия, на счетах в банках.

Чем выше скорость оборота (суммарное время пребывания в сфере производства и обращения), тем меньше потребность в оборотных средствах.

Предприятие заинтересовано в сокращении размеров своего оборотного капитала. Но это сокращение должно иметь разумные пределы, так как оборотные средства должны обеспечивать нормальный режим его работы.

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

Нормы оборотных средств характеризуют минимальные запасы товарно-материальных ценностей, рассчитанных в днях запаса или других единицах. Норматив оборотных средств расчи-

тывается в денежном выражении для отдельных элементов (групп) оборотных средств и в целом по предприятию.

Норматив оборотных средств — это минимальная сумма денежных средств, постоянно необходимая предприятию для его производственной деятельности.

Общие нормативы собственных оборотных средств определяются в размере их минимальной потребности для образования запасов сырья, материалов, топлива, незавершенного производства, расходов будущих периодов, готовых изделий. Среднесуточный расход сырья по данному элементу затрат рассчитывается путем деления всех плановых годовых расходов на количество дней в году (360). По большинству элементов оборотных средств норматив определяется следующим образом:

$$H = P_{\text{сут}} \times T_{\text{д}}, \quad (59)$$

где $P_{\text{сут}}$ — среднесуточный расход материалов по данному элементу затрат (в руб.);

$T_{\text{д}}$ — средняя норма запаса для данного элемента в днях.

Общий норматив оборотных средств состоит из суммы частных нормативов:

$$H_{\text{общ}} = H_{\text{пз}} + H_{\text{нп}} + H_{\text{гп}} + H_{\text{бп}}, \quad (60)$$

где $H_{\text{пз}}$ — норматив производственных запасов;

$H_{\text{нп}}$ — норматив незавершенного производства;

$H_{\text{гп}}$ — норматив готовой продукции;

$H_{\text{бп}}$ — норматив будущих периодов.

Норматив производственных запасов включает следующие нормативы:

- текущего запаса;
- страхового запаса;
- технологического запаса;
- транспортного запаса.

Текущий запас — это основной вид запаса, определяет постоянный запас материалов, обеспечивающий потребности производства на период между двумя очередными поставками. Он занимает наибольший удельный вес в общей норме и определяется по формуле:

$$T_3 = P_{\text{сут}} \times I_c, \quad (61)$$

где $P_{\text{сут}}$ — среднесуточный расход материальных ресурсов (в руб.);
 I_c — средний интервал между поставками в днях.

Средний интервал между поставками можно рассчитать по формуле:

$$I_c = \frac{360(180,90)}{П}, \quad (62)$$

где $П$ — число поставок за период.

Страховой запас предназначен для обеспечения потребностей производства на случай задержки поступления материальных ценностей, задержек в пути, поступление некачественных материалов. Страховой запас определяется по формуле:

$$З_c = P_{\text{сут}} \times I_c \times 0,5. \quad (63)$$

Величину страхового запаса устанавливают, как правило, в пределах 50 % от величины текущего запаса. Этот предел повышается в случае, если предприятие расположено вдали от поставщиков, потребляемые материалы являются уникальными, выпускаемая продукция требует много компонентов или комплектующих от разных поставщиков.

Транспортный запас устанавливается по продолжительности времени пробега груза от поставщика до потребителя с учетом времени документооборота. Может рассчитываться, так же как и страховой запас по формуле:

$$З_{\text{мп}} = P_{\text{сут}} \times I_{\text{мп}} \times 0,5. \quad (64)$$

Если имеется несколько поставщиков, то транспортный запас определяется как средневзвешенная величина с учетом длительности пробега и размера поставки.

Норматив оборотных средств для незавершенного производства определяется по формуле:

$$H_{\text{нз}} = P_{\text{сут}} \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{нз}}, \quad (65)$$

где $P_{сут}$ — объем среднесуточного выпуска продукции по производственной себестоимости;

$T_{ц}$ — длительность производственного цикла;

$K_{нз}$ — коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве.

Производственным циклом называется ряд производственных процессов, выполняемых при изготовлении продукции. Продолжительность производственного цикла складывается из времени, затрачиваемого непосредственно на операции по обработке сырья, материалов, заготовок, и времени, которое требуется на перерывы между операциями от начала первой операции до сдачи готовой продукции на склад.

Коэффициент нарастания затрат характеризует степень готовности, при равномерном нарастании затрат, его определяют по формуле:

$$K_{нз} = a + \frac{1-a}{2}, \quad (66)$$

где a — доля первоначальных затрат в себестоимости продукции.

Норматив готовой продукции зависит от среднесуточного выпуска продукции и длительности хранения продукции на складе:

$$H_{гп} = T_{гп} \times P_{сут}, \quad (67)$$

где $P_{сут}$ — среднесуточный выпуск продукции по производственной себестоимости;

$T_{гп}$ — средняя длительность хранения готовой продукции на складе.

Длительность хранения продукции на складе, в свою очередь, рассчитывается как сумма времени на формирование партии продукции для отгрузки и оформления документов на эту партию:

$$T_{хр} = T_{фн} + T_{од}, \quad (68)$$

где $T_{фн}$ — время, необходимое для формирования партии для отгрузки готовой продукции потребителю, дн.;

$T_{од}$ — время, необходимое для оформления документов для отправки груза потребителю, дн.

8.4. Вопросы для контроля знаний к главе 8

- 1) Дайте определение понятию «оборотные средства».
- 2) Что включают в состав оборотных производственных фондов?
- 3) Что относят к фондам обращения?
- 4) Как рассчитывают коэффициент оборачиваемости оборотных средств?
- 5) Какие показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств?
- 6) Что характеризует период оборота оборотных средств?
- 7) Что относят к нормируемым и ненормируемым оборотным средствам?
- 8) Что представляет собой незавершенной производство, полуфабрикаты, расходы будущих периодов?
- 9) Что относится к производственным запасам?
- 10) Перечислите и охарактеризуйте виды запасов.
- 11) Какой запас имеет наибольший удельный вес в общем объеме оборотных средств?
- 12) Как рассчитывают текущий запас, норматив готовой продукции?

8.5. Примерные тестовые задания к главе 8

8.1. Оборотные средства — это...

А) часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение длительного периода времени.

Б) средства производства, неоднократно участвующие в производственном процессе.

В) средства, которые переносят свою стоимость на готовый продукт постепенно в течение длительного времени.

Г) активы предприятия, которые участвуют в производственном цикле один раз и полностью переносят свою стоимость на готовый продукт.

Д) фонды, которые непосредственно участвуют в процессе производства (машины, оборудование, транспортные средства).

8.2. В состав оборотных производственных фондов входят:

А) станки, агрегаты.

Б) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов.

- В) здания, сооружения.
- Г) компьютерное программное обеспечение.
- Д) транспортные средства.

8.3. К фондам обращения относятся:

- А) сырье, материалы.
- Б) производственные запасы.
- В) незавершенное производство.
- Г) готовые изделия на складе предприятия.
- Д) расходы будущих периодов.

8.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств определяется...

- А) количеством оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период.
- Б) размером объема выручки от реализации.
- В) средней длительностью одного оборота оборотных средств.
- Г) минимальной суммой денежных средств, постоянно необходимой предприятию для его производственной деятельности.
- Д) средней длительностью хранения готовой продукции на складе.

8.5. Какой показатель характеризует эффективность использования оборотных средств?

- А) Рентабельность.
- Б) Прибыль.
- В) фондоотдача.
- Г) Фондоемкость.
- Д) Коэффициент оборачиваемости.

8.6. Период оборота оборотных средств характеризует:

- А) время нахождения оборотных средств в запасах и незавершенном производстве.
- Б) время прохождения оборотными средствами стадий приобретения, производства и реализации продукции.
- В) минимальную сумму денежных средств, постоянно необходимую предприятию для его производственной деятельности.
- Г) количество дней, за которое совершается полный оборот.
- Д) время, необходимое для полного обновления производственных фондов предприятия.

8.7. К нормируемым оборотным средствам относятся:

- А) фонды обращения.
- Б) производственные запасы.

- В) все оборотные средства предприятия.
- Г) денежные средства.
- Д) отгруженная неоплаченная продукция.

8.8. Продукция (работы), не прошедшая всех стадий, предусмотренных технологическим процессом, относится к:

- А) полуфабрикатам.
- Б) производственным запасам.
- В) расходам будущих периодов.
- Г) незавершенному производству.
- Д) отгруженной неоплаченной продукции.

8.9. К производственным запасам относятся...

- А) оборотные производственные фонды.
- Б) денежные средства.
- В) расходы будущих периодов.
- Г) незавершенное производство.
- Д) запасы топлива.

8.10. Производство среднесуточного расхода материальных ресурсов на интервал поставки называется:

- А) технологический (подготовительный) запас.
- Б) текущий запас.
- В) страховой запас.
- Г) транспортный запас.
- Д) производственный запас.

9. Кадры на предприятии. Оплата труда работников

9.1. Основные характеристики персонала и его структура

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) — это совокупность работников, входящих в его списочный состав организации. Персонал организации характеризуется численностью, структурой, профессиональной пригодностью и компетентностью.

Численность персонала зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Структура персонала представляет собой совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий. Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия.

В мировой практике работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры рассматриваются как организаторы производства различных уровней.

В России персонал промышленных предприятий делится на:

- промышленно-производственный персонал;
- непромышленный персонал.

Промышленно-производственный персонал (ППП) включает работников, непосредственно занятых производственной деятельностью и его обслуживанием. К ППП относят рабочих производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал. К непромышленному персоналу относят работников, занятых в непромышленной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т. д.

По характеру выполняемых функций в соответствии Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории:

- рабочие;
- руководители;
- специалисты;
- технические исполнители (служащие).

Рабочие непосредственно занятые в процессе создания материальных благ, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров и др.

Рабочие подразделяются на:

- основных;
- вспомогательных.

Основные рабочие непосредственно связаны с производством продукции, а **вспомогательные** — обслуживанием производства.

Руководители занимают соответствующие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. Различают линейных и функциональных руководителей. Руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители, относятся к **линейным**. Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители, относятся к **функциональным**.

По уровню, занимаемому в общей системе управления, руководители подразделяются на руководителей высшего, среднего и низового звена.

К руководителям высшего звена относятся генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители.

К руководителям среднего звена относят начальников крупных служб и отделов, крупных цехов.

К руководителям низового звена относят мастеров, старших мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных отделов и служб.

Специалистами являются работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

К **служащим** относят работников, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и пр.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия — вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

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-трудоустройство в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

9.2. Производительность труда

Производительность труда характеризует эффективность труда в материальном производстве. Этот показатель важен не только для оценки эффективности производства отдельного предприятия, но и на макроуровне. Граждане той страны, где достигнута наивысшая производительность труда, должны иметь и самый высокий уровень жизни.

Производительность труда — это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции.

Следует различать понятия производительности и интенсивности труда. При повышении интенсивности труда повышается количество физических и умственных усилий в единицу времени и за счет этого увеличивается количество производимой в единицу времени продукции. Повышение интенсивности труда требует повышения его оплаты. Производительность труда повышается в результате изменения технологии, применения более совершенного оборудования, применения новых приемов труда и не всегда требует повышения заработной платы.

Рассмотрим ряд показателей, характеризующих производительность труда.

Выработка — это показатель характеризующий результативность труда, определяет количество продукции, произведенной в единицу времени. Для определения выработки на одного работающего количество произведенной продукции делится на численность всего промышленно-производственного персонала:

$$B = \frac{O_n}{Ч}, \quad (69)$$

где B — выработка продукции;

O_n — количество произведенной за период продукции в натуральных или стоимостных измерителях;

$Ч$ — численность работников.

Для расчета выработки на одного рабочего, количество произведенной продукции делится на суммарную численность основных и вспомогательных рабочих. При расчете выработки на одного основного рабочего количество произведенной продукции делится на численность основных рабочих.

Трудоемкость — это количество труда, необходимое для выработки единицы продукции. Трудоемкость является характеристикой затратности труда (расходования рабочей силы). Для измерения количества произведенной продукции используют натуральные (т, м, м. куб., шт. и т. д.) и стоимостные показатели.

Различают технологическую, производственную и полную трудоемкость.

Технологическую трудоемкость продукции определяют путем деления затрат труда основных рабочих на количество произведенной ими продукции.

Производственную трудоемкость продукции рассчитывают путем делением затрат труда основных и вспомогательных рабочих на количество произведенной продукции.

Полную трудоемкость определяют путем деления затрат труда промышленно-производственного персонала на количество произведенной продукции:

$$T = \frac{З_{mp}}{O_n}, \quad (70)$$

где T — трудоемкость продукции;

$З_{mp}$ — затраты труда различных категорий работников на производство продукции;

O_n — объем произведенной продукции.

Для измерения производительности труда на уровне организации используется показатель производительности труда, который рассчитывается как отношение объема произведенной продукции (работ, услуг) в стоимостном выражении к среднесписочной численности работников организации, т. е. по следующей формуле:

$$П = O_n / Ч, \quad (71)$$

где $П$ — производительность труда;

O_n — объем произведенной продукции (работ, услуг);
 $Ч$ — среднесписочная численность работников организации.

Влияние факторов роста производительности труда выражается в экономии рабочей силы и затрат на заработную плату. На отдельном предприятии работа по повышению производительности труда может вестись в следующих основных направлениях:

— за счет резервов снижения трудоемкости, а именно — внедрения новых технологий работы, автоматизации и модернизации производства и т. д.

— за счет резервов совершенствования использования рабочего времени — организации труда и управления производством, совершенствования структуры предприятия.

— за счет совершенствования структуры кадров — повышения квалификации сотрудников, изменения соотношения производственного и управленческого персонала и т. д.

9.3. Кадровое планирование

Кадровое планирование — целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, помогает определить кадровую стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий.

Основной задачей кадрового планирования является — обеспечение реализации планов предприятия с точки зрения человеческого фактора — рабочей силы — ее численности, квалификации, производительности, издержек.

Планирование кадров отвечает на следующие вопросы:

— какое количество персонала и какой квалификации требуется?

— когда, в какой период времени?

— где, на каком участке производства?

— каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

— как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?

— каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

— каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

При планировании численности персонала на предприятии различают:

- явочный состав;
- списочный состав.

Списочный состав — все работники, принятые на постоянную и временную работу, связанную с основной и неосновной деятельностью предприятия, на срок — один день и более. Списочный состав включает: фактически работающих, находящихся в простое и отсутствующих по каким-либо причинам (ежегодные отпуска, служебные командировки, болезнь, выполнение государственных и общественных обязанностей, декретный отпуск и др.).

Явочный состав — количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом предприятия характеризует количество целодневных простоев (болезни, командировки, отпуска и т. д.).

В отечественной и зарубежной практике планирования различают:

- текущую потребность в кадрах;
- перспективную потребность.

Текущая потребность определяется рамками одного года, а перспективная обусловлена более длительными сроками.

Процесс кадрового планирования включает следующие этапы:

- оценка наличных кадровых ресурсов;
- оценка будущих потребностей в кадрах;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Исходными данными при планировании численности кадрового состава служат производственная программа, штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движение кадров, текучесть, бюджет рабочего времени.

Большое значение при расчетах численности имеет определение баланса рабочего времени. Он составляется по предприятию в целом, по цеху, участку, иногда для каждой группы рабочих. Целью определения баланса рабочего времени является установление эф-

эффективного полезного фонда времени одного работающего в год. Эффективный фонд рабочего времени определяется по формуле:

$$T_{эф} = D \times t_{cp}, \quad (72)$$

где $T_{эф}$ — эффективный фонд времени;

D — число рабочих дней в году;

t_{cp} — средняя продолжительность рабочего дня в часах.

Общая потребность предприятия в рабочих кадрах определяется по формуле:

$$Ч = \frac{O_n}{B}, \quad (73)$$

где $Ч$ — потребность предприятия в кадрах;

O_n — объем производства;

B — выработка на одного работающего.

Метод расчета по трудоемкости применяется обычно на нормируемых работах. Этим методом определяют численность рабочих по предприятию в целом, по структурным подразделениям, по профессиям и уровням квалификации.

Численность определяется путем деления установленного объема работ (в нормо-часах) на полезный (эффективный) фонд времени одного работающего в часах и на процент выполнения норм:

$$Ч = \frac{O_n}{T_{эф} \cdot K_{вн}} \cdot 100, \quad (74)$$

где $K_{вн}$ — коэффициент выполнения норм.

Численность основных производственных рабочих может быть определена также путем деления намечаемого объема продукции в натуральном выражении на планируемую норму выработки этой продукции в расчете на одного рабочего на предприятии.

Численность рабочих-повременщиков определяется на основе норм обслуживания, установленных для отрасли, данного предприятия или числа рабочих мест.

Расчет потребности в специалистах, руководителях и служащих ведется на основе целей деятельности предприятия, структуры

и схемы управления им, перечня функционально-должностных обязанностей отдельных работников или групп однородных должностей, отраслевых нормативов или нормативов, разработанных самим предприятием.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета с учетом коэффициента насыщенности специалистами, который рассчитывается отношением числа специалистов к объему производства. Таким образом, потребность в специалистах определяется по формуле:

$$P = C_p \times K_n, \quad (75)$$

где P — потребность в специалистах;

C_p — среднесписочная численность работников;

K_n — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Численность руководящего персонала определяется исходя из норм управляемости (оптимальное количество исполнителей, приходящееся на одного руководителя).

Однако кадровое планирование еще не везде находит свое признание в полном объеме в противоположность планированию производства, сбыта, капиталовложений. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

При этом кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна.

9.4. Мотивация и стимулирование персонала

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать.

Термин «мотивация» происходит от французского слова *motif* — побудительная причина и от латинского *moveo* — двигаю. Мотивы людей — истинные побудительные причины их поведения. Они индивидуальны и ими могут быть потребности, эмоции, влечения, идеалы, установки, инстинкты.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивация в менеджменте определяется как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Потребности — это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Удовлетворить потребности можно вознаграждениями. **Вознаграждение** — это все то, что человек считает для себя ценным. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.). Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

К основным мотивам, побуждающим к результативной трудовой деятельности, можно отнести следующие:

- 1) более высокий доход;
- 2) карьерный рост;
- 3) самостоятельность;
- 4) реализовать собственные идеи;
- 5) длительный отпуск;
- 6) власть;
- 7) интерес;
- 8) гибкий график;
- 9) короткое рабочее время;
- 10) признание;
- 11) надежность-стабильность;
- 12) микроклимат;
- 13) обеспеченная старость;
- 14) стиль руководства (начальник).

Мотивация неразрывно связана со стимулированием труда. Менеджер достоверно не знает об истинных мотивах поведения сотрудника, он должен распознать их. В распоряжении менеджера

есть только стимулы и вознаграждения. Под **стимулом** (от лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой погоняли животных) будем понимать побудительное средство, становящееся или не становящееся мотивом.

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулы предоставляются работнику при условии эффективной трудовой деятельности, т. е. стимулами выступают любые блага, получение которых предполагает трудовую деятельность.

Различают материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование включает: заработную плату, премии, дополнительные выплаты, бонусы по итогам деятельности, компенсации транспортных расходов, оплата проживания, компенсация расходов на отдых сотрудников и членов его семьи, оплата медицинской страховки и т. д.

Нематериальное стимулирование призвано демонстрировать признание заслуг сотрудника путем вручением грамот, знаков отличий, представление на доску почета, а также стимулирование свободным временем, гибким графиком работы и т. д. Что касается продвижения по служебной лестнице, то данный вид стимулирования является смешанным, так как с одной стороны повышает социальный статус работника, с другой связан с повышением денежных выплат в связи с переходом на более высокую должность.

9.5. Оплата труда, сущность и структура

Труд как товар имеет цену, а цену труда составляет заработная плата. А поскольку «цена» труда сотрудника зависит от его качества, т. е. от его квалификации и спроса на рынке труда.

Заработная плата представляет собой величину денежного вознаграждения, выплачиваемого наемному работнику за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение своих служебных обязанностей в течение определенного периода времени.

Согласно теории предельной производительности, работник должен произвести продукт, возмещающий его заработную плату, следовательно, заработная плата напрямую связана с эффективностью труда работника.

Следует отметить двойственную природу такого социально-экономического явления как заработная плата. Для работника

заработная плата является главной и основной статьей личного дохода, средством повышения уровня жизни и роста благосостояния его самого и членов его семьи. Следовательно, работник будет стремиться улучшить результаты своего труда и тем самым увеличить вознаграждения за труд. Для работодателя заработная плата представляет собой одну из основных статей затрат на производство. Следовательно, с одной стороны, работодатель заинтересован в снижении удельных затрат рабочей силы на единицу продукции, а с другой стороны, заинтересован повысить ее качество, а значит, увеличить расходы на ее содержание, если это позволит увеличить прибыль предприятия.

Таким образом, можно выделить три основные функции заработной платы:

- 1) воспроизводственную;
- 2) мотивационную;
- 3) регулирующую.

Воспроизводственная функция обеспечивает работнику объем потребления материальных благ и услуг на уровне, достаточном для нормального воспроизводства рабочей силы и повышения интеллектуального потенциала в соответствии с изменяющимися техническими и социальными факторами производства.

Мотивационная функция направлена на побуждение работника к трудовой деятельности, повышению производительности труда. Для этого оплата труда должна быть связана с достигнутыми работником результатами. Эта функция реализуется руководством посредством разработки системы стимулов и выбор конкретной системы оплаты труда.

Регулирующая функция обеспечивает баланс интересов работников и работодателей, посредством этой функции происходит дифференциация оплаты труда по группам работников в соответствии с их квалификацией, опытом работы и другим критериям.

Однако в связи с недостаточной развитостью рынка труда ни одна из данных функций не реализуется в полной мере.

Различают номинальную, располагаемую и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата представляет собой начисленную сумму оплаты труда работника вне зависимости от налогов и обязательных платежей.

Располагаемая заработная плата включает начисленную сумму оплаты труда за вычетом подоходного налога и обязательных платежей.

Реальная заработная плата представляет собой покупательную способность номинальной заработной платы, т. е. то количество материальных благ и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату.

Различие номинальной и реальной заработной платы рассмотрим на следующем примере. При повышении номинальной заработной платы на 15 % и росте цен на 20 % (при условии неизменности налоговых отчислений) снижение реальной заработной платы составит 4,2 %.

Различают денежную и неденежную формы оплаты труда, так в ряде случаев при отсутствии наличных денежных средств предприятие может рассчитываться с работниками выпускаемой продукцией, которая может потребляться или продаваться (или обмениваться на другие товары).

Структура оплаты труда включает различные элементы, которые могут выплачиваться как за счет себестоимости, так и за счет прибыли, эти элементы представлены на *рис. 25*.

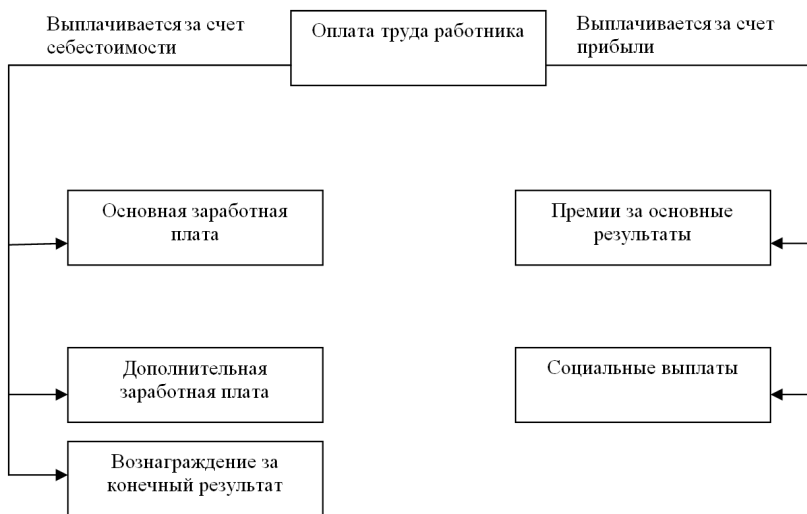


Рис. 25. Структура оплаты труда работника

Рассмотрим входящие элементы.

Основная заработная плата — предполагает оплату труда по тарифным ставкам и окладам. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат и надбавок, к которым относят:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу в вечернюю и ночную смены;
- доплаты за уровень занятости в течение смены и др.

Надбавки вводятся для стимулирования производительности труда. К ним относят:

- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей и др.

Доплаты и надбавки устанавливаются в относительных размерах и корректируются при изменениях тарифных ставок и окладов с учетом инфляции. Размеры и условия их выплаты определяются в коллективных договорах.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается за достижение определенных результатов деятельности предприятия и отдельных подразделений. В качестве критериев рассматриваются следующие результаты: рост производительности труда; повышение качества продукции; экономия ресурсов и другие виды достижений. Результирующие показатели указываются в годовых и квартальных планах. В случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который направляется на выплату вознаграждения.

Премия за основные результаты выплачивается за счет полученной предприятием прибыли по итогам работы за год и стимулирует достижение высоких конечных результатов деятельности. Из прибыли акционерам выплачиваются дивиденды, которые являются доходами работника от собственности. Распределение части прибыли в виде премии между работниками, не имеющими акций, сближает их с акционерами.

Социальные выплаты включают полную или частичную оплату расходов по следующим статьям:

- транспорт;
- медицинская помощь и лекарства;

— добровольное страхование жизни работников и членов их семей;

— материальная помощь отдельным работникам и др.

Социальные выплаты осуществляются из прибыли предприятия для обеспечения социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия.

Организация заработной платы на предприятии включает следующие направления:

— установление обоснованных норм труда (норм времени, норм выработки, норм обслуживания, норм численности персонала, норм управляемости);

— разработку тарифной системы;

— определение форм и систем оплаты труда.

Политику предприятия в области оплаты труда определяют следующие факторы:

— финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия;

— уровень безработицы в регионе по соответствующим специальностям;

— уровень госрегулирования в социальной сфере (минимальный размер оплаты труда);

— уровень оплаты труда сотрудников, работающих у конкурентов;

— политика профсоюзов и объединений работодателей.

9.6. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда — это способы, устанавливающие зависимость величины зарплаты от количества и качества затраченного труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей результативности труда. Формы и системы оплаты труда должны обеспечивать правильное соотношение между мерой труда и мерой его оплаты, что будет способствовать повышению мотивации персонала организации.

Форма оплаты труда на предприятии определяется исходя из условий производства, качества нормирования труда, возможностей роста объема производства и т. д.

Сегодня наиболее широкое распространение получили две формы оплаты труда: **сдельная** (оплата устанавливается в соответствии с объемом выполненных работ) и **повременная** (оплата устанавливается в зависимости от времени использования рабочей силы).

Повременная оплата труда применяется в случае, если трудно или невозможно установить трудовые нормы при регламентированных, высокомеханизированных и автоматизированных производственных процессах, в производствах, требующих высокого качества и точности выполнения работ и нет потребности в стимулировании интенсивности труда.

Основным преимуществом для рабочего при повременной оплате труда является гарантированный ежемесячный заработок, который не зависит от производительности труда и снижения объема производства. Однако недостатком данной формы является то, что в случае увеличения личной доли участия сотрудника в производственном процессе нет возможности повысить его заработок, тем самым нет стимулирования повышения выработки. При этом предприятие имеет относительную экономию на заработной плате при увеличении производства продукции.

Повременная форма оплаты труда включает две системы:

- простую повременную;
- повременно-премиальную.

Размер заработной платы при простой повременной системе зависит от тарифной ставки работника и количества отработанного времени:

$$З = T \times t, \quad (76)$$

где T — тарифная ставка (часовая или дневная);

t — количество отработанного времени (дней, часов).

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется с целью повышения качественных или количественных показателей (безаварийная работа, повышение качества продукции):

$$З = T \times t (1 + p / 100), \quad (77)$$

где p — размер премии, % к тарифной ставке.

Сдельная форма оплаты труда устанавливает однозначную зависимость между объемом произведенной продукции и количеством затраченного труда каждого рабочего или группы рабочих.

С точки зрения рабочего сдельная форма оплаты труда дает возможность повышения заработка при увеличении интенсивности его труда.

Сдельная система оплаты труда позволяет стимулировать выработку рабочих, однако при росте выработки возможно снижение качества, что можно отнести к недостатком данной формы.

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько систем:

- прямую сдельную;
- сдельно-премиальную;
- сдельно-прогрессивную;
- косвенную сдельную;
- аккордную;
- коллективную сдельную.

При прямой сдельной системе оплаты труда заработок рабочего зависит от его индивидуальной выработки. Такая система применяется при возможности организации индивидуального учета труда. Заработок определяется как сумма произведений соответствующей сдельной расценки на фактическую выработку:

$$З = P \times V_{\phi}, \quad (78)$$

где P — расценка, часть заработной платы, приходящаяся на единицу продукции;

V_{ϕ} — фактический объем произведенной работником продукции.

При сдельно-премиальной системе сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение плана по заранее установленным качественным или количественным показателям. Заработная плата по этой системе рассчитывается по формуле:

$$З = P \times V_{\phi} + П, \quad (79)$$

где $П$ — премия.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным расценкам, а сверх нормы — по повышенным:

$$З = P_o \times V_{\text{нл}} + (V_{\phi} - V_{\text{нл}}) \times P_{\text{п}}, \quad (80)$$

где P_o — основная расценка;

$V_{\text{нл}}$ — выпуск в пределах нормы;

$P_{\text{п}}$ — повышенная расценка.

Повышающая расценка определяется соответственно по формуле:

$$P_{п} = P_{о} \times k, \quad (81)$$

где k — повышающий коэффициент.

Косвенно-сдельная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих-сдельщиков, от темпа и выработки которых зависит производительность основных рабочих.

При аккордной системе размер оплаты работ устанавливается за весь комплекс работ, взятый в целом с указанием срока выполнения.

Коллективные системы оплаты труда целесообразно применять в тех случаях, когда невозможен учет индивидуальной выработки каждого рабочего.

Различают также:

- тарифную систему оплаты труда;
- бестарифную систему оплаты труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, обеспечивающих возможность осуществлять дифференциацию и регулирование заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от качественных характеристик их труда.

При организации оплаты труда рабочих основными элементами тарифной системы являются тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и ставки.

Тарифно-квалификационный справочник содержит перечень производств и профессий отраслей производства с характеристикой каждой профессии. С помощью справочника определяют содержание, разряд работы и требования к исполнителю.

Тарифная сетка — это шкала разрядов, каждому из которых присваивается коэффициент по оплате труда. Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз оплата труда рабочего определенного разряда выше оплаты труда рабочего первого разряда. Предприятие может самостоятельно определять порядок возрастания коэффициентов от разряда к разряду (равномерно или ускоренно). Для работников госбюджетных организаций применяется восемнадцатиразрядная сетка, на основе которой устанавливается размер заработной платы для всех категорий работников.

Тарифная ставка — это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени. Тарифные ставки могут быть часовыми, дневными и месячными. Тарифная ставка I разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного государством.

Правительством РФ утверждена Единая тарифная система (ЕТС) для учреждений и организаций бюджетной сферы. За пределами бюджетной сферы в организациях и фирмах применяют различные размеры диапазона разрядов работников. Сегодня предприятия различных форм собственности самостоятельно строят свою политику в области оплаты труда, при этом тарифная система может быть преобразована в систему нормативов, которая носит рекомендательный характер.

В настоящее время широкое распространение получили бес­тарифные системы оплаты труда. В них отражается тенденция отказа от гарантированных ставок и делается попытка увязать заработную плату со спросом на товары (услуги) предприятия. По этой системе заработная плата всех работников представляет собой долю в фонде оплаты труда или всего предприятия, или отдельного подразделения.

Самым распространенным является метод расчета заработной платы, при котором фактическая величина заработка каждого работника зависит от квалификационного уровня работника, коэффициента трудового участия (КТУ), фактически отработанного времени.

Другой метод определения заработной платы с использованием бестарифной системы заключается в том, что заработная плата зависит от объемов реализации. Например, директору предприятия устанавливается заработная плата 1,5 % от суммы реализации, его заместителям — 80 % от заработной платы директора и так далее в соответствии с квалификационным уровнем.

Разновидностью бестарифной системы является также контрактная система, когда с работником заключается контракт на определенное время с указанием уровня оплаты.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность работы всего предприятия в целом, так как заработная плата является одним из важнейших инструментов, позволяющих рационально использовать рабочую силу. При разработке политики в области заработной платы необходимо учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Можно выделить три основные модели, определяющие соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы:

- рост заработной платы пропорционален росту производительности труда;
- рост заработной платы отстает от роста труда (дигрессивная модель);
- рост заработной платы опережает рост производительности труда (прогрессивная модель).

В соответствии первой моделью в масштабах государства нет роста инфляции, а для предприятия существует стимул к повышению производительности труда его работников. На практике такое соотношение поддерживать трудно.

Вторая ситуация не порождает инфляцию, но не содержит стимула к повышению производительности труда.

Третья модель стимулирует рост производительности труда, но порождает инфляцию. Слишком высокие темпы роста заработной платы нарушают связь между затратами труда и его оплатой, что так же приводит к снижению его производительности.

Таким образом, грамотная политика в области оплаты труда позволяет повышать его производительность, а, следовательно, эффективность использования рабочей силы.

9.7. Вопросы для контроля знаний к главе 9

- 1) Дайте определение понятию «персонал».
- 2) Какие категории персонала относятся к рабочим, служащим, руководителям, специалистам?
- 3) Дайте определение производительности труда.
- 4) Дайте характеристику повременной оплате труда.
- 5) Дайте характеристику сдельной оплате труда.
- 6) Что представляет собой аккордная система оплаты?
- 7) Каков механизм реализации тарифной системы оплаты труда?
- 8) В чем основная особенность бестарифной системы оплаты труда?
- 9) Дайте определение понятию «кадровое планирование».
- 10) Дайте определение понятию «мотивация персонала».
- 11) Дайте определение понятию «стимулированию персонала».
- 12) Что представляют собой формы и системы оплаты труда?
- 13) Опишите структуру оплаты труда работника.

- 14) Что включает основная заработная плата?
- 15) Что включает дополнительная заработная плата?
- 16) В каких случаях выплачивают вознаграждение за конечный результат?
- 17) В каких случаях выплачивают премии за основные результаты?
- 18) Что включают социальные выплаты?
- 19) Какова формула расчета заработной платы в простой повременной системе?
- 20) Какова формула расчета заработной платы при повременно-премиальной системе?
- 21) Какова формула расчета заработной платы при прямой сдельной системе?
- 22) Какова формула расчета заработной платы при сдельно-премиальной системе?

9.8. Примерные тестовые задания к главе 9

9.1. К служащим относятся...

- А) лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей.
- Б) мастера, старшие мастера, прорабы, начальники небольших цехов.
- В) бухгалтеры, экономисты, инженеры.
- Г) руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений.
- Д) работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание.

9.2. Количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника, или затраты рабочего времени на единицу продукции характеризует...

- А) производительность труда.
- Б) интенсивность труда.
- В) эффективный фонд рабочего времени.
- Г) общую потребность предприятия в рабочих.
- Д) заработную плату.

9.3. Система оплаты труда, при которой сдельная расценка устанавливается не на отдельную производственную операцию, а на весь комплекс работ:

- А) Сдельно-прогрессивная.

- Б) Сдельно-премиальная.
- В) Непрямая сдельная.
- Г) Аккордная.
- Д) Прямая сдельная.

9.4. Какая система применяется, если невозможно или трудно нормировать труд, при строго регламентированных, высокомеханизированных и автоматизированных производственных процессах?

- А) Бестарифная система.
- Б) Тарифная система.
- В) Тарифный коэффициент.
- Г) Повременная система.
- Д) Сдельная система.

9.5. Какая система отражает тенденцию отказа от гарантированных ставок и делается попытка увязать заработную плату со спросом на товары (услуги) предприятия?

- А) Бестарифная система.
- Б) Тарифная система.
- В) Тарифный коэффициент.
- Г) Повременная система.
- Д) Сдельная система.

9.6. Целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве и качестве — это...

- А) мотивация персонала.
- Б) кадровое планирование.
- В) стимулирование персонала.
- Г) система оплаты труда.
- Д) оценка персонала.

9.7. Способ установления зависимости величины зарплаты от количества и качества затраченного труда — это...

- А) мотивация персонала.
- Б) кадровое планирование.
- В) стимулирование персонала.
- Г) система оплаты труда.
- Д) оценка персонала.

9.8. Какой элемент структуры оплаты труда работника включает различные виды доплат и надбавок?

- А) Основная заработная плата.
- Б) Дополнительная заработная плата.
- В) Вознаграждение за конечный результат.

Г) Премии за основные результаты.

Д) Социальные выплаты.

9.9. При простой повременной системе размер заработной платы определяется по формуле:

А) $Z = T \times P$.

Б) $Z = P \times V_{\phi} + П$.

В) $Z = P \times V_{\phi}$.

Г) $Z = T \times t (1 + p / 100)$.

Д) $Z = T \times t$.

9.10. При сдельно-премиальной системе размер заработной платы определяется по формуле:

А) $Z = T \times P + П$.

Б) $Z = P \times V_{\phi} + П$.

В) $Z = P \times V_{\phi}$.

Г) $Z = T \times t (1 + p / 100)$.

Д) $Z = T \times t$.

Ответы к тестам

1.1	Б	2.1	Г	3.1	А	4.1	А	5.1	Д
1.2	Д	2.2	Б	3.2	Б	4.2	В	5.2	Г
1.3	Б	2.3	В	3.3	А	4.3	А	5.3	Б
1.4	Б	2.4	А	3.4	А	4.4	В	5.4	Д
1.5	Б	2.5	А	3.5	Д	4.5	Б	5.5	В
1.6	В	2.6	А	3.6	Г	4.6	Д	5.6	А
1.7	В	2.7	В	3.7	Б	4.7	Б	5.7	Д
1.8	А	2.8	Г	3.8	В	4.8	Г	5.8	В
1.9	А	2.9	В	3.9	В	4.9	Б	5.9	Д
1.10	Б	2.10	Б	3.10	А	4.10	В	5.10	В

6.1	В	7.1	Б	8.1	Г	9.1	Д
6.2	А	7.2	А	8.2	Б	9.2	А
6.3	А	7.3	Г	8.3	Г	9.3	Г
6.4	Г	7.4	Д	8.4	А	9.4	Г
6.5	А	7.5	Б	8.5	Д	9.5	А
6.6	Г	7.6	Б	8.6	Г	9.6	Б
6.7	В	7.7	Г	8.7	Б	9.7	Г
6.8	В	7.8	В	8.8	Г	9.8	Б
6.9	Г	7.9	Д	8.9	Д	9.9	Д
6.10	В	7.10	Б	8.10	Б	9.10	Б

Список использованных источников

1. Торхова А. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие / А. Н. Торхова. — Изд. 3-е, стер. — М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. — 101 с.
2. Барнагян В. С. Менеджмент: Учебное пособ.: [16+] / В. С. Барнагян, С. Н. Гончарова; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). — Ростов н/Д: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. — 220 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г.] — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
4. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А. В. Курлыкова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 176 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=354060>
5. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: практикум: Учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. В. Курлыкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». — Оренбург: ОГУ, 2015. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/98123/#1>
6. Левкин Г. Г. Организация производства: Конспект лекций / Г. Г. Левкин. — М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. — 141 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497742>
7. Голов Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности: Учебник / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. — М.: Дашков и К°, 2017. — 858 с.: табл., схем., граф. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452544>
8. Экономика предприятия (организации, фирмы): Учебник / О. В. Девяткин, Н. Б. Акуленко, С. Б. Баурина [и др.]; под ред. О. В. Девяткина, А. В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 777 с.
9. Рыжикова Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: Учеб. пособие / Т. Н. Рыжикова. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 225 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер; ред. М. Суханова; пер. с англ. Т. В. Виноградовой, А. А. Чеха, Л. Л. Царук. — 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 211 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279742>
11. Экономическая теория: макроэкономика — 1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций / Г. П. Журавлева, Д. Г. Александров,

- В. В. Громыко и др.; под общ. ред. Г. П. Журавлевой. — 4-е изд., стер. — М.: Дашков и К°, 2019. — 920 с.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2004. — 432 с.
 13. Половцева А. Н. Управленческий анализ в отраслях: Учебное пособие / А. Н. Половцева, А. В. Брянцева — М.: Кнорус, 2008. — 336 с.
 14. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве): Федер. закон: [принят Гос. Думой 27 сентября 2002 г.: одобр. Советом Федерации 16 октября 2002 г.] — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173430>
 15. Российская Федерация. Законы. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования: Федер. закон: [принят Гос. Думой 24 июля 2009 г.] — Режим доступа: http://base.garant.ru/12168559/2/#block_12#ixzz3Wpx3IUTz
 16. Российская Федерация. Законы. О финансовой аренде (лизинге): Федер. закон: [принят Гос. Думой 11 сентября 1998 г.: одобр. Советом Федерации 14 октября 1998 г.] — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173619/
 17. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах: Федер. закон: [принят Гос. Думой 24 ноября 1995 г.] — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=177708>
 18. Рябикова Н. Е. Основы менеджмента: Учебное пособие, в 2 ч. ч. 2 / Н. Е. Рябикова. — Оренбург: ГОУ ОГУ, 2006. — 177 с.
 19. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г. В. Савицкая. — М.: Инфра-М, 2010. — 534 с.
 20. Савицкая Г. В. Экономический анализ: Учебник / Г. В. Савицкая. — М.: Инфра-М, 2011. — 647 с.
 21. Скляренко В. К. Экономика предприятия: Учебник / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 528 с.
 22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцевой, Н. И. Соколовой. — М.: ВИЛЬЯМС, 2003. — 412 с.
 23. Тяпухин А. П. Производственный менеджмент / А. П. Тяпухин. — М.: ГИОРД, 2008. — 384 с.
 24. Управление малым предприятием: экономические и правовые основы деятельности: Учебное пособие / Под ред. И. В. Мишуровой / Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». — Ростов н/Д, 2008. — 262 с.
 25. Управление проектами: фундаментальный курс: Учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.]; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620 с.

26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2005. — 448 с.
27. Федеральный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент степень «бакалавр». Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544 // Российское образование: Федеральный портал. — Режим доступа: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdmfmadadm/http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/prm544-1.pdf
28. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. С. Булатова. — М.: Юристъ, 2002. — 896 с.
29. Экономика предпринимательства: курс лекций: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. — 240 с.
30. Экономика предприятия: тесты, задачи, ситуации: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 254 с.
31. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / Под ред. д-ра экон. наук проф. В. М. Семенова. — СПб.: Питер, 2010. — 416 с.
32. Юркова Т. И. Экономика предприятия: Электронный учебник / Юркова Т. И., Юрков С. В. 2006. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m88/>

Курлыкова Анна Владимировна

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Текст печатается в авторской редакции

Ответственный редактор *Ю. Барабаницкова*
Верстальщик *Т. Руднева*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел./факс: +7 (495) 334-72-11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru



Издайте свою книгу у нас!

Издательство «Директ-Медиа» публикует учебники, монографии, литературу NON-FICTION, аудиокниги, новые издания и те, что с годами не утратили своей актуальности, коллективные научные сборники.

Наше издательство берет свои корни в книгоиздательских традициях и технологиях Германии. Мы – лидеры современного книгоиздательского процесса, охватывающего цифровые образовательные платформы для школ и вузов, издание электронных и печатных книг. Нашу продукцию отличает высокое полиграфическое качество и высокотехнологичный процесс продвижения книги.

Наши авторы – ведущие ученые и преподаватели страны. За 20 лет работы в России нами издано более 10 000 изданий учебной, академической и научно-популярной литературы.

Приобрести наши книги можно в интернет-магазине DIRECTMEDIA.RU и в ЭБС «Университетская библиотека онлайн» (BIBLIOTHECA.RU), в книжных и в интернет-магазинах страны.

***Хотите приобрести книгу издательства «Директ-Медиа»
или издать свое произведение?***

Мы ждем Вас!

www.directmedia.ru

Email: manager@directmedia.ru

Скопировано с сайта
<http://учебники.информ2000.рф> (бесплатный)

DirectMEDIA Разработка
электронных библиотек

<http://право.информ2000.рф>

НАШИ ПРОЕКТЫ

www.biblioclub.ru – Университетская библиотека онлайн, электронная библиотека для вузов и ссузов

www.lib.biblioclub.ru – Библиотека NON-FICTION, онлайн-библиотека научной и познавательной литературы

www.art.biblioclub.ru – Арт-портал «Мировая художественная культура» и Арт-библиотека, интерактивная галерея произведений мирового искусства

www.biblioschool.ru – «Библиошкола» и «Читающая школа», онлайн-библиотека школьной образовательной литературы и книг для внеклассного чтения

www.read-analytic.ru – «Аналитик чтения», программа для оценки сложности текстов и читательских компетенций учащихся

www.new-gi.ru – «Новое поколение», интеллектуальный центр дистанционных технологий

www.english-direct.ru – Ресурсный центр изучения иностранных языков и курсы иностранного языка онлайн

www.enc.biblioclub.ru – «Энциклопедиум», сайт классических, академических и авторских энциклопедий и онлайн-справочников

www.directacademia.ru – «Директ-Академия», учебно-методический центр обучения цифровым технологиям в образовании

www.lms.biblioclub.ru – Центр профессионального онлайн-обучения «Электронные курсы». Платформа дистанционного обучения

DIRECT-MEDIA – ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ИЗДАТЕЛЬСКИХ УСЛУГ

- Редактура, корректура
- Присвоение ISBN
- Передача в Российскую книжную палату
- Присвоение DOI
- Печатный тираж
- Верстка
- Дизайн обложки
- Продвижение
- Поддержка

www.directmedia.ru — магазин электронных и аудио-книг. В нашем каталоге вы найдете тысячи нон-фикшн книг, которые помогут в учебе и жизни: книги по саморазвитию, учебники, научные и научно-популярные книги, обучающие курсы для взрослых и детей. Мы сотрудничаем с ведущими издательствами, а также представляем электронные и печатные книги собственного издательства, доступные только в нашем магазине.