



ВЫСШЕЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

В.И. Титов

ЭКОНОМИКА предприятия



- Деятельность и структура предприятия
- Производственные и финансовые ресурсы
- Управление и планирование



ВЫСШЕЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

В.И. Тумов

ЭКОНОМИКА предприятия

Учебник

*Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим специальностям*

Москва



2008

УДК 334
ББК 65.29я73
Т 45

Серия «Высшее экономическое образование»

Об авторе:

Титов В.И. — *д.э.н., профессор кафедры экономики и управления предприятием Российского университета дружбы народов (РУДН)*

Рецензенты:

Абрамов С.И. — *д.э.н., профессор Государственного университета управления*

Богданов А.Н. — *к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления предприятием Московского государственного открытого университета*

Титов В.И.

Т 45 Экономика предприятия : учебник / В.И. Титов. — М. : Эксмо, 2008. — 416 с. — (Высшее экономическое образование).

ISBN 978-5-699-18439-2

Учебник написан в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» и содержит в себе все предусмотренные им темы.

Для студентов экономических специальностей, практических работников, а также для широкого круга читателей, интересующихся проблемами экономики современных предприятий.

УДК 334
ББК 65.29я73

ISBN 978-5-699-18439-2

© ООО «Издательство «Эксмо», 2008

Оглавление



ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	7
1.1. Предпринимательство как экономическая категория	7
1.2. Основные виды предпринимательства	16
1.3. Предпринимательский сектор в экономике	28
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОСНОВНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ	32
ГЛАВА 3. СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ	46
3.1. Внешняя среда функционирования предприятия	46
3.2. Внутренняя среда функционирования предприятия	62
ГЛАВА 4. ПРОДУКЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	65
ГЛАВА 5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	74
5.1. Основные производственные фонды	74
5.2. Оборотные средства	88
5.3. Материально-технические ресурсы	94
5.4. Трудовые ресурсы	112
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	144
6.1. Производственный процесс и принципы его организации	144
6.2. Формы, типы и методы организации производства	151
6.3. Внутрипроизводственные резервы и методы их выявления.	162
ГЛАВА 7. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ИНФРАСТРУКТУРА	175
7.1. Характеристика общей структуры предприятия	175

7.2. Проектирование производственной структуры предприятия . . .	183
7.3. Инфраструктура предприятия	194
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ.	204
8.1. Особенности управления предприятием, цехом и участком . . .	204
8.2. Организационная структура и автоматизация управления	215
8.3. Управление персоналом.	231
ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ТЕКУЩЕЕ, ОПЕРАТИВНОЕ	250
9.1. Стратегическое планирование	250
9.2. Текущее планирование.	274
9.3. Оперативное планирование	282
ГЛАВА 10. ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭКСТЕНСИВНЫЕ И ИНТЕНСИВНЫЕ.	300
10.1. Экономическое развитие и экономический рост: понятие и сущность	300
10.2. Экстенсивные факторы развития	303
10.3. Интенсивные факторы развития.	305
ГЛАВА 11. ИННОВАЦИОННАЯ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	318
11.1. Инновационная деятельность предприятия	318
11.2. Инвестиционная деятельность предприятия	337
ГЛАВА 12. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: СОБСТВЕННЫЕ И ЗАЕМНЫЕ	355
12.1. Собственные финансовые ресурсы предприятия.	355
12.2. Заемные финансовые ресурсы предприятия	361
ГЛАВА 13. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	367
13.1. Доходы предприятия	367
13.2. Расходы предприятия.	375
ГЛАВА 14. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ	383
14.1. Значение учета и отчетности для предприятий	383
14.2. Организация учета и отчетности на предприятиях	387
14.3. Состав и содержание учета.	389
14.4. Состав, содержание и значение отчетности	394
ГЛАВА 15. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ	405
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.	410

Введение

В

Предмет «Экономика предприятия» не только является ведущим при подготовке экономистов-менеджеров по специальности 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии», но и представляет собой одну из основных дисциплин в обучении экономистов по другим специальностям.

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики — предприятию. Именно здесь производится нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги. Значительная часть государственного бюджета формируется за счет финансовых поступлений от предприятий.

Следует помнить, что в рыночной экономике выживает лишь тот, кто наиболее грамотно и компетентно определит требования рынка, наладит производство продукции, пользующейся спросом, обеспечит высокий доход для своих работников.

Вероятно, каждый, не задумываясь, способен дать ответ на вопрос о том, какое предприятие можно назвать хорошо работающим. Это предприятие, которое своевременно и достойно оплачивает труд своих работников; выполняет свои обязательства перед партнерами и бюджетом; видит перспективы своего развития и с оптимизмом смотрит в будущее.

В условиях рынка предприятие самостоятельно решает, что и как ему производить, в каких целях и как использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы: материально-технические, трудовые, финансовые, информационные и т. д. При этом экономическая ответственность, которую несет предприятие, нацеливает его руководителей на повышение эффективности использования всех видов ресурсов.

Слагаемые совокупного производственного потенциала предприятия не действуют разрозненно, сами по себе: они тесно взаимосвязаны, а сущность этой взаимной связи выражают определенные

экономические категории, закономерности и законы, которые и изучает дисциплина «Экономика предприятия».

Учебник по дисциплине «Экономика предприятия» по специальности 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом и состоит из пятнадцати глав. Это уже второе издание учебника, переработанное, дополненное и увязанное с другими дисциплинами стандарта.

Автор приносит благодарность рецензентам: доктору экономических наук, профессору Государственного университета управления С. И. Абрамову и профессору А. Н. Богданову, заведующему кафедрой экономики и управления в строительстве Московского государственного открытого университета за ценные замечания и предложения, которые способствовали улучшению содержания настоящего учебника.

Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности



1.1. Предпринимательство как экономическая категория

Первые теоретические попытки осмысления феномена предпринимательства относятся к XVII в. Английский экономист Р. Кантильон считается первым теоретиком, давшим систематическое описание этого феномена и введшим в научный оборот термин «предприниматель».

Под *предпринимателем* Кантильон подразумевал человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести определенную продукцию и продать ее в целях получения доходов, и который, принимая на себя обязательство по издержкам, не знает, по каким ценам может осуществиться реализация. Таким образом, *предпринимательство* понималось им как производственно-хозяйственная деятельность особого рода, включающая в себя элементы риска.

Ж.-Б. Сэй сделал следующий шаг в области анализа предпринимательства. Обладая личным опытом в сфере бизнеса, он считал, что предприниматель — центральная фигура в процессе производства и распределения благ, а предпринимательство — деятельность по организации людей в рамках производственной единицы.

А. Смит считал предпринимательскую деятельность в рамках рыночных отношений «естественной», т. е. самоиницирующейся и самоподдерживающейся: при наличии капитала, труда и сырьевых ресурсов она возникает спонтанно. Как многие другие теоретики периода первоначального накопления капитала, он отождествлял собственников (капиталистов) и предпринимателей, что соответствовало реалиям рассматриваемого временного периода: историче-

ски собственник-менеджер был преобладающим типом предпринимателя.

В отечественной литературе встречаются различные определения предпринимательства.

В соответствии с толковым словарем В. Даля предпринимательство есть исполнение какого-либо нового дела, совершение чего-либо значительного (Даль, 1955). В специальных (в частности, в экономических) исследованиях применяется другое определение: предпринимательство — это деятельность, тем или иным путем связанная с получением прибыли, дохода. И в этом плане понятие предпринимательства смыкается с понятием бизнеса — ведения какого-либо дела, приносящего доход (Стратегии., 1998). Однако современные интерпретации обсуждаемого термина допускают также и более широкую его трактовку, объединяющую оба приведенных определения.

Следует уточнить, что понятие предпринимательства несет несколько иную смысловую нагрузку, нежели часто употребляемое понятие бизнеса. В общественном сознании понятие предпринимательства часто связывается с реализацией некоторой масштабной и новой идеи, которая может принести доход как в краткосрочной, так и в отдаленной перспективе, однако с определенной вероятностью может и не оправдать возлагаемых ожиданий.

При этом особый слой предприимчивых людей берет на себя риски, связанные с принимаемыми нестандартными решениями. Если бизнес в целом допускает значительную долю рутинной деятельности, осуществляемой по некоторым заданным правилам, то экономические новации и пионерские стратегические решения являются необходимыми условиями предпринимательства, выражением его «духа». Так как и размер вознаграждения за предпринимательскую деятельность, и время его получения существенно зависят от фактора неопределенности, в общественном мнении предприниматели часто отождествляются с «подвижниками» и «первопроходцами».

Типичными примерами предпринимательства являются освоение западных территорий американскими колонистами, «золотая лихорадка», вызванная открытием новых месторождений золота, и т. д. Однако подлинных предпринимателей от авантюристов всегда отличал большой прагматизм и точный расчет возможных собственных выгод и затрат.

Тем не менее следует признать, что границы между понятиями бизнеса и предпринимательства достаточно условны, размыты, особенно в том случае, если речь идет о высокорисковых видах бизнеса.

Резюмируя вышеизложенное, можно считать, что предпринимательство в широком смысле отождествляется с любым бизнесом, в узком смысле — с высокорисковыми видами бизнеса, связанными с реализацией значимой и, как правило, новой идеи.

Классическая модель предпринимательства имеет две модификации в зависимости от способов достижения поставленных целей: рутинно-прагматическую — на основе использования трудноосваиваемых производственных ресурсов и потребительскую — на основе более полного, точного и адресного удовлетворения спроса потребителя.

Отличительная особенность этой модели состоит в максимизации прибыли и получении наибольшей отдачи от имеющихся в распоряжении ресурсов на базе уже сложившихся технологий.

Вторая модель предпринимательства ориентируется на поиск более эффективных технологий переработки ресурсов и экономических методов ведения хозяйства и приводит к максимизации прибыли, как правило, лишь в некотором отдаленном будущем. Используя как собственные, так и внешние ресурсы и формируя новые стратегии экономического развития, предприниматель берет на себя инновационные риски, связанные с новаторской деятельностью.

В соответствии с этими моделями различают и типы предпринимательских решений.

Инновационная модель предпринимательского поведения наиболее актуальна для большинства стран развитой экономики. Однако реализация ее требует, как правило, участия государства. Научно-технический прогресс, повышение требований к надежности, качеству и другим параметрам продукции заставляют многие предприятия осуществлять «мозговые атаки» для поиска принципиально новых технико-экономических решений. Особенно велика роль инновационной модели предпринимательства в наукоемких отраслях, где небольшие компании при поддержке государства разрабатывают и внедряют принципиально новые, рискованные в коммерческом отношении научно-технические проекты, в которые крупные корпорации, как правило, избегают вкладывать средства.

В периоды общественных преобразований и экономических реформ роль инновационной модели предпринимательского поведения становится особенно значимой. В сфере предпринимательской деятельности высокую важность приобретают нестандартные стратегические решения, позволяющие согласовать противоречивые экономические интересы хозяйственных субъектов, инициировать действие неработающих экономических механизмов, обеспечить

«взаимность ожиданий» всех функционирующих элементов общественной системы.

Именно в эти периоды открывается широкий простор для творческого подхода в управленческой деятельности, новаторских методов ведения хозяйства и даже для экономического эксперимента. Что касается технологических и технико-экономических инноваций, то именно они зачастую оказываются той опорой, на основе которой удается повысить эффективность деятельности предприятий и осуществить подъем экономики, застрявшей в стадии «хронических» преобразований.

С точки зрения вышеприведенных моделей предпринимательства сложившаяся в России экономическая ситуация была исключительно неблагоприятна для реализации инновационной модели. Наука, научное обслуживание, а также информационная (консалтинговая) деятельность, являющиеся базой для этой модели, не только не занимали доминирующего положения в общественной жизни страны, но и долгое время находились в упадке.

В связи с этим в условиях российских реформ инновационную модель предпринимательства можно считать скорее вынужденной, чем необходимой формой экономического поведения предприятия, выживающего в ситуации жесткого трансформационного шока. Такие качества, как изобретательность, смекалка, а в ряде случаев и изворотливость, оказались непрменными атрибутами большинства процедур принятия стратегических решений в сфере микроэкономических процессов. Преобладающим в этой сфере, определяющей успешное экономическое развитие предприятий, становится *инновационный тип* предпринимательских решений. В то же время инновационная деятельность в традиционном ее понимании как деятельность в технико-экономической области, связанная с разработкой и внедрением достижений НТП, находится в фазе стагнации ввиду отсутствия средств на ее осуществление. До последнего времени здесь реализовывались главным образом малозатратные технические решения, соответствующие известной русской пословице «Голь на выдумки хитра». Однако уже сейчас в общественном сознании формируется понимание недопустимости создавшегося положения и необходимости поиска путей выхода из него. Один из вариантов решения этой проблемы — развитие венчурного капитала.

Другой тип предпринимательских решений — *рутинно-прагматический* — широко используется при внедрении и развитии отсутствующих в условиях российских экономических реформ современных методов ведения рыночного хозяйства (культуры и этики бизнеса, подготовки кадрового состава и т. п.) и тем самым способ-

ствует как совершенствованию институциональной структуры промышленности, так и созданию необходимой предпринимательской инфраструктуры.

Центральной фигурой, способной обеспечить динамичное и эффективное развитие предприятия, является собственно предприниматель. Именно предприниматель (какое бы место в ряду участников процесса формирования и реализации предпринимательских решений — директора, менеджера, собственника предприятия и т. д. — он ни занимал) в своей деятельности способен эффективно выполнять комплексные функции:

- ▶ осуществлять выбор адекватной модели предпринимательского поведения;
- ▶ реализовать в рамках этой модели намеченное стратегическое решение;
- ▶ проводить долговременную экономическую политику предприятия.

Что же представляет собой предприниматель? Можно сказать, что это фигура сложная и противоречивая, а российский предприниматель — в особенности. Социально-экономическое положение российского предпринимателя основывается на двух «китах»: он должен быть одновременно и собственником, и главой (директором) предприятия, так как именно такое сочетание полномочий обеспечивает эффективное выполнение перечисленных выше функций предпринимательской деятельности. Немаловажную роль играют при этом и личные качества: лидерство, недюжинные организаторские способности, умение уравнивать авантюрные замыслы точным расчетом, профессионализм, готовность к разумным жертвам во имя достижения цели, искусство согласования собственных прагматических интересов с общественными, мобильность и динамичная адаптация к рыночной конъюнктуре и т. д.

Указанные качества не являются атрибутивными для определения сущности данного субъекта рынка; как правило, они проявляются и укрепляются еще в процессе движения по карьерной лестнице, и в результате отбора на вершину попадают только лучшие.

Однако такой комбинированный статус российского предпринимателя обуславливает не только мощь этой фигуры (необходимую для того, чтобы «пробить» реализацию стратегий в жестких условиях первоначального накопления капитала), но и ее внутреннюю противоречивость.

Здесь напрашиваются два сравнения (читатель может выбрать наиболее понравившееся ему). Российского предпринимателя можно сравнить с кентавром: как известно, это создание, сотворенное

богами для свершения подвигов и объединившее в себе силу и ум двух различных существ, всю жизнь страдало от дисгармонии своего бытия. Второй вариант — двуликий Янус, раздираемый в противоположные стороны двумя различными ролевыми установками (директора и собственника).

Истоки дисгармонии коренятся в различии и даже разнонаправленности экономических интересов собственника и директора предприятия. Это обусловлено разными источниками, механизмами и размерами получаемых ими доходов. Например, интересы директора зачастую состоят в минимизации усилий по управлению предприятием и стремлении получить максимальный эффект в краткосрочной перспективе, в пренебрежении долгосрочными целями развития, проведении недальновидной социальной и кадровой политики и т. п.

В свою очередь, собственник (хозяин, стратегический инвестор) в принципе заинтересован не столько в извлечении текущих прибылей, сколько в устойчивых темпах развития предприятия и его жизнеспособности, что может потребовать совсем иных стратегических решений.

Таким образом, двойственность природы предпринимателя, наличие в нем двух разнородных начал не только обуславливают повышенную нагрузку, связанную с выполнением необходимых функций по управлению, но и могут разрушать целостность стратегической линии развития фирмы в зависимости от того, какая из «ипостасей» окажется доминирующей в конкретной ситуации.

Противоречивость предпринимателя как экономического субъекта проявляется также в том, что его роль в обществе, как показывает анализ экономических реалий, неоднозначна. С одной стороны, предприниматель действует в интересах общества в целом, способствуя насыщению рынка продуктами производства и созданию рабочих мест, что в конечном счете обуславливает развитие и подъем реального сектора; с другой — он может действовать исходя из собственных экономических интересов, противоречащих народно-хозяйственным или корпоративным целям, что побуждает его использовать различные схемы ухода от налогов, проводить трансферты капитала за границу, осуществлять операции в области, граничащей с «теневым» бизнесом, и т. д.

Дополняя «социально-экономический портрет» российского предпринимателя, следует остановиться на наиболее распространенных его типах, сформировавшихся в условиях становления рыночных отношений.

Поворотные моменты истории всегда предполагают смену ролевых установок в общественном сознании и вызывают к жизни новые типы социально-экономических взаимодействий субъектов. Российский опыт экономических реформ существенно обогатил и модифицировал палитру классических образцов предпринимателей, функционирующих в условиях стабильной рыночной экономики (Стратегии..., 1998). К «специалистам по политическим рискам» (ориентированным на отслеживание политических событий, влияющих на деятельность организации), «проницательным преобразователям» (обладающим способностью предвидеть будущие события и адаптировать к ним деятельность предприятия), «стратегам решающего поворота» (обеспечивающим выживание предприятий на предбанкротной стадии), «антикризисным лидерам» (прокладывающим, подобно лодчанам, траекторию движения предприятия между «рифами» кризисов) добавились новые типы.

«*Олигархи*» — узкий слой наиболее богатых предпринимателей, связанных с самыми прибыльными сферами бизнеса, часто — с экспортно ориентированными отраслями, что облегчает им трансферты собственных капиталов за рубеж. Особенность их предпринимательской стратегии состоит в тесной связи с политическими кругами и лоббированием своих интересов в самых высоких эшелонах государственной власти; это позволяет «олигархам» существенно снизить предпринимательские риски и сформировать наиболее благоприятную конъюнктуру для своей деятельности.

Являясь по источнику своих доходов в значительной степени классом рантье, предприниматели этого типа имеют возможность организации своей работы дискретным образом: стратегические решения принимаются не часто, но крупномасштабно и с максимальной степенью надежности. «Олигархи» наиболее выпукло отражают идеологию «экономики физических лиц». Поскольку они являются собственниками и руководителями крупных компаний (иногда — через круг родственных связей и доверенных лиц), реализация принятых ими решений существенно влияет на общую конъюнктуру и ход экономических процессов.

«*Серые кардиналы*» — предприниматели, осуществляющие свою деятельность вне поля зрения общественности и СМИ, часто «за спинами» олигархов. Особенность представителей этой группы состоит в конспиративном характере действий; передаче части функций по работе с партнерами узкому кругу доверенных лиц; хорошей информированности; гибкости, позволяющей увязывать свои интересы с интересами «олигархов» и следовать в фарватере их страте-

гий, а при необходимости — оказывать влияние на процедуры принятия решений по собственной системе каналов. Оценить капиталы и даже численность «серых кардиналов» довольно затруднительно: это тот самый случай, когда «страна не знает своих героев». По сути — это «олигархи» инкогнито.

«Генералы» — генеральные директора крупных компаний. Как правило, обладают либо контрольным пакетом акций, либо такой их долей, которая позволяет им быть хозяевами в процедурах принятия решений. Пользуются авторитетом, базирующимся на большом опыте практической работы в конкретной отрасли, сочетающимся с профессионализмом и знаниями в узкой области отраслевой экономики. Вырастают из отраслевых управленческих структур.

Зачастую это хорошо адаптированная управленческая номенклатура дореформенного периода, принявшая новые «правила игры». При принятии решений опираются на здравый смысл и опыт работы. В меру консервативны и не склонны к инновационной модели предпринимательского поведения. При выборе стратегии деятельности нередко успешно сочетают стремление к личному обогащению с корпоративными интересами, что позволяет им достаточно долго сохранять контроль над предприятием.

«Новые русские» — тип предпринимателей, возникший на волне первого этапа реформ и благодаря особому колориту вошедший в фольклор. Это энергичные, «без комплексов» деловые люди молодого или среднего возраста, компенсирующие недостаток знаний и образования практической смекалкой и напором. При выборе стратегии поведения преобладают цели личного обогащения. При принятии решений обычно руководствуются сиюминутными интересами. Их предпринимательская деятельность характеризуется, как правило, весьма низкой нормой производственного накопления: значительная часть их доходов уходит на то, чтобы жить «на широкую ногу» в соответствии с традициями русского купечества.

Чаще всего представители этого типа встречаются в сферах, не требующих специализированных знаний, — коммерции, силовых структурах, индустрии развлечений. Близки к криминальной сфере и «теневой экономике». Как деловые партнеры ненадежны и склонны к интригам. Конфликтные ситуации решают обычно силовыми методами. Соблюдают внешнюю атрибутику: определенный тип иномарки, марка одежды, виды досуга. Условия проживания соответствуют уровню, занимаемому каждым из них в сложившейся иерархии отношений. Данный тип предпринимателей постепенно вытесняется из социально-экономических отношений: его представи-

тели либо исчезают (по причине банкротства, становясь жертвами «разборок», попадая в сферу действия судебных органов), либо трансформируются в другие типы.

«Игроки» — особый вид предпринимателей, склонных к авантюрам и рискам. Типичные их представители — организаторы «пирамид» («МММ», «Чара», «Тибет», «Властилина» и др.), активные участники рынков ценных бумаг и валютных операций и т. д. Особенность их стратегии — ставка либо на незрелый менталитет представителей определенного слоя общества, стремящихся к быстрому и нетрудовому обогащению (отображенных в образе Лени Голубкова), либо на нестабильность молодых финансовых рынков. Спекулятивная деятельность этих предпринимателей в значительной степени была обусловлена несовершенством законодательства в начальной фазе реформ и повлекла за собой отток средств от нужд реального сектора.

«Новая генерация» — как правило, представители среднего класса, молодые и квалифицированные кадры, получившие хорошее образование и знания в области менеджмента, зачастую обучавшиеся за границей, обладающие энергией, честолюбием, амбициями и желающие сделать карьеру в бизнесе. Являются прямыми конкурентами «генералов» и «новых русских»; склонны к реализации инновационной модели предпринимательского поведения; часто работают в сфере малого бизнеса, имея собственное дело, или менеджерами крупных компаний с перспективами дальнейшего роста.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что слой занятого населения, который в соответствии с данными нами определениями следует отнести к предпринимателям, не столь уж велик. Чаще всего предприниматели встречаются в малом бизнесе. Именно здесь раскрываются такие качества, как предприимчивость, мобильность, склонность к нестандартным решениям, и, более того, появляется возможность реального воплощения собственных идей, так как лицо, формирующее решение, является хозяином положения и несет прямую экономическую ответственность за последствия своих действий.

В этом плане малая фирма выступает как мобильная хозяйственная структура, экономический потенциал которой основывается на органическом соединении интеллектуальной и финансовой собственности и зависит не столько от количественных параметров (числа занятых, объема производственных мощностей и т. д.), сколько от адаптационных характеристик, от способности работать в условиях жесткой конкуренции. Для российских условий, как по-

казал опыт последних лет, — это условия «полудикого рынка» переходного периода. Здесь не приходится рассчитывать на помощь вышестоящего ведомства, федеральные субсидии, льготные кредиты банков. Разорился, реорганизовался, начал дело заново — вот базовый принцип малого бизнеса. Его основу составляют кадры, успешно адаптирующиеся к экономической обстановке, способные находить «незанятые ниши» с более высокой нормой прибыли и умеющие наладить работу фирмы в любом направлении.

Что касается крупных предприятий, то масштабы управленческой деятельности там существенно крупнее, а возможности совмещения функций директора и собственника проблематичнее. Фигура предпринимателя, представляющая собой единство двух «ипостасей», встречается в крупных корпорациях значительно реже. Эти хозяйственные образования более инерционны, имеют, как правило, в большей степени коллегиальный (корпоративный) тип управления. Для принятия решения в этой ситуации требуется не только время, но и определяемое уставом необходимое количество голосов (решение совета директоров, общего акционерного собрания и т. д.). «Пробить» собственную идею в этих условиях довольно сложно: надо обладать либо контрольным пакетом акций, либо иметь мощное лобби в директорате компании.

Таким образом, инновационная модель предпринимательского поведения зачастую оказывается неприменимой на крупном предприятии. Инновационные решения реализуются здесь другим классом функционеров, которых правильнее называть не предпринимателями, а бизнесменами. Изложенная позиция в значительной степени является дискуссионной, однако имеет право на существование.

1.2. Основные виды предпринимательства

Возникновение и функционирование рынка, в рамках которого осуществляется кругооборот ресурсов, дохода и продукции, возможно при наличии ряда условий. Важнейшие из них:

- ▶ общественное разделение труда, которое неизбежно приводит к обмену продуктами и услугами;
- ▶ экономическая обособленность производителей как необходимое условие эквивалентного обмена;
- ▶ свобода предпринимательской деятельности.

Современная рыночная экономика представляет собой сложный механизм взаимодействия спроса и предложения, а в конечном

счете — производителей и покупателей. Он состоит из большого числа разнообразных производственных, финансовых, коммерческих и информационных структур, взаимодействующих в рамках принятого в стране законодательства.

Основные субъекты хозяйственной деятельности в рыночной экономике — домашние хозяйства, предприятия и государственные учреждения.

Домашние хозяйства как экономический образ средней семьи являются, с одной стороны, условными единицами потребительской сферы, с другой — владельцами экономических ресурсов.

Предприятия и государственные учреждения представляют собой структурные составляющие второй главной сферы человеческой деятельности в области экономики (сферы деловой активности людей).

На рыночную экономику той или иной отдельной страны с разной степенью интенсивности оказывают влияние как «невидимая рука рыночных сил» (по выражению А. Смита), так и государственное регулирование.

Понятие «государственное регулирование» в современной социально ориентированной рыночной экономике включает в себя понятие «государственный заказ», но само по себе обозначает значительно более широкое явление. Государство в первую очередь через правительственные организации:

- ▶ ограничивает монополизм и инфляцию и борется за чистоту окружающей среды;
- ▶ изменяет распределение дохода и регулирует экономическую активность;
- ▶ выполняет функции стабилизации экономики;
- ▶ осуществляет систему трансфертных платежей.

Все субъекты хозяйственной деятельности во взаимосвязи составляют единое целое экономического механизма общества. Однако можно отметить большую роль в нем такой составляющей, как предприятия, поскольку эквивалентный рыночный обмен возможен лишь при наличии произведенных продуктов и услуг. Отсюда появляется необходимость более детального изложения особенностей образования и функционирования предприятий.

Предприятия могут существовать в условиях как рыночной, так и централизованно управляемой экономики. Поэтому признаки, определяющие предприятие, можно разделить на зависящие и не зависящие от экономической системы (табл. 1.1).

Основные признаки, определяющие предприятие

Признаки, определяющие предприятие		
Не зависящие от экономической системы	Зависящие от экономической системы	
	рыночная экономика	централизованно управляемая экономика
Использование производственных факторов	Автономность	Подчиненность центральному органу
Экономичность	Прибыльность по фактическому результату. Частная собственность	Выполнение плана любой ценой. Общественная собственность
Финансовое равновесие	Рыночная цена. Избыток рабочей силы	Государственная цена. Недостаток рабочей силы

На каждом предприятии производственные факторы (ресурсы, человеческий труд) должны взаимодействовать друг с другом, чтобы обеспечить выпуск продукции. При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов.

Поэтому в соответствии с экономическим признаком предприятие может свои результаты:

- максимизировать — при заданном объеме производственных ресурсов выпуск продукции должен быть наибольшим;
- минимизировать — определенный объем выпуска продукции должен быть реализован при наименьшем расходовании производственных ресурсов;
- оптимизировать — затраты и результаты находятся в определенном оптимальном сочетании.

Любое предприятие должно находиться в состоянии финансового равновесия — своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

Факторы, определяющие предприятие в условиях централизованно управляемой экономики, показаны в табл. 1.1: подчиненность центральному органу; обязательное выполнение плана любой ценой; установление государственной цены, по которой готовый продукт будет реализован. Безусловно, это возможно лишь при основополагающей роли общественной собственности.

В рыночных условиях предприятие в значительной степени автономно ориентируется на спрос потребителя, увязывает ресурсы с

требованиями рынка, реализует свою продукцию по рыночным, а не по государственным ценам. Преобладающими формами собственности становятся частная и коллективная.

Реформы, проводимые в российской экономике на протяжении 15 лет, не привели к ожидаемому росту производительности труда и усилению мотивационных стимулов хозяйствования предприятий, наоборот — во многом до крайности ухудшили их положение, особенно в промышленности. В течение 1991–1999 гг. деятельность промышленных предприятий осуществлялась в условиях экономического спада, инфляции, отсутствия инвестиций, разорванных хозяйственных связей.

В результате в 2001 г. свыше 35% предприятий были убыточными или балансировали на грани безубыточности. В настоящее время остро стоит проблема улучшения их финансово-экономического состояния. Основные статистические показатели, характеризующие положение промышленных предприятий (динамика их количества, уровень рентабельности, доля убыточных производств), свидетельствуют об их отставании от предприятий других отраслей народного хозяйства.

В свою очередь, разрушение основного — первичного — звена промышленного производства тормозит поступательное движение экономических реформ и делает недостижимым устойчивый рост экономики в целом. Для современного социально-экономического состояния России характерно наличие лишь предпосылок экономического роста, для реализации которых необходимо осуществить реформирование промышленных предприятий и прежде всего создать благоприятную среду для их функционирования.

В первую очередь это касается реформирования законодательной и налоговой систем в направлении, способствующем развитию промышленных предприятий. В настоящий момент их налогообложение организовано таким образом, что базой для начисления основных видов налоговых платежей (НДС и т. д.) служит вся величина объема реализации готовой продукции, в то время как для торговых предприятий налоговой базой является величина торговой надбавки.

Системы лицензирования и сертификации также недружественны по отношению к промышленным предприятиям: на каждый вид производства требуется своя лицензия, каждый вид выпускаемой продукции должен быть подвергнут отдельным сертификационным испытаниям, что естественным образом приводит к увеличению издержек и отражается на конечной стоимости продукции.

Еще большее давление неблагоприятной экономической среды ощущают малые промышленные предприятия, по своей природе более слабые и уязвимые для негативных воздействий. Тем не менее присущая малым фирмам гибкость и адаптивность позволяют тем из них, что функционируют наиболее эффективно, выживать в сложных экономических условиях. Их деятельность в ряде случаев оказывается более успешной, чем работа многих промышленных предприятий-гигантов. Не случайно, что зачастую малые промышленные предприятия образуются на базе крупных предприятий, подвергнутых процедуре банкротства, или в процессе их реструктуризации путем выделения отдельных производственных контуров. Однако справедливо и то, что значительная доля таких предприятий разоряется, просуществовав недолгое время.

Реальный сектор экономики в российском малом бизнесе представлен довольно слабо: в сфере промышленности действует 15–16% от общего количества российских малых предприятий, где работает 22–23% от среднесписочного числа занятых и производится 21–23% общего объема выпущенной продукции. Более развит малый бизнес в строительстве, где функционирует 16–17% от общего числа малых предприятий и сосредоточено 24% среднесписочного числа занятых. В общем объеме произведенной в стране строительной продукции на малый бизнес приходится около 23%.

Относительно невысокая доля малых промышленных предприятий связана с тем, что условия их функционирования отличаются большей жесткостью, нежели условия функционирования других первичных звеньев народного хозяйства — крупных промышленных предприятий, малых фирм непромышленной сферы и т. д.

Существует достаточно распространенная точка зрения (и она имеет под собой основания), в соответствии с которой природа промышленного производства плохо сочетается с природой малого предприятия; промышленность слабо приспособлена к развитию в ней малого бизнеса. Действительно, как правило, необходимыми факторами любого промышленного производства являются высокая профессиональная подготовка персонала, наличие достаточно большого стартового капитала, использование высокотехнологичного оборудования, позволяющего производить конкурентоспособную продукцию, и многие другие критерии, входящие в понятие культуры производства, соответствовать которым в условиях малой структуры достаточно сложно.

В пользу вышеприведенного тезиса говорят также и опыт становления малого российского предпринимательства, которое начиналось со сферы обращения, и опыт развития малого бизнеса в

других странах, и современные трудности роста рассматриваемого сегмента предприятий. Об этом же свидетельствуют отдельные показатели работы малых предприятий: когда речь идет о более низкой средней производительности труда в малых организациях по сравнению с крупными, то это прежде всего относится к малым предприятиям промышленности, что делает их выживание в конкурентной среде проблематичным.

Будущее российского предпринимательства, в том числе и малого бизнеса, напрямую определяется возможностями развития реального производства и формирования тесных кооперационных связей малых и крупных предприятий. Как показывает зарубежный опыт, в нормальной рыночной экономике значительная, если не доминирующая часть малых фирм так или иначе находится в сфере интересов крупных предприятий. При этом устойчивость положения, доходы, финансовые и инвестиционные возможности малых фирм непосредственно зависят от их отношений с крупными корпорациями. Очевидно, что и в нашей стране необходимо форсировать установление партнерских отношений между малыми и крупными предприятиями как магистральное направление развития всей предпринимательской среды. Стимулирование кооперирования малых предприятий (МП) как между собой, так и с крупными предприятиями — это важная составляющая и государственной, и корпоративной политики.

МП должны стать частью производственной структуры крупных предприятий, которые могут использовать рыночную и структурную гибкость МП, их инновационные возможности. Крупные предприятия заинтересованы в сотрудничестве с малыми уже потому, что такое сотрудничество компенсирует инерционность крупных корпораций в поиске и реализации новых технологических решений, в проникновении на новые рынки сбыта, в оперативном получении важной информации, разработке передовых инноваций.

Кооперирование МП между собой и с крупными предприятиями в определенной степени способно нейтрализовать недостатки государственной политики поддержки малого бизнеса. Развитие подобной кооперации превращает деловые круги в основной объект и субъект данной политики, оставляя за государством функции создания общих рамочных условий хозяйствования.

Основные формы и механизмы хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса — это система субподряда, лизинг, франчайзинг, «инкубаторы» малого и среднего бизнеса.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая в реальном секторе, весьма многообразна. Широкое распространение име-

ет классическая модель предпринимательства, характеризующаяся в российских условиях относительно невысокими рисками (связанными в основном с рыночной конъюнктурой и известной неопределенностью хода проведения реформ). Более высокие риски у инновационной модели: к «фоновым» рискам добавляются риски, связанные с поисковым характером отдельных направлений исследований, неопределенностью получения дохода и т. д. При этом с увеличением масштабов этой деятельности величина риска возрастает.

Именно поэтому инновационная модель предпринимательства обычно реализуется вначале на малых объектах, а затем в случае успеха получает массовое распространение, постепенно проникая и в крупное производство. В том случае, если крупное предприятие абсорбирует целый ряд успешных инновационных проектов, достигается особый синергический эффект, обусловленный взаимной поддержкой используемых инноваций.

Разумный принцип распределения рисков («не хранить все яйца в одной корзине») приводит к эшелонированному характеру внедрения инноваций от малых фирм к крупному бизнесу. При этом инициатором и заказчиком инновационных разработок очень часто является крупная фирма. Таким образом, еще одним критерием классификации видов предпринимательства является *масштабность* сфер его применения.

Важный критерий анализа — *институционально-структурный*. В соответствии с ним предпринимательство может быть рассмотрено с учетом специфики различных институциональных форм.

- Так, предпринимательская деятельность может осуществляться:
- *на автономно функционирующих малых предприятиях*, образованных в порядке личной инициативы и самозанятости населения;
 - *на малых предприятиях, образующих многопрофильную корпоративную сеть* (заметим, что впоследствии такая сеть может реорганизоваться в единую, более крупную фирму);
 - *на малых предприятиях «осколочного типа»*, возникших в результате банкротства или реорганизации крупного производства.

По функциональному признаку малые структуры первой группы представляют собой мелкопромышленное производство, ориентированное на изготовление товаров народного потребления, оказание услуг производственного характера, переработку сельскохозяйственного сырья, жилищное и дачное строительство и т. д. Сюда примыкают предприятия, занимающиеся развитием народных про-

мыслов, артели, организации офисного (электронного) надомничества и т. д.

Что касается второй группы малых предприятий, образующих корпоративную сеть, то такая форма их взаимодействия является новой и весьма перспективной. При этом взаимодействие может осуществляться как по горизонтали, так и по вертикали, что способствует стабилизации хозяйственных связей и в конечном счете большей выживаемости составляющих сеть малых структур. В последние несколько лет появился ряд малых предприятий, организовавшихся на «останках» нежизнеспособных крупных структур, послуживших своеобразными донорами для малого бизнеса. Эта ситуация была обусловлена очередной волной банкротств убыточных и слабых в экономическом отношении предприятий, «не переживших» события лета 1998 г.

Мелкая предпринимательская деятельность на базе крупных предприятий реального сектора чаще всего возникает в виде следующих форм:

- ▶ *интрапренерство* (образование в пределах крупного предприятия небольшого, часто временного коллектива для реализации некоторой цели или под разработку некоторой идеи, необходимой для повышения технического уровня основного предприятия);
- ▶ *инкубаторство* («выращивание» малой фирмы, оказание помощи на различных этапах ее становления);
- ▶ *спутниковые формы* (создание малых фирм-спутников — дочерних фирм, сохраняющих организационные связи с «родителем»; образование малых фирм, юридически самостоятельных, но экономически тесно зависимых от коренной структуры, и т. д.).

Заметим, что такие формы взаимодействия малого и крупного предпринимательства, как интрапренерство и инкубаторство, в российских условиях пока не получили должного развития. В то же время на Западе, в частности в США, широко распространены специальные структуры-инкубаторы, где «выращиваются» малые предприятия. Фирмы-инкубаторы, созданные местными органами власти и крупными ассоциациями промышленников, помогают «встать на ноги» малому бизнесу. До поры до времени малым предприятиям оказывают бесплатную правовую помощь, дают консультации, предоставляют помещения для офиса, поддерживают экономически. Однако, как только фирма оказывается способна себя содержать, ей предоставляется полная свобода. В случае неудачи «экзамен по биз-

несу» считается не сданным и «двоечникам» предлагается свернуть свою деятельность.

В большей степени распространена сателлитная форма взаимодействия малых и крупных структур, преимущественно в «атомарной», «сетевой» и «корпоративной» (см. ниже) формах, реализуемых, как правило, на основе субконтрактации (субподряда). Субконтрактация как разновидность делового партнерства предполагает такую кооперацию мелких и даже мельчайших предприятий (в том числе мини-фирм, семейного подряда, надомничества и т. д.), при которой крупное предприятие на основе договора (контракта) размещает заказ, определяет спецификацию изделий, предоставляет сырье или полуфабрикат для дальнейшей переработки и т. п., а исполнители (малые фирмы) осуществляют частичную или завершающую обработку предоставленного материала. При этом крупное предприятие может заключить контракт либо на производство полностью готового изделия, без собственного участия (коммерческий вариант), либо на участие малых фирм в отдельных стадиях технологического процесса (производственный вариант).

Причинами использования субконтрактации являются более низкие издержки производства у субподрядчика; ситуации временной нехватки производственных мощностей на крупной фирме при перегруженном портфеле заказов; потребность в производстве так называемых маргинальных партий изделий (объем заказа недостаточно велик для большой фирмы или необходимо производство сугубо специализированных видов изделий); возможность проникновения на рынок с малыми партиями товара без затрат на создание сбытовых систем; адаптивность к «пиковым» ситуациям на рынке и т. д.

Особенно широко субконтрактация применяется на Западе. Например, в швейной промышленности США на ее долю приходится около трети всего производства. Так называемые джобберы (работодатели) приобретают материал, обеспечивают раскрой и передают полуфабрикат малым фирмам, которые завершают изготовление готовой одежды. По этой же системе работает около 70% предприятий швейной промышленности Японии. В Канаде примерно треть рабочей силы занята в производстве на основе субподряда.

В зависимости от характера взаимосвязей между малыми и крупными фирмами определяется тип новообразованной структуры:

- «дипольная» (пара предприятий с доминированием крупного);
- «атомарная» (множество независимых малых фирм, тяготеющих к крупной структуре как к «ядру»);

- «сетевая» (сеть взаимосвязанных малых предприятий, обслуживающих крупное производство);
- «корпоративная» (взаимодействие нескольких крупных предприятий осуществляется через сетчатую структуру малых фирм) и т. д.

В случае если взаимодействие малой и крупной структур характеризуется получением стабильной взаимной выгоды и носит устойчивый характер, между предприятиями образуется экономический симбиоз.

Примером *дипольной* структуры является взаимодействие малой и крупной структур в системе франчайзинга, т. е. на основе двустороннего контракта, в соответствии с которым крупная компания выдает малой фирме лицензию на производство или продажу товара под ее маркой. Франчайзинг объединяет в себе преимущества крупного производства (экономия на управленческих расходах, рекламе, затратах на внедрение новых технологий и видов продукции, обучении персонала) и малого предпринимательства (высокая «проникающая» способность, возможность локальных контактов и знание местных условий).

Оплачивая лицензию (франшизу) и «связывая» себя обязательствами по соблюдению установленных стандартов качества, МП пользуется взамен значительной поддержкой от «родительского» предприятия в сферах управления, маркетинга, в области повышения квалификации кадров и их обучения. МП также получает техническое содействие (в том числе в виде совместного использования части оборудования), более широкий доступ к сырью и т. д. Данная форма взаимодействия широко распространена на Западе: в США, например, франшизные фирмы составляют 80% предприятий розничной торговли.

Атомарные структуры чаще всего возникают в результате реструктуризации крупной фирмы, когда на ней имеется ряд непрофильных или убыточных производств. В этом случае целые цеха или отделы становятся «точками кристаллизации», вокруг которых создаются малые предприятия.

Эффект реструктуризации состоит в том, что происходит одновременное улучшение работы и крупной фирмы (которая освобождается от ненужного бремени), и ее внутренних структур, которые выделяются в самостоятельные МП и получают более широкие полномочия для решения собственных локальных задач (поиск заказчиков дешевого сырья на стороне, изменение технологии в выгодную для себя сторону и т. д.).

Сетевая структура представляет собой один из способов кооперации МП с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования крупного предприятия. Не теряя своей самостоятельности, МП, входящие в сеть, получают возможность, во-первых, более рационально разделить свои функции, специализироваться на конкретных видах деятельности, а во-вторых, усилить свои позиции в условиях конкурентной борьбы и меняющейся рыночной конъюнктуры.

В дальнейшем такие кооперации МП могут расширять сферу своей деятельности и обслуживать уже не одно, а несколько крупных предприятий.

Как свидетельствует опыт, именно к таким сетевым и *корпоративным* структурам проявляет наибольший интерес иностранный капитал. Для малого предпринимательства такое иностранное участие — один из эффективных путей проникновения на мировые рынки.

Предпринимательство может различаться по *типам деятельности*: производственная, коммерческая, инновационная; по *отраслевому признаку*; по *территориальному размещению*. Так, хорошо известным является факт преимущественного развития предпринимательства в коммерческой деятельности, что обусловлено небольшой величиной стартового капитала, быстрым оборотом средств, высокой нормой прибыли. Традиционно отстает в развитии предпринимательство в областях, связанных с инновационной деятельностью. И лишь в последнее время наметилась тенденция роста предпринимательства в сфере производства. Здесь лидерами являются пищевая промышленность, строительство, экспортно-ориентированные отрасли (нефть, газ) и связанные с ними отраслевые производства.

Что касается регионального признака, то в основном предпринимательство развито в столичных регионах (Москва, Санкт-Петербург), крупных городах, промышленных районах. В то же время развитие предпринимательства в депрессивных и трудоизбыточных регионах — это путь возрождения таких территорий.

В пользу развития предпринимательства (и в особенности малого) с учетом региональной специфики свидетельствует целый ряд аргументов. Среди них:

- ▶ развитие мелкосерийного производства и производства изделий, транспортировка которых на большие расстояния невыгодна;
- ▶ обслуживание небольших территориальных рынков;

- размещение предприятий в малых и средних городах, поселках городского типа и в сельской местности, обеспечивающее занятость рабочей силы;
- использование местного сырья и т. д.

Заметим, что эти факторы могут стать непреодолимой преградой для развития крупного производства и, наоборот, обеспечить жизнеспособность малого предпринимательства, несмотря на его, как правило, худшую техническую оснащенность и фондовооруженность.

Кроме того, существуют такие направления предпринимательской деятельности, развитие которых невозможно без учета территориального фактора. Это создание рекреационных и курортных зон, использование «неэкономичных» мелкомасштабных, рассеянных по территории природных ресурсов (большое внимание этому вопросу уделяется в США при разработке стратегий развития горнорудной промышленности).

Проведенный анализ видов предпринимательской деятельности свидетельствует о важности дифференцированного подхода к поддержке предпринимательства, так как именно здесь проходит путь к обоснованию структурной перестройки промышленности. Экономические методы поддержки предпринимательства предполагают разработку механизмов, ориентированных на стимулирование тех видов предпринимательской деятельности, которые дадут подъем так называемых «локомотивных» отраслей производства и обеспечат тем самым возрождение реального сектора.

Необходима также прямая государственная поддержка предпринимательства, которая должна включать в себя финансовую помощь (субсидии, льготные кредиты), дифференцированные налоговые преференции, целенаправленное формирование рыночной инфраструктуры, обеспечивающей наиболее благоприятный климат для деятельности предпринимателей. Реализация необходимого комплекса мер, определяющая экономическую политику государства по отношению к предпринимательству, невозможна без функционирования специализированных государственных и негосударственных институциональных структур. К числу государственных структур относятся различные фонды поддержки предпринимательской деятельности, антимонопольный комитет и др.; к негосударственным институтам — банковские и небанковские организации, финансирующие предпринимательские проекты; рынок лизинговых услуг; фирмы по оказанию консалтинговых и информационных услуг, обучению персонала, маркетинговому анализу; различные союзы и ассоциации предпринимателей и т. д.

1.3. Предпринимательский сектор в экономике

Предпринимательство как форма социально-экономической активности играет незаменимую роль как в общественном развитии, так и в экономической динамике. При этом взаимодействия между предпринимательским сектором (под которым понимается совокупность предпринимателей как физических лиц, а также юридических лиц — предприятий, возглавляемых предпринимателями-собственниками), экономикой в целом и обществом носят достаточно сложный характер. По существу, можно говорить об особой миссии предпринимательского сектора в экономике и обществе и о факторах, тормозящих или ускоряющих ее реализацию в конкретный период. Рассмотрим функциональные компоненты этой миссии и проблемы, с которыми связана реализация миссии предпринимательства в период становления и развития рыночной экономики России.

Функции предпринимательства целесообразно изучать в экономическом и социальном аспектах отдельно. Если в первом случае речь идет об экономической эффективности предпринимательства как социально-экономического института и роли отдельных индивидов-предпринимателей в деятельности этого института, то во втором — о роли предпринимательства в социальном развитии общества.

Рассмотрим сначала основные компоненты функциональной роли предпринимательства в экономике.

1. Главная функция предпринимательства в экономике состоит в том, что предприниматели образуют своего рода «передовой отряд» экономики: они сознательно принимают, а порой и провоцируют риск, возникающий в связи с созданием новой локальной экономической ситуации. Такую ситуацию создает сам предприниматель, приобретая и на свой страх и риск комбинируя и организуя ресурсы в расчете на получение в будущем дохода от реализации товара или оказания услуги. Успех предпринимателя, таким образом, зависит от его личной прозорливости и предприимчивости.

Если обнаруживается неудовлетворенный спрос или хотя бы возможность его образования, то предприниматель, подобно репортеру ежедневной хроники, первым должен оказаться на месте этого социально-экономического «происшествия» и принять все меры к тому, чтобы этот спрос был создан, а затем и удовлетворен. Поэтому предпринимательская деятельность позволяет постоянно снимать напряжение, возникающее из-за локальных дисбалансов спроса и предложения в экономике. Кратко эту часть миссии предпринима-

тельства можно выразить следующим образом: *предприниматель — разведчик будущего.*

2. Предприниматель легче, чем кто бы то ни было, улавливает не только возникающий спрос, но и появляющееся предложение, в особенности — новые технологии, продукты, способы организации производства и распределения продукции. Основная часть инновационной экономики в развитых странах мира базируется на предпринимательском секторе. Крупные корпорации, производящие массовую продукцию, как правило, не могут позволить себе реагировать на «слабые инновационные сигналы», перестраивать сложившуюся структуру производства. Одна из причин слабой восприимчивости к научно-техническому прогрессу централизованно управляемой экономики СССР — отсутствие в стране развитого предпринимательского сектора. Эту функцию предпринимательства кратко можно выразить так: *предприниматель — инновационный лидер.*

3. Крупные предприятия, специализирующиеся на производстве массовой продукции, действуют, как правило, в рамках одного сектора рынка. Межсекторное пространство должно заполняться предпринимателями, которые могут оперативно сконцентрировать ресурсы на «белых пятнах» рыночной карты. При низком уровне развития предпринимательства в стране межсекторные промежутки либо останутся источниками дефицита, либо будут заполняться импортными товарами. Поэтому функционирование предпринимательства обеспечивает целостность экономики и противодействует ее фрагментаризации. Таким образом, предпринимательский сектор — *структура, связывающая различные предметные секторы рынка.*

4. Крупные предприятия слабо приспособлены для производства товаров индивидуального и «мелкосерийного» спроса. Только мобильные предпринимательские фирмы могут в целом решить проблему освоения рынка индивидуальной продукции с учетом демографических, национальных, региональных, социокультурных и других особенностей потребителей. Предпринимательство является единственной экономической силой, способной обеспечить стабильное *создание индивидуализированных благ и удовлетворение индивидуального спроса.*

5. Борьба с властью «олигархов» в России затруднена тем, что фактически «олигарх» ни от кого и ни от чего не зависит: ни от акционеров и работников его предприятий, ни от действий властных или силовых структур (за исключением самых одиозных случаев), ни даже от экономической конъюнктуры. На другом полюсе — по-

люсе наемного труда — работники частных предприятий и государственные служащие, которые зависят главным образом от непосредственного начальства, работодателя.

И только предприниматель напрямую зависит от рынка, от потребителей, которых он не может заставить пользоваться его продукцией или услугами, а может только убедить. Поэтому именно через предпринимательство осуществляется подлинная экономическая демократия. Демократия в стране — это не только и не столько выборы разнообразных начальников и властей. Это прежде всего демократия в экономике — чуткое, честное и энергичное предпринимательство. Следовательно, предприниматель является носителем основ экономической демократии.

6. Фирмы, руководимые предпринимателями, как правило, реализуют низкокзатратные технологии, имеют возможность ввиду обзоримых размеров производства сократить непроизводительные издержки. Предприниматели и их семьи добровольно берут на себя высокую нагрузку и готовы работать в тяжелых условиях, на что не согласились бы другие работники. Поэтому производительность труда в наиболее эффективных звеньях предпринимательского сектора может существенно превосходить этот показатель на наиболее эффективных крупных предприятиях.

Предприниматель — *потенциальный лидер в снижении затрат и повышении производительности труда.*

7. Финансирование предпринимательского сектора основано на собственных или приравненных к ним капиталах. Порой предприниматель, создавая свой бизнес, использует свои или семейные личные сбережения, деньги друзей и знакомых и непосредственно, минуя финансово-кредитных посредников, трансформирует их в инвестиции в сектор производства товаров и оказания услуг. Тем самым предпринимательский сектор потенциально может стать источником взаимного доверия, которого так не хватает в нашей стране. Если же удастся достигнуть взаимного доверия в предпринимательском секторе, в конечном счете будет обеспечено и доверие между государством и населением.

Предпринимательство — *эффективный способ вовлечения личных сбережений в инвестиционный процесс и создания благоприятного делового климата.*

8. Предприниматели как самая мобильная и мотивированная часть экономических агентов хорошо зарекомендовали себя в качестве первопроходцев наиболее эффективных направлений внешнеэкономической деятельности. «Тропинки» на зарубежные рынки, проложенные в начале экономических реформ «челноками», по

прошествии времени пытаются освоить крупные предприятия, хотя и с очевидно меньшим успехом.

Предприниматель — лидер в освоении внешних рынков.

9. Такие качества малых и многих средних предприятий, как гибкость, адаптивность и мобильность, остаются недостижимыми для крупных предприятий как в промышленности, так и в сельском хозяйстве. Предпринимательские предприятия в городе, фермерские хозяйства на селе должны послужить образцами рыночного поведения в экономике. Многие малые предприятия, которые функционируют как спутники крупных, смягчают агрессивность рыночной среды для масштабных предприятий, принимают на себя их рыночные риски, обеспечивая тем самым рыночный симбиоз и единство экономики.

Вместе с тем совместное, а порой и конкурентное функционирование крупных и малых предприятий оказывает и обратное влияние — крупные предприятия более успешно осваивают рыночные способы поведения. «Экономическая физиономия» крупных предприятий приобретает предпринимательские, рыночные черты.

Предпринимательские предприятия могут и должны стать образцами рыночного поведения для крупных компаний.

10. Предпринимательство должно сыграть важную роль в решении задачи подъема российской науки. Ключевыми здесь являются два момента. Первый — коммерциализация НИОКР, придание рыночных качеств процессам распространения результатов научных и прикладных исследований. Эту роль могли бы выполнить специализированные малые предпринимательские предприятия. Второй момент — использование результатов НИОКР для нужд самих малых предприятий. Энергетически низкзатратные производственные технологии, эффективные маркетинговые решения, методы управления малыми и рассредоточенными коллективами и многое другое могло бы стать предметом сотрудничества предпринимательского сектора и исследовательских коллективов.

Предпринимательский потенциал — средство и стимул возрождения российской науки.

В итоге можно сделать вывод, что современная экономика не может сохранить целостность и конкурентоспособность без эффективного развития предпринимательства. Следует ожидать, что в XXI в. «предпринимательская экономика» придет на смену «управленческой экономике».

Организационно-правовые формы предприятий. Основные нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятий



Организационно-правовую систему Российской Федерации (РФ) с 1 января 1995 г. определяет новый Гражданский кодекс РФ.

Согласно Гражданскому кодексу все предприятия в зависимости от основной цели деятельности подразделяются на некоммерческие и коммерческие.

Некоммерческие предприятия отличаются от коммерческих тем, что извлечение прибыли не является их основной целью, и прибыль распределяется между участниками. Примером таких предприятий являются различные потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации. В дальнейшем названные предприятия не будут рассматриваться.

Коммерческие предприятия в соответствии с их организационно-правовыми формами можно классифицировать по нескольким признакам (рис. 2.1).

Хозяйственными товариществами и *обществами* признаются коммерческие организации (предприятия) с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным (складочным) капиталом.

Товарищества, как правило, представляют собой *объединение лиц*, а общества — *объединения капиталов*. Основное отличие между объединениями лиц и капиталов состоит в степени ответственности учредителей перед кредиторами (рис. 2.2, табл. 2.1).

Хозяйственные товарищества могут создаваться как полные товарищества или товарищества на вере (командитное товарищество).

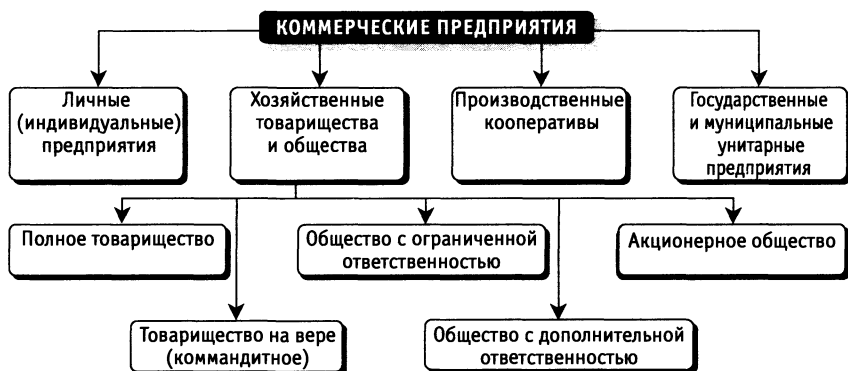


Рис. 2.1. Классификация коммерческих предприятий

Полное товарищество отличается двумя основными признаками: предпринимательская деятельность его участников считается деятельностью самого товарищества, а по его обязательствам любой из участников отвечает всем своим имуществом, в том числе и не переданным товариществу в качестве вклада. Этим обусловлены и особенности правового положения данной формы предприятия и его участников.

Прежде всего товарищество основано на лично-доверительных отношениях, ибо здесь не исключена ситуация, когда сделку от имени товарищества заключает один участник, а имущественную ответственность по ней (при недостатке имущества товарищества) будет

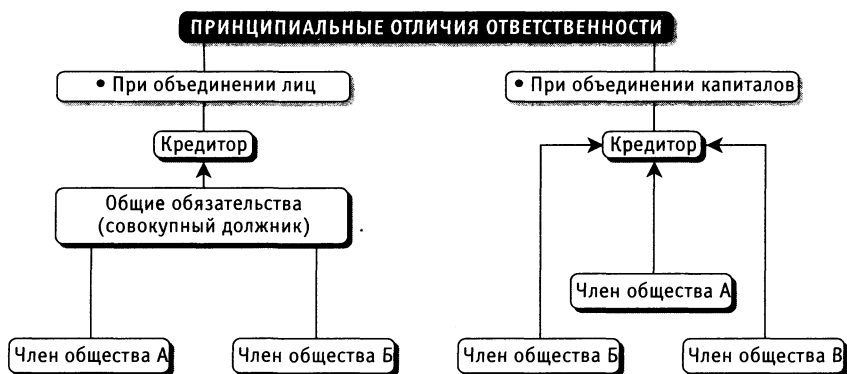


Рис. 2.2. Отличия в степени ответственности перед кредитором

Таблица 2.1

**Принципиальные отличия между объединениями лиц
и объединениями капиталов**

Ключевые отличительные признаки	При объединении лиц	При объединении капиталов
Наличие правового лица	Отсутствие собственного правового лица	Собственное правовое лицо
Участники общества	Преимущественно физические лица	Юридическое лицо
Имущество общества	Совокупное личное имущество членов общества	Общественное имущество (капитал) юридического лица
Имущественная ответственность	Ответственность всем имуществом общества, личным имуществом полных членов и частью личного имущества неполных членов	Ответственность только имуществом общества
Управление обществом	Право на управление обществом и на представительство только у полных членов общества	Право на управление и представительство через поручение членов общества
Условия существования общества	Существование предприятия зависит от имущества членов общества	Существование предприятия принципиально не зависит от имущества членов общества
Налогообложение доходов	Налог на доход членов общества	Налог на прибыль юридического лица и налог на доход членов общества

нести другие. Потому не случайно, что полные товарищества появились и развиваются как форма семейного предпринимательства.

Товарищество на вере, или *коммандитное*, отличается тем, что оно состоит из двух групп участников. Одни осуществляют предпринимательскую деятельность от имени всего товарищества и при этом несут неограниченную ответственность своим личным имуществом по его обязательствам. Другие не несут такой ответственности, поскольку их вклады становятся собственностью товарищества. Для них существует лишь риск утраты вкладов. Поэтому вкладчики-коммандитисты отстранены от ведения дел в товариществе, сохраняя лишь право на получение дохода на свои вклады, а также на информацию о деятельности товарищества.

Общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ограниченной ответственностью — организационно-правовые формы предприятий, введенные Гражданским кодексом с 1 января 1995 г. вместо товарищества с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью — это разновидность объединения капиталов, не требующего личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой формы предприятий является деление их уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая его уставный капитал, принадлежащий ему самому или юридическому лицу, не образует объекта долевой собственности участников. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Для общества с дополнительной ограниченной ответственностью характерны черты общества с ограниченной ответственностью, за исключением имущественной ответственности участников общества.

Опыт развития экономики в нашей стране и за рубежом свидетельствует об эффективности объединения индивидуальных капиталов для создания крупных производственных *акционерных обществ*. Основная отличительная черта акционерного общества в сравнении с любым другим хозяйственным обществом заключается в том, что его уставный капитал делится на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой — акцией. Поэтому акции одного выпуска должны иметь одинаковую номинальную стоимость.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества, а несут лишь риск убытков — утраты стоимости принадлежащих им акций.

Акционирование не только достаточно быстро мобилизует капиталы и порождает разнообразие способов их объединения. Оно также способствует демократизации экономики и оказывает существенное влияние на социальные процессы, превращая широкий слой людей в совладельцев собственности, получающих право управлять деятельностью предприятия и участвовать в распределении прибыли.

Основная масса действующих ныне акционерных обществ организована в результате процесса приватизации.

Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» предъявляет определенные требования к уставам акционерных обществ и формирует их правовую основу.

В соответствии с этим законом акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые. В первом случае участники общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, во втором акции распределяются только между участниками. Число акционеров открытого общества не ограничено, а закрытого — не более 50 человек.

Уставный капитал акционерного общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Его размер для открытых акционерных обществ должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, а для закрытых обществ — не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, установленного действующим законодательством на момент регистрации предприятия. Изменение уставного капитала возможно, во-первых, при изменении номинальной стоимости акций общества, во-вторых, при размещении или сокращении дополнительных акций. Общество не вправе уменьшать уставный капитал, если в результате этого его размер станет меньше минимального уставного капитала общества.

Акционерное общество — одна из наиболее сложных организационно-правовых форм предприятий. Поэтому в нем должно быть несколько органов управления, внутреннего и внешнего контроля. В уставе общества четко оговаривается распределение компетенций между этими органами, устанавливается порядок принятия решений и действий управляющих органов от имени общества, определяется ответственность за причиненные убытки. Все эти вопросы регламентируются Федеральным законом «Об акционерных обществах». Согласно ему управляющими органами акционерного общества являются:

- ▶ общее собрание акционеров;
- ▶ совет директоров (наблюдательный совет);
- ▶ единоличный исполнительный орган (генеральный директор);
- ▶ коллективный исполнительный орган (правление, исполнительный совет, исполнительный директор);
- ▶ ревизионная комиссия (орган внутреннего контроля над финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества);
- ▶ счетная комиссия (постоянно действующий орган общего собрания).



Рис. 2.3. Схема органов управления акционерного общества

Схема с включением в нее названных органов управления представлена на рис. 2.3.

Собрание акционеров является высшим органом управления обществом. Именно через участие в нем владельцы голосующих акций реализуют право на участие в управлении делами общества.

Однако собрание акционеров может рассматривать и принимать решения только по тем вопросам, которые отнесены к его компетенции Федеральным законом, причем перечень вопросов не может быть расширен по усмотрению самих акционеров.

Общее собрание акционеров избирает *совет директоров* и его *председателя*. Совет директоров назначает единоличный, а при необходимости — и коллегиальный *исполнительный орган*. Таким образом, Закон об акционерных обществах, определив максимально допустимый набор органов управления, оставил акционерам возможность выбора вариантов их компоновки.

Гражданским кодексом вновь введена такая форма предприятия, как *производственные кооперативы*. Они создаются на основе добровольного объединения граждан для совместной производственной, хозяйственной или иной деятельности, не противоречащей законодательству, основанной на личном трудовом или ином участии. В производственном кооперативе всем участникам предоставляются равные права в управлении делами кооператива независимо от размера имущественного вноса.

В деятельности производственного кооператива могут принимать участие юридические и физические лица, вносящие лишь имущественный вклад, но не принимающие личного участия в его ра-

боте. Это целесообразно в ограниченных количествах для укрепления материальной базы кооператива.

Имущество кооператива образуется за счет денежных и материальных взносов его членов, доходов от производственной деятельности, выкупа арендованных основных фондов, а также за счет имущества неделимых (целевых) фондов.

Решение об образовании неделимых фондов принимается членами кооператива единогласно или квалифицированным большинством, если это предусмотрено уставом. Членам кооператива предусмотрена значительная льгота по оплате ими паевого взноса: к моменту регистрации они обязаны внести лишь 10% взноса, а остальные 90% его суммы необходимо оплатить в течение первого года работы кооператива. Эта льгота может распространяться и на финансовых участников.

Прибыль и ликвидационная квота делятся в кооперативе не по размеру главных взносов, а по трудовому участию. Лишь для финансовых участников допустимы исключения, которые предусматриваются уставом кооператива.

Особая организационно-правовая форма установлена Гражданским кодексом РФ для государственной и муниципальной собственности. Это *унитарное предприятие* — коммерческая организация, не наделенная правами собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество передается собственником в хозяйственное ведение. Оно является неделимым и не может быть распределено покладам (паям), в том числе между работниками предприятия.

Унитарное предприятие учреждается по решению органов, уполномоченных управлять имуществом Российской Федерации, субъектов Федерации и административно-территориальных образований. Руководитель (директор) такого предприятия назначается собственником и подотчетен ему, а не общему собранию коллектива или какому-либо аналогичному органу. Согласно Кодексу предприятие должно иметь наименование с указанием собственника его имущества, например «Федеральное государственное предприятие», «Областное государственное предприятие».

Уставный фонд унитарного предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Такие предприятия могут создавать другие унитарные предприятия с правом юридического лица путем передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение (дочернее предприятие). Унитарные предприятия основываются на праве хозяйственного ведения и оперативного управления.

Различают также *казенные предприятия*, которые создаются по решению Правительства РФ. Оно же утверждает устав и принимает решения о ликвидации предприятия. Субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия несет Российская Федерация.

Неустойчивое положение предприятия-собственника в условиях рыночной экономики очевидно. Не случайно их отсутствие в странах с развитыми рыночными отношениями. Создаваемые там государственные и муниципальные предприятия обычно существуют в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью с полным или иным решающим участием государства как учредителя. Однако, учитывая традиции общественного сознания и реалии отечественной экономики, данная форма сохранена не только для государственных и муниципальных предприятий, но и для тех предприятий, которые были созданы частными лицами и общественными организациями до принятия нового Гражданского кодекса РФ.

Малые предприятия в рыночной экономике занимают особое место. Во многих странах с развитой рыночной экономикой результаты деятельности малых предприятий определяют темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта (ВНП), занимая до 60–70% его общего объема.

Хорошо известны понятие «японское чудо» и роль малого бизнеса в экономике Японии. Только в обрабатывающей промышленности страны функционирует около 6,5 млн малых и средних предприятий, что составляет 99% от общего числа предприятий. На них занято около 40 млн человек (81% всех работающих). В США малый бизнес производит более 60% всех услуг, половину всей продукции и почти половину всех идей и нововведений. На малых предприятиях, которых там более 7 млн, занято около 100 млн человек.

Прежде чем назвать количественные характеристики малого бизнеса в нашей стране, определимся с терминологией.

Российским законодательством установлены два критерия для отнесения предприятий к категории «малых»: численность занятых и удельный вес юридических лиц в уставном капитале.

В Законе «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» к числу малых предприятий относятся предприятия с предельной численностью работающих:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек;
- сельском хозяйстве — 60 человек;
- инновационной деятельности — 60 человек;

- оптовой торговле — 50 человек;
- научно-технической сфере — 60 человек;
- розничной торговле и бытовом обслуживании — 30 человек;
- остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

Этим же законом статус «малого» не предоставляется предприятию, в учредительном капитале которого доля юридического лица (или лиц) превышает 25%. Другими словами, малыми предприятиями считаются предприятия, не связанные в своем функционировании решениями других юридических (или физических) лиц в выборе стратегии и тактики действий.

К основным преимуществам малого предприятия можно отнести:

- доступность многим гражданам в силу небольших первоначальных вложений капитала и отсутствия необходимости в больших оборотных средствах;
- повышенная мобильность, возможность быстрого реагирования на изменения рыночного спроса;
- решение проблемы создания новых рабочих мест;
- низкие накладные расходы и небольшой аппарат управления;
- использование местных сырьевых ресурсов, а во многих случаях и отходов производства.

Развитие малого предпринимательства в России осуществлялось в основном за счет разукрупнения государственных предприятий и организаций и возникновения новых малых предприятий с участием физических и юридических лиц.

Первые малые предприятия в нашей стране создавались как кооперативы на основе Закона «О кооперации», опубликованного в 1986 г. Процесс создания малых предприятий значительно ускорился с публикацией постановления Совета Министров СССР от 8 августа 1990 г. № 790 «О мерах по созданию и развитию малых предприятий». В нем впервые разрешалось в ограниченных размерах использование на малых предприятиях наемного труда. Постановление также вводило ряд льгот для малых предприятий, действующих в приоритетных для экономики сферах производства. Это способствовало переоформлению многих кооперативов в малые предприятия. Кроме того, предоставление льгот малым предприятиям стимулировало процессы разукрупнения государственных предприятий и организаций, создания малых предприятий в государственном секторе.

Малый бизнес все сильнее воздействует на экономику и процесс ее стабилизации. Исключительное влияние малое предпринимательство оказывает на социальную сферу, оставаясь основным источником создания новых рабочих мест.

В региональной структуре малого бизнеса лидирующее положение занимает Центральный экономический район. Весьма быстро растет число малых предприятий в регионе Северного Кавказа, где складывается одна из наиболее сложных ситуаций в области занятости населения. Однако в целом распределение малых предприятий по регионам страны постепенно выравнивается.

Все более весомым фактором развития сферы малого бизнеса становится система мер его государственной поддержки. Она включает в себя Государственный комитет РФ по поддержке и развитию малого предпринимательства, Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, региональные фонды, агентства и центры поддержки предпринимательства.

Использование системы налоговых льгот, создание цивилизованного пространства, информационная поддержка малых предприятий, обучение кадров, налаживание координации между федеральным уровнем и субъектами Федерации в поддержке малого предпринимательства становятся важнейшими факторами, определяющими появление позитивных сдвигов в этой сфере.

На современном этапе развития рыночных отношений в нашей стране происходит структурная перестройка промышленного производства. Ее цель — создание конкурентоспособных предприятий, интегрированных в мировую экономику. В этих условиях предприятия различных организационно-правовых форм на временной или постоянной основе объединяют свои усилия (кооперация или концентрация).

Кооперация предполагает принятие предприятиями совместных решений для достижения общих целей без создания при этом единого органа управления. Обычно этот процесс происходит на договорной основе без потери предприятиями своей хозяйственной и юридической самостоятельности.

Интеграция предприятий на основе концентрации проводится посредством централизации и концентрации их хозяйственных средств или капиталов. Этот процесс связан с частичным или полным отказом предприятий от своей финансово-хозяйственной самостоятельности в пользу другого предприятия или вновь создаваемого общего органа управления.

Объединение предприятий *на основе кооперации* может быть временным или постоянным в виде различных организационных форм (картелей, синдикатов, пулов и др.)

Картель представляет собой форму союза предпринимателей на основе *картельного соглашения*, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия по объему производства, ценам на товары и услуги, обмену патентами, доле квоты на рынках сбыта и др. Как правило, в картель объединяются предприятия одной отрасли. Участники картеля сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность и осуществляют свою деятельность в соответствии с картельным договором.

Одной из разновидностей картеля являются *синдикаты*, представляющие собой совокупность предприятий с централизованной функцией сбыта или снабжения. Участники синдиката теряют при этом коммерческую независимость, сохраняя юридическую и производственную.

Концентрируя в единых органах сбыта определенный вид продукции, синдикаты получают возможность регулировать условия продажи на рынке. При концентрации снабженческих функций предприятия, входящие в состав синдиката, экономят на издержках производства за счет оптовых закупок сырья, материалов и комплектующих.

Еще одной разновидностью объединения на основе картельного соглашения является *пул*, получивший распространение в области использования проектов. Участники пула приходят к взаимовыгодным соглашениям о форме передачи патентов и лицензий. Прибыль распределяется в соответствии с квотой, определяемой при вступлении в пул.

В условиях рыночной экономики широкое распространение получили холдинговые компании. *Холдинг* — акционерная компания, владеющая контрольным пакетом акций юридически самостоятельных предприятий для осуществления контроля над их операциями.

На основе принципа концентрации образуются такие объединения, как синдикаты, тресты, концерны и другие разновидности.

Трест является примером наиболее тесного объединения предприятий. Предприятия, входящие в его состав, теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность и превращаются в подразделения треста. Тресты могут объединять предприятия одной или нескольких отраслей. Слияние предприятий в трест может происходить либо через включение одного предприятия в состав другого, либо образованием нового предприятия.

Широко распространенной формой интеграции предприятий является концерн. Концерн представляет собой горизонтальное, вертикальное или диверсификационное объединение предприятий, которые сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству и маркетингу взяты в единое управление.

Для создания *концерна* требуется провести серьезную подготовительную работу. В ее основе — умение показать те преимущества, которые могут иметь предприятия, вошедшие в состав концерна. Можно выделить пять направлений в системе мотивационного механизма концерна: научно-техническое, производственное, организационное, финансовое, социальное (рис. 2.4).

Варианты создания концерна и отношения между предприятиями внутри него могут быть различными. Так, в концерне, основанном на подчинении, одно из предприятий владеет контрольным пакетом акций и господствует на основе владения капиталом над другими предприятиями. Имеют место концерны, основанные на равноправии предприятий, интегрирующихся под общим руководством.

В настоящее время на первый план российских экономических преобразований выходит формирование предприятий в *финансово-промышленные группы (ФПГ)*. В этих хозяйственных структурах аккумулируются интегрированные возможности финансового, промышленного и торгового капитала. ФПГ могут во многом содействовать стабилизации экономики в нашей стране.

Важнейшие предпосылки, обуславливающие необходимость создания ФПГ, следующие:

- необходимость соединения процессов приватизации, демополизации и структурной перестройки промышленности;
- острая потребность в создании новой системы инвестирования промышленности;
- рост количества коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами в промышленность;
- наличие серьезного финансово-инвестиционного кризиса в промышленности, особенно в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- необходимость укрепления и обновления сложившихся технологических цепочек и кооперированных связей, в том числе с государствами СНГ;
- сложность и недостаток опыта выхода отечественных предприятий на внешний рынок;

Направление деятельности инвестиционного механизма концерна



Рис. 2.4. Схема направления мотивации и интеграции предприятий

- ▶ потеря значительной доли внутреннего товарного рынка России из-за появления на нем крупных зарубежных компаний.

ФПГ создаются не только на базе технологически и кооперационно связанных предприятий, но и на основе диверсификации деятельности промышленных предприятий.

Участниками ФПГ признаются юридические лица, подписавшие договор о создании финансово-промышленной группы, и учрежденная ими центральная компания либо основные и дочерние общества, образующие финансово-промышленную группу.

Среди участников ФПГ обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных организаций. Государственные и муниципальные унитарные предприятия могут быть участниками ФПГ на условиях, определяемых собственником их имущества.

В состав участников ФПГ могут входить инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фонды, страховые организации, участие которых обусловлено их ролью в обеспечении инвестиционного процесса в финансово-промышленной группе.

ФПГ, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств — членов СНГ, имеющие обособленные подразделения на территории указанных государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения, регистрируются как транснациональные финансово-промышленные группы. Для таких ФПГ национальный режим устанавливается межправительственными соглашениями на основе взаимности.

Среда функционирования предприятия: внешняя и внутренняя



3.1. Внешняя среда функционирования предприятия

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) — это предпринимательская деятельность юридических и физических лиц в области международного обмена товарами, услугами, перемещения материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов.

ВЭД представляет собой совокупность методов и средств торгово-экономического, научно-технического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами.

Выбор ВЭД зависит от конкретных направлений деятельности предприятия, его финансового положения, механизма государственного регулирования и органов управления ВЭД, условий хозяйствования предприятий различных форм собственности.

Основные направления внешнеэкономических связей в современных условиях:

- ▶ восстановление и развитие экспортного потенциала страны;
- ▶ использование иностранных кредитов для технического перевооружения;
- ▶ повышение конкурентоспособности российских товаров на внешнем рынке на основе модернизации производства;
- ▶ изменение структуры импорта за счет увеличения удельного веса продукции промышленного производства в форме высокоточных технологий;
- ▶ обеспечение экономической безопасности страны за счет совершенствования экспорта и импорта.

Формы международного разделения труда. Главной причиной возникновения и развития внешнеэкономических связей между странами является международное разделение труда. Международ-

ное разделение труда можно определить как высшую ступень развития общественно-территориального разделения труда между странами в определенных количественных и качественных соотношениях, проявляющегося в обменах товарами, услугами и другими результатами общественно полезной деятельности.

Современное международное разделение труда сложилось в результате развития производственных сил, которое происходило на протяжении многих веков под воздействием научно-технического прогресса и создало объективные предпосылки для взаимосвязи и взаимозависимости национальных хозяйств, т. е. для интернационализации хозяйственной деятельности, формой проявления которой является международная экономическая интеграция. Преимущество последней — получение более высокой прибыли за счет разницы между национальной и интернациональной стоимостью производства конкретного продукта.

Международное разделение труда имеет две формы: международная специализация и кооперирование, обусловленные диалектическим единством двух процессов производства — его *расчленения* и *объединения*.

Международная специализация производства — это концентрация однородного производства на основе дифференциации национальных производств и изготовления однородных продуктов сверх внутренних потребностей для интенсификации международных обменов.

Основными формами проявления международной специализации являются:

- ▶ предметная — производство готовой продукции;
- ▶ подетальная — производство частей, компонентов продукции;
- ▶ технологическая — осуществление отдельных операций или выполнение отдельных технологических процессов.

Международное кооперирование производства — это координация хозяйственной деятельности предприятий разных стран для увеличения производимых материальных благ при более высокой производительности труда. Формы международного кооперирования разнообразны:

- ▶ передача лицензий на использование прав промышленной и интеллектуальной собственности;
- ▶ продажа комплектующих;
- ▶ передача комплектных технологических линий или разрозненного оборудования вместе с соответствующими технологиями на основе лизинга;

- ▶ совместное кооперированное производство;
- ▶ совместное проведение НИОКР;
- ▶ подрядная кооперация;
- ▶ создание совместных предприятий и др.

Международное кооперирование производства является в настоящее время основой международной экономической интеграции, ускорителем научно-технического прогресса и качественной перестройки содержания совместной предпринимательской деятельности.

Международное разделение труда, а также формы его проявления определяются социально-экономическими и политическими условиями; последние формируют механизм управления внешне-экономической деятельностью для реализации протекционистской или либеральной внешней политики государства.

Сущность *протекционизма* заключается в защите национальных производителей от иностранной конкуренции путем запрета или жесткого ограничения ввоза товаров из иностранных государств. Эта политика возникла в Англии одновременно с началом развития крупного машинного производства. До середины XIX в. европейские страны были приверженцами протекционистской политики; американский рынок тоже развивался под защитой высоких протекционистских тарифов. В середине XIX в. Англия призвала все страны отказаться от политики протекционизма, ссылаясь на идеи А. Смита и Д. Рикардо о преимуществах свободной мировой торговли и международном разделении труда. Став фактическим монополистом в мировой промышленной торговле, Англия готова была открыть свой рынок, надеясь на аналогичные меры других государств. Отказ от политики протекционизма означает либерализацию ВЭД.

Либерализация международных экономических отношений — одна из характерных черт развития современного мира. Процессы либерализации носят противоречивый характер, поскольку затрагивают экономические интересы всех государств. Все страны при вхождении в систему мировых хозяйственных связей использовали протекционистскую и либеральную политику.

Либерализация внешнеэкономической деятельности в России. Переход к рыночной экономике в России обусловил ее открытость для внешнего мира, включая снятие ограничений на ВЭД. Главными целями реформы ВЭД являются:

- ▶ отмена монополии государства на внешнюю торговлю и переход к экономическим методам ее регулирования;
- ▶ обеспечение поэтапной конвертируемости рубля;

- сближение структуры внутренних и мировых цен, последовательное снижение ставок экспортного тарифа и введение импортного тарифа;
- поддержка экспорта и расширения рынков сбыта российской продукции.

В современных условиях интеграция национальных экономик в мировое сообщество осуществляется по многим направлениям через:

- обмен средствами производства, технологиями, информационными структурами;
- развитие торговли;
- развитие сферы услуг;
- рост обмена научно-техническими знаниями;
- международную миграцию рабочей силы.

Происходит качественное обновление технологической базы производства за счет:

- внедрения ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий;
- изменения структуры производства и потребления;
- использования экспорта научно-технической информации и научно-технических услуг.

К основным формам внешнеэкономических связей относят: внешнюю торговлю, движение услуг, капитала, технологий, разного рода платежей и переводов, рабочей силы.

Органы управления внешнеэкономической деятельности. Для выхода на внешний рынок предприятию необходимо знать, какие государственные организации могут оказать ему реальную помощь на первых, самых сложных этапах.

Сложившаяся структура органов управления ВЭД отражает те изменения, которые произошли в результате либерализации экономики и разработки новой внешнеэкономической политики в России. В соответствии с Конституцией Российской Федерации *руководство ВЭД в рамках внешнеэкономической политики* осуществляет Президент РФ, а *исполнение* — Правительство РФ. Федеральное устройство России предполагает распределение полномочий между центральными и местными органами, обеспечивающее единство и целостность внешнеэкономической политики.

Федеральный уровень управления ВЭД обеспечивают центральные органы исполнительной власти (рис. 3.1).

Региональный уровень управления ВЭД. В соответствии с законодательством субъекты РФ — республики, края, области — могут



Рис. 3.1. Схема федерального уровня управления ВЭД

осуществлять внешнеэкономическую деятельность в пределах своей компетенции: формировать и реализовывать программы ВЭД, предоставлять дополнительные финансовые гарантии участникам ВЭД за счет региональных бюджетов, создавать страховые фонды. В крупных административных регионах при главах местной администрации созданы управления международных и внешнеэкономических связей. Примером реализации таких прав является создание свободной экономической зоны в Калининградской области, Центра международного бизнеса Ингушетии.

Виды сделок во внешнеэкономической деятельности. Предприятие — участник ВЭД представляет собой самостоятельное юридическое лицо, обладающее обособленным имуществом. Оно имеет четкие цели, которые определены учредительными документами. Цели и задачи ВЭД не должны противоречить учредительным документам.

Государство регулирует важнейшие аспекты деятельности на мировом рынке. Основы государственного регулирования ВЭД определены Законом РФ «О государственном регулировании ВЭД».

Основными методами регулирования ВЭД являются:

- экспортно-импортные тарифы;
- квотирование;
- лицензирование.

В современных условиях выделяют два направления деятельности:

- совместное предпринимательство;
- заключение внешнеторговых контрактов с иностранными контрагентами.

Внешнеторговый контракт — это договор о купле-продаже, поставке, проведении каких-либо работ, оказании услуг, заключаемый двумя или более сторонами (контрагентами). Контракт включает в себя следующие разделы: общие положения, предмет контракта, цена и стоимость контракта, сроки поставки товара, условия платежа, упаковка и маркировка груза, порядок подачи претензий, санкции и штрафы, форс-мажор и разрешение споров.

Правовые вопросы *совместного предпринимательства* определяются нормами торгового и гражданского законодательства того государства, где создается совместное предприятие. Основными целями создания совместного предприятия являются:

- освоение передовой, прогрессивной техники и технологии;
- освоение новых методов организации труда и управления производством;
- увеличение экспорта готовых товаров.

Формирование совместных предприятий предполагает:

- совместное управление производством;
- согласованное распределение прибыли;
- создание товаров на базе объединенной собственности;
- разделение производственных и коммерческих рисков;
- совместный капитал и, следовательно, требование защиты и возврата капитала;
- единый производственный аппарат;
- согласование интересов партнеров.

На территории РФ совместные предприятия создаются преимущественно в отраслях добывающей промышленности, строительства, туризма, легкой и пищевой промышленности.

Создание совместных предприятий осуществляется в несколько этапов:

- поиск иностранного инвестора (личные связи и отношения или услуги «Внешнеэкономического сервиса»);
- создание учредительных документов (договор и устав);
- регистрация документов.

Хозяйственный уровень управления внешнеэкономической деятельностью. Все субъекты хозяйственной деятельности, функционирующие в сфере производства и обращения, могут самостоятельно осу-

шествлять внешнеэкономические операции. С этой целью могут создаваться специализированные подразделения в структуре предприятий с правами юридических лиц или самостоятельные фирмы, такие как внешнеэкономические службы НПО, «Агрохим», «Союзконтракт», «Зарубежнефть», «Авиаэкспорт». Такие объединения имеют большой опыт в международном экономическом содружестве, квалифицированных специалистов, мощные системы продвижения товаров и услуг на международный рынок.

Организации, содействующие ВЭД. Российские участники ВЭД могут объединяться в союзы, ассоциации делового сотрудничества по отраслевому, территориальному и иным принципам для повышения эффективности экспортно-импортных операций, избежания недобросовестной конкуренции, развития и укрепления внешних связей. Особое место занимает Торгово-промышленная палата РФ (ТПП), объединяющая предпринимателей разных форм собственности, различные ассоциации и фонды. ТПП содействует прогрессу в деловом сотрудничестве с зарубежными партнерами: представляет интересы своих членов в различных международных организациях, патентует изобретения, проводит экспертизы, организует выставки, защищает права предпринимателей в международных арбитражных судах, создает единую информационную систему, формирует негосударственный реестр предприятий и предпринимателей и выполняет другие функции.

Формы ВЭД. Различают следующие формы ВЭД:

- экспортные сделки;
- импортные сделки;
- реэкспортные сделки;
- встречные сделки.

Экспортом называется вывоз товаров за границу без обязательств по обратному их ввозу и возможное представление иностранным лицам услуг и прав на результаты интеллектуальной собственности.

Импорт — ввоз товара на таможенную территорию покупателя.

Реэкспорт — покупка товара за границей, ввоз на территорию страны покупателя, перепродажа в изначальном виде за рубеж иностранному покупателю.

Встречная сделка — организационно увязанные экспортно-импортные операции, где экспортер обязуется принять в оплату стоимости своего товара всю или часть стоимости встречного импортного товара покупателя (бартер).

Неторговые и торговые операции в составе ВЭД. К внешнеэкономической деятельности относятся все виды коммерческой деятель-

ности фирм, связанные с юридическими лицами-нерезидентами. При осуществлении таких видов деятельности фирма обязана руководствоваться требованиями, определяемыми Министерством экономического развития и торговли РФ, строго соблюдать таможенное законодательство.

В составе ВЭД выделяют торговые и неторговые операции. *Неторговые* операции — операции, связанные с кредитно-финансовой деятельностью. *Торговые* операции — операции, связанные с экспортом и импортом товаров. В современных условиях выделяют:

- торговлю готовой продукцией;
- торговлю продукцией в разобранном виде;
- торговлю продукцией с предпродажной доработкой.

Готовая продукция — это продукция, полностью пригодная для конечного потребления. Торговля готовой продукцией осуществляется в том случае, если на этот счет нет запрета правительства. Во всех странах существуют эмбарго на свободную торговлю:

- наркотическими средствами;
- оружием;
- военной техникой;
- порнографической продукцией;
- если между партнерами не заключен внешнеторговый контракт купли-продажи.

Торговля продукцией *в разобранном виде* используется предприятием, если:

- экспорт и импорт данного вида товара запрещен правительством;
- транспортировка в целом виде невозможна по техническим причинам.

Торговля в разобранном виде накладывает дополнительные обязательства на продавца:

- он должен соблюдать четкий ритм поставки узлов, механизмов, комплектующих;
- узлы, механизмы, комплектующие должны быть унифицированы, а следовательно, исключать подгоночные работы при сборке;
- необходимо иметь дополнительные складские помещения.

Торговля продукцией *с предпродажной доработкой* (сервисом) включает в себя:

- комплекс работ, связанных с реконструкцией изделия;
- временное хранение;
- работы по улучшению комфортности, дизайна.

Затраты на предпродажную доработку входят в цену товара по контракту.

При осуществлении экспортно-импортных операций следует помнить о том, что понятия «территория страны» и «таможенная территория» могут не совпадать. За пределами таможенной территории могут находиться офшорные и свободные экономические зоны.

При наличии экономических союзов единая таможенная территория может включать несколько государств. Основанием для учета операций, связанных с внешнеэкономической деятельностью, является момент пересечения товаром государственной границы. Это имеет практическое значение, так как фирма, находящаяся на территории страны, оплачивает расходы по производству и транспортировке товара до государственной границы в валюте данной страны. После пересечения границы в зависимости от условий договора:

- ▶ дальнейшие расходы несет покупатель товара (морской транспорт покупатель оплачивает по ценам ФОб — «свободно на борту»);
- ▶ все затраты по доставке груза до места несет поставщик, вынужденный оплачивать пошлину на ввозимые товары, транспортные тарифы, страховые платежи в свободно конвертируемой валюте или валюте той страны, на территории которой расположен покупатель.

Методы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Государство не может напрямую вмешиваться во ВЭД. Ограничения свободы ВЭД осуществляются через требования, которые предъявляются экспортерам:

- ▶ они обязаны продавать на валютных биржах не менее 50% валютной выручки;
- ▶ они обязаны хранить валютные доходы от экспорта на территории России.

Помимо законодательных (прямых) методов регулирования ВЭД, выделяют экономические методы регулирования (через таможенную систему). В соответствии с Законом РФ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» предусмотрены таможенно-тарифные и нетарифные методы.

Таможенные тарифные методы направлены на регулирование операций по экспорту и импорту для защиты внутреннего рынка и стимулирования структурных изменений в экономике России. Они основаны на Таможенном кодексе РФ и Законе РФ «О таможенном тарифе».

Таможенный тариф — это систематизированный сбор ставок таможенных пошлин, которыми облагаются ввозимые в страну или вывозимые из нее товары. Этот один из старейших и важнейших инструментов внешнеэкономического регулирования выполняет следующие функции:

- ▶ фискальную, т. е. обеспечивает пополнение доходной части бюджета;
- ▶ защитную, т. е. предохраняет национальную экономику от чрезмерной конкуренции;
- ▶ регулирующую, т. е. оказывает влияние на формирование структуры производства, поощряя развитие одних отраслей и сдерживая другие.

В России используется импортный и экспортный тариф, в то время как в развитых странах мира последний не применяется. Экспортный тариф в России был введен с 1 января 1992 г. как временная мера из-за значительного разрыва между внутренними и мировыми ценами на ряд товаров: газ, нефть, мазут, лесо- и пиломатериалы и др.

Таможенный тариф дифференцирован в соответствии с Товарной номенклатурой ВЭД (ТН ВЭД), основу которой составляет гармонизированное описание и кодирование товаров — международная товарно-статистическая номенклатура. Российская ТН ВЭД пока несовершенна и требует углубленной дифференциации с учетом состояния и перспектив производства внешней торговли. Импортный таможенный тариф Российской Федерации предусматривает три уровня ставок таможенных пошлин:

- ▶ базовый — для товаров, происходящих из стран или экономических группировок, с которыми заключены торговые договоры и соглашения, предусматривающие взаимное предоставление режима наиболее благоприятствуемой (РНБ) нации, к числу которых относятся Австрия, Великобритания, Греция, Франция и другие страны ЕС (всего 125 стран);
- ▶ максимальный — для товаров, происходящих из стран или экономических группировок, с которыми отсутствует режим РНБ (например, Эстония), и товаров, страна происхождения которых не установлена. Эти ставки в два раза превышают размер базовых ставок;
- ▶ минимальный — для товаров из развивающихся стран (Албания, Бразилия, Вьетнам, Турция и др.— всего 103 страны). С 15 мая 1996 г. эти ставки составляют 75% от базовых.

Кроме того, в соответствии с тарифными преференциями, которые Россия может предоставлять иностранным государствам, осуще-

ствляется беспошлинный ввоз товаров из наименее развитых стран: Афганистана, Бенина, Мали, Эфиопии и др. (всего 47 стран), а также стран СНГ — участниц Таможенного союза.

Страны СНГ в сентябре 1993 г. заключили договор об Экономическом союзе, который предусматривал создание ассоциации свободной торговли, затем Таможенного союза и, наконец, общего рынка. В настоящее время идет процесс формирования Таможенного союза — объединения стран, проводящих единую внешнеэкономическую политику, с единым таможенным тарифом в торговле с третьими странами. Уже действует Таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана. На российско-белорусской границе отсутствует таможенный контроль, на российско-казахстанской границе этот контроль сохраняется с российской стороны для товаров из третьих стран.

При ввозе на территорию Российской Федерации товаров из стран, на которые распространяются преференции и количественные ограничения (квоты), необходимо представить таможенным органам сертификат о происхождении товара. Критерии и особенности определения страны происхождения товаров установлены Законом РФ «О таможенном тарифе».

Подлежащая уплате сумма адвалорной таможенной пошлины определяется в процентах от таможенной стоимости товара. Законодательство предусматривает шесть методов определения таможенной стоимости. Наиболее распространенным является первый метод оценки — по цене сделки с ввозимым товаром. На практике таможенной стоимостью признается стоимость, указанная в счет-фактуре:

$$ТП = ТС \frac{П}{100},$$

где: ТП — сумма таможенной пошлины, руб.; ТС — таможенная стоимость товара, руб.; П — ставка таможенной пошлины, %.

Пример

ТН ВЭД 870323190. Автомобиль с объемом двигателя 1800 см³ ввозится на таможенную территорию России. Таможенная стоимость по счет-фактуре — 30 млн руб., ставка акциза — 25%, базовая таможенная пошлина — 30%, но не менее 1,35 ЭКЮ за 1 см³, ставка НДС — 20%.

ТС = 30 млн руб. × 0,25 = 7,5 млн руб.

ТП = 30 млн руб. × 0,3 = 9 млн руб.

НДС = (30 млн руб. + 9 млн руб. + 7,5 млн руб.) × 0,2 = 9,3 млн руб.

Кроме указанных налогов, при таможенном оформлении с юридических лиц взимается таможенный сбор в размере 0,1% от фактурной стоимости в рублях и 0,05% в валюте расчета.

Эффективным инструментом воздействия на финансовые результаты фирм, занимающихся ВЭД, является таможенная тарифная система. Механизм воздействия таможенной политики на деятельность фирм в области их операций по импорту и экспорту базируется на следующих моментах.

Если товар, реализуемый внутри страны, облагается НДС и акцизами, то освобождение экспортируемых партий этого товара от платежей стимулирует экспорт и приток валютных средств в страну. Однако страна-импортер может ввести импортные пошлины или специальный механизм антидемпингового законодательства. Выгодное для экспортеров условие может привести к превышению предложения над спросом на мировом рынке, а следовательно, к снижению общего уровня мировых цен.

Обложение импортных товаров пошлинами, НДС, акцизами на уровне, предусмотренном для аналогичных товаров отечественного производства, преследует цель:

- ▶ защита отечественных производителей;
- ▶ повышение их конкурентоспособности на внутреннем рынке (офорочка, водка).

Однако эта мера может быть эффективна в том случае, если отечественный производитель не монополист. В противном случае повышение пошлин, цен, акцизов не стимулирует развитие внутреннего производства, а лишь способствует росту цен на внутреннем рынке.

При планировании деятельности фирмы в области внешней торговли необходимо учитывать соотношение курсов отечественной и зарубежной валюты.

Так, рост курса доллара по отношению к рублю делает более выгодными экспортные операции, так как при рублевых счетах на внутреннем рынке на выручку в 1 долл. можно купить больше товара, чем было куплено раньше, и снова продать за пределами страны, таким образом, фирмы-экспортеры заинтересованы в биржевой торговле (игре) на понижение курса отечественной валюты.

При росте рубля по отношению к доллару более выгодным становится импорт, так как на рублевую выручку после конвертации в валюту внутри страны можно приобрести за рубежом больше товара, чем было куплено. В целом интересы импортеров и экспортеров приводят к балансу.

Нетарифные методы регулирования. Нетарифные методы, т. е. различные технические, административные меры, а также мероприятия по защите национальной безопасности, здоровья людей, охране окружающей среды и др. используются в той или иной степени всеми странами мира, хотя ГААТ, а затем и ВТО поставили задачу максимально упразднить такие меры и перейти к регулированию внешней торговли только тарифными методами.

Нетарифные ограничения, которые используются в России, приведены на рис. 3.2.

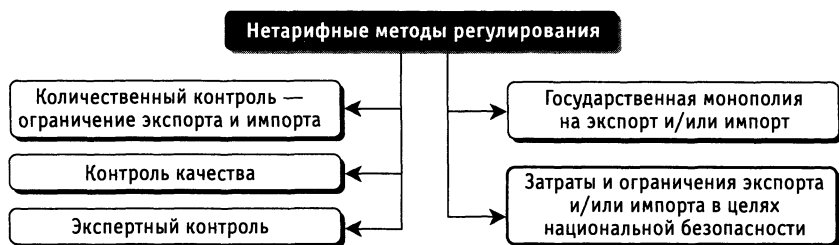


Рис. 3.2. Схема нетарифных методов регулирования

Нетарифные методы регулирования предусматривают использование специальных разрешений на ввоз и вывоз ряда товаров — *лицензий*.

Лицензированию подлежат: котируемые товары; специфические товары; товары двойного назначения, монополия на торговлю которых установлена государством.

Лицензии бывают *разовыми* и *генеральными*. Последние оформляются сроком на один календарный год. Предприятие для получения лицензии обращается в соответствующий государственный орган, который в соответствии с установленной процедурой рассматривает заявление и принимает соответствующее решение.

Количественный контроль — это контроль ввоза или вывоза товара в установленных максимальном объеме или стоимости (квоты).

Квотирование (определение квоты) применяется широко и соответствует правилам мировой торговли, установленным ГАТТ/ВТО. Например, торговля текстилем и одеждой подлежит количественному регулированию на многосторонней основе. В России в связи с дефицитом внутреннего рынка и различием между мировыми и внутренними ценами были введены квоты на экспорт отдельных товаров — нефти и нефтепродуктов, углеводородного сырья, цветных металлов, ракообразных, икры, деловой древесины и др. Распреде-

ление квот осуществляется путем проведения конкурсов и аукционов, позволяющих обеспечить конкуренцию между участниками ВЭД.

К *специфическим товарам* относятся дикие животные, растения, кости ископаемых, рога, копыта, кораллы, коллекционные материалы по минералогии и палеонтологии, информация о недрах и др. Для получения лицензии на эти товары необходимо получить разрешение от соответствующих министерств и ведомств: например, от Министерства охраны окружающей среды и природных ресурсов — для экспорта животных, кораллов и других аналогичных товаров; от Министерства сельского хозяйства — для получения импортной лицензии для химических средств защиты и т. д.

Государственная монополия установлена на торговлю продукцией, для использования которой требуется специальное разрешение: вооружение, боеприпасы, товары двойного назначения (ракетное топливо, уран, рентгеновское оборудование, яды, наркотические средства и др.), драгоценные металлы и камни, результаты научных исследований в области вооружений. Лицензии на торговлю этой группы товаров выдаются на основании заключения Комиссии по экспортному контролю РФ исключительно государственным унитарным предприятиям.

Контроль качества товаров, ввозимых на территорию России, должен соответствовать отечественным техническим, фармакологическим, санитарным, ветеринарным, фитосанитарным и экологическим стандартам и требованиям. Для ряда товаров в соответствии с Законом РФ «О защите прав потребителей» введена обязательная сертификация товаров и услуг, от качества которых зависят здоровье и жизнь человека, состояние окружающей среды. Перечень товаров, требующих подтверждения качества и безопасности, утверждается Госстандартом совместно с ГТК. В него входят продукты питания, товары для детей, парфюмерно-косметические и туалетные средства, бытовая техника и др.

Запреты и ограничения экспорта и(или) импорта могут вводиться как защитные меры, т. е. отступление от принципов свободной торговли, диктуемое необходимостью избежать экономических потрясений. Они вводятся в тех случаях, когда резко возросший импорт угрожает национальному производству определенных товаров. В России процедура принятия таких мер предусмотрена Порядком проведения расследования, предшествующего введению защитных мер, утвержденным МВЭС 21 декабря 1995 г. Расследование проводится на основании заявления объединения производителей, непо-

средственно производителя или федерального органа исполнительной власти по просьбе российских производителей.

Наличие этого документа позволяет отечественным производителям защищать свои экономические интересы на российском рынке, если по окончании расследования будет определено, что импорт наносит производителям неотвратимый материальный ущерб или существенно задерживает развитие отечественного производства. Так, результатом проведенного расследования стало введение квот на импорт этилового спирта и водки с 1 января 1997 г.

В целях таможенно-тарифного и нетарифного регулирования ВЭД определен перечень основных документов, необходимых для таможенного оформления:

- ▶ счет-фактура, в котором указываются наименование (перечень) экспортируемой или импортируемой продукции, цена за единицу, количество и общая стоимость;
- ▶ паспорт сделки экспортера (импортера) или бартерной сделки, оформляемые в уполномоченных банках;
- ▶ сертификат соответствия ГОСТ РФ (для товаров, требующих подтверждения безопасности);
- ▶ сертификат происхождения товара по требованию таможенных органов в необходимых случаях;
- ▶ лицензии для лицензируемых товаров;
- ▶ разрешение для товаров, подлежащих контролю государственных органов;
- ▶ платежные документы, подтверждающие уплату таможенных пошлин, налогов и сборов за таможенное оформление.

Лизинг и инжиниринг как форма кредитования экспорта на мировом рынке. Одной из форм внешнеэкономической деятельности является движение технологий между странами. Движение технологий выступает в форме продажи за границу лицензий (право на производство определенных товаров и технологий их производства), патентов (исключительных авторских прав распоряжаться изобретением в течение установленного законом срока), консультирования по технологическим вопросам и подготовки инженерно-технических кадров.

Лизинг и инжиниринг выступают одной из форм кредитования экспорта на мировом рынке и движения технологии.

Лизинг (аренда, имущественный наем) — форма кредитования экспорта без передачи права собственности на товар арендатору. Арендодатель получает прибыль не ниже средней, а арендатору лизинг обеспечивает:

- ▶ использование новейших машин и оборудования с минимальными капитальными затратами;
- ▶ осуществление строительства предприятий, жилых домов, объектов социальной сферы;
- ▶ осуществление последующего выкупа машин и оборудования.

В международной практике различают две формы лизинга:

- ▶ финансовый лизинг;
- ▶ оперативный лизинг.

Финансовый лизинг характеризуется длительным сроком аренды, в течение которого происходит амортизация всей или большей части стоимости оборудования. В случае финансового лизинга арендодатель за счет арендной платы полностью или частично возмещает затраты на сданное в аренду имущество, а также получает прибыль.

Оперативным лизингом называется передача в аренду имущества на срок, который короче периода его экономического функционирования. В оперативный лизинг обычно сдается строительная техника (краны, экскаваторы), транспорт, компьютерная техника.

По объектам сделок лизинг подразделяется на лизинг *движимого имущества* и *недвижимого имущества*.

Благодаря тому, что лизинговые компании могут быстро и комплексно удовлетворить нестандартные потребности в уникальных видах техники, приборов, сырья, материалов, международный лизинг получает развитие в сфере, находящейся на стыке научно-технической, инвестиционной и внедренческой деятельности.

Лизинговые отношения оформляются в виде контракта. *Лизинговый контракт* — соглашение между арендодателем и арендатором, где содержатся условия предоставления во временное пользование движимого и недвижимого имущества. Лизинговые фирмы берут на себя доставку, монтаж и сервисное обслуживание.

Инжиниринговые услуги — это услуги, связанные с продвижением НТП. К инжиниринговым услугам относятся:

- ▶ проектно-изыскательские работы,
- ▶ монтажные;
- ▶ наладочные;
- ▶ обучение работников;
- ▶ консультации.

Знание структуры органов и механизмов управления ВЭД позволяет предприятию оценить свои возможности при выходе на внешний рынок. Однако для реальных шагов необходимо провести огромную работу по маркетингу, определить свои конкурентные преимущества, оценить возможность привлечения иностранных

инвесторов, размещения производства в свободной экономической или офшорной зоне, сделать технико-экономическое обоснование проекта.

3.2. Внутренняя среда функционирования предприятия

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация; организационная структура; научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение кадров, мотивация, стимулирование.

Организационный срез включает в себя распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

Производственный срез рассматривает изготовление продукта, осуществление исследований и разработок, введение новых технологий.

Финансовый срез связан с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

В *маркетинговый срез* входят процессы, связанные с реализацией продукции (стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения).

Но, пожалуй, самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды должна подвергаться *организационная культура*, которая может как усиливать позиции организации в конкурентной борьбе, так и снижать ее шансы в случае своего несовершенства и несоответствия выбранной стратегии.

Одним из наиболее распространенных и признанных методов, позволяющих провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является метод SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Для того чтобы организация могла выжить в долгосрочной перспективе, ее руководство должно уметь прогнозировать, какие могут открыться новые возможности в будущем, а также какие трудности могут помешать развитию фирмы. Но прежде всего необходимо выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Сила — это то, в чем компания преуспела, то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами: высокое производственное мастерство, глубокое понимание нужд и вкусов потре-

бителей. Учет сильных сторон дает возможность максимально задействовать имеющиеся навыки и знания, позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе.

Слабость — это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся. Слабые стороны: отсутствие стратегического направления развития; устаревшее оборудование, недостаток управленческого таланта и умения; плохой имидж; небольшой ассортимент; высокая себестоимость и др.

Угроза — то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на ваш рынок конкурентов с более низкими издержками; изменение вкусов потребителей.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: возможность выйти на новый рынок; возможность выпустить новую продукцию; появление новых технологий; привлечение новых клиентов.

После выявления сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей SWOT-анализ предполагает установление связей между ними, которые необходимы при формировании стратегии. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (рис. 3.3). Разнообразные аспекты деятельности организации анализируются и заносятся в соответствующие ячейки матрицы.

В каждом из образованных на пересечении ячеек полей надо рассмотреть все возможные парные комбинации конкретных факторов и выделить те, которые следует учесть при разработке стратегии. В отношении тех пар, которые находятся в поле «СИВ», следует применять стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей во внешней среде. В поле «СЛВ» стратегия должна быть направлена на



Рис. 3.3. Матрица SWOT

ликвидацию слабых сторон за счет новых возможностей. В поле «СИУ» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, в поле «СЛУ» необходимо избавиться от слабости и при этом попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Вырабатывая стратегию, нельзя также забывать, что возможность, не использованная сегодня, завтра может превратиться в угрозу, если ею воспользуется конкурент. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 3.4).

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «ИС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Рис. 3.4. Матрица возможностей

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. Что касается возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов. Аналогичная матрица составляется для оценки угроз.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что анализ среды — очень важный этап выработки стратегии организации. Более того, не зная среды, организация не сможет существовать, и она вынуждена изучать среду, чтобы обеспечить себе достижение поставленных целей, обусловленных миссией организации.

Продукция предприятия, ее конкурентоспособность



При активном формировании ассортимента товара весьма полезным может стать опыт маркетинговой деятельности по исследованию жизненного цикла изделий. *Жизненный цикл товара — период, в течение которого товар покупается на рынке.* Эта концепция используется для создания и сбыта продукции, разработки стратегии маркетинга с момента поступления товара на рынок до его снятия с рынка.

Этапы жизненного цикла продукции. Товар представляет собой своего рода живой организм, развивающийся, как известно, в следующем порядке: зачатие — рождение — зрелость — старение и смерть. По аналогии различают следующие этапы типичного жизненного цикла товаров: этап разработки товара, этап выведения на рынок, этап роста, этап зрелости, этап насыщения рынка, этап упадка.

Рассмотрим ниже характеристики основных этапов жизненного цикла товара.

Разработка — это анализ возможностей производства продукции; исследования и опытно-конструкторские разработки, маркетинговые исследования; рыночные испытания.

Внедрение, или выведение на рынок, — фаза появления нового товара на рынке (первоначально в виде пробных продаж). Цель маркетинга — создать рынок нового товара. На этой стадии товар еще является новинкой. Чтобы товар был признан и принят потребителями в коммерческом смысле и доказал свои достоинства в смысле технического, требуются значительное время и большие затраты денежных средств. При этом объем реализации мал и увеличивается очень медленно.

Если внедрение прошло успешно, товар вступает в фазу *роста*. Рост спроса — фаза признания покупателем товара и быстрого увеличения спроса на него. В этот период цель маркетинга — расширить сбыт и совокупность модификаций продукта. Возрастают число и объем повторных и многократных покупок, репутация и популярность товара повышаются в результате обмена мнениями между покупателями. Часто конкурирующие фирмы обращают внимание на этот потенциальный рынок, начинают предлагать аналогичные или сходные товары и, проводя собственные рекламные мероприятия, тем самым ускоряют увеличение емкости рынка. Характер этого этапа изменчивый, нестабильный.

Зрелость (стабилизация) — фаза постепенного удовлетворения спроса на данный товар. Главная задача маркетинговой деятельности в этих условиях — сохранить преимущественное положение товара на рынке как можно дольше. Снижаются темпы роста спроса и стабилизируются объемы продаж. В этой фазе становится необходимым увеличение расходов на маркетинг — рекламу, повышение качества товара, улучшение сервиса; возможно снижение цен для поддержания объемов продажи. Прибыльность торговли может быть обеспечена в этой фазе только на основе уменьшения производственных расходов. В конце этой фазы должны приниматься тактические и стратегические решения по продукту — осуществлять его дальнейшую модификацию или переходить на новую модель.

Наконец, рынок насыщается и товар вступает в фазу *спада*. *Спад* — фаза резкого снижения объемов продаж, а затем и прибыли. Для выигрыша времени в осуществлении изменений в ассортиментной политике фирма может усилить маркетинговые мероприятия (реклама, упаковка, методы сбыта и т. д.) или же вообще отказаться от производства потерявшего популярность товара. Объем реализации начинает уменьшаться. Рассматриваемый товар завершает свой жизненный цикл. Он вытесняется с рынка очередным поколением новых и перспективных товаров.

Финансовые цели на отдельных этапах жизненного цикла таковы:

- разработка — безубыточность;
- выведение на рынок — прибыль за счет продаж;
- рост — максимальный объем прибыли;
- зрелость — прибыль за счет сокращения издержек;
- насыщение и упадок — сокращение затрат при уменьшении объема продаж товаров.

С помощью теории жизненного цикла можно автоматически прогнозировать ситуацию. Однако если руководство компании полностью доверится этой теории, то на этапе зрелости товар может быть лишен маркетинговой поддержки с целью направить освободившиеся средства на разработку товара-субститута. Без поддержки маркетинга объем продаж товара неизбежно сократится, и возникнет необходимость форсировать продвижение на рынок товара-субститута без надлежащей его технической проверки и рыночных испытаний, что в целом поставит компанию перед двумя неудачами вместо одного успеха.

Рассмотрим более подробно характеристики основных этапов жизненного цикла товара (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Особенности этапов жизненного цикла товара

Характеристики	Фаза внедрения	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза спада
<i>Общая характеристика</i>	Выведение на рынок и поступление товара в продажу. Новая марка товара имеет кратковременные (монотонистические) преимущества	Быстро растущий рынок и ответная реакция конкурентов. Марка товара увеличивает или сокращает свою долю. Рост потребления на душу населения носит изменчивый и нестабильный характер	Стабилизация и рост продаж, но все более медленными темпами, затем приостановка и, в конце концов, сокращение. Значительное число покупателей выбирают марку товара, т.е. предпочтительные марки становятся существенным фактором, потребление на душу населения падает	Происходит насыщение рынка и упадок продаж, рынок сокращается. Возникает излишек мощностей. Возможны слияния фирм. Появляются товары-заменители
<i>Товар и его изменения</i>	Ключевое значение для успеха имеют конструкция (дизайн), потребительские свойства товара, а также обратная связь с потребителями. На рынке множество разных товаров	Товары имеют технические и функциональные различия. Качество товаров высокое. Появляются конкурирующие товары	Превосходное качество. Замедление изменений товаров	Малая дифференциация между товарами. Качество товара нестабильное

Характеристики	Фаза внедрения	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза спада
<i>Маркетинг</i>	Очень высокие затраты на рекламу по отношению к объему реализации товара. Максимальное использование возможностей цен. Большие расходы на мероприятия по маркетингу	Высокие расходы на рекламу, составляющие, однако, меньшую долю оборота, чем в фазе внедрения. Для товаров, не имеющих технического характера, ключевыми задачами являются реклама и распределение товара	Сегментация рынка: его разделение на отдельные сегменты. Усилия, направленные на продление жизненного цикла. Углубление ассортимента. Конкуренция рекламных кампаний	Низкое отношение расходов на рекламу к объему и реализации. Прочие расходы по маркетингу также малы
<i>Производство и распределение</i>	Избыток и недозагруженность производственных мощностей. Выпуск товаров малыми и средними партиями. Высокая себестоимость. Специально выделенные каналы товарораспределения	Производственных мощностей не хватает. Сдвиг в сторону массового производства. Товарораспределение осуществляется по каналам массового сбыта	Некоторый избыток производственных мощностей. Применяются стабильные, отработанные технологии. Товар выпускается крупными партиями. Высокие затраты на физическое распределение вследствие углубления ассортимента	Значительный избыток производственных мощностей. Использование лишь некоторых каналов товарораспределения
<i>Доля розницы в цене товара и прибыли</i>	Высокие цены, высокая доля розницы. Низкая прибыльность. Эластичность цен, доступная отдельной розничной фирме, не столь велика, как в фазе зрелости и прибыли	Высокие прибыли. Весьма высокие цены, однако ниже, чем в фазе внедрения. Доля розницы в цене и прибыли устойчива к воздействию экономического спада	Цены падают. Доля розницы в цене товара и прибыли уменьшается. Структура цен и распределение долей рынка между конкурирующими фирмами устоялись	Низкая цена, низкая доля розницы в этой цене. В самом конце фазы цены могут повыситься

Характеристики	Фаза внедрения	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза спада
<i>Конкуренция</i>	Лишь немногие фирмы являются конкурентами	Многие фирмы вступают в конкурентную борьбу. Численность конкурентов становится значительной	Конкуренция цен. Увеличение количества фирменных торговых марок	Фирмы начинают выходить из конкурентной борьбы, количество конкурентов уменьшается
<i>Покупатель и его поведение</i>	Покупатель инертен. Его необходимо убедить попробовать испытать товар	Контингент покупателей расширяется. Потребители принимают товары даже нестабильного и неодинакового качества	Массовый рынок. Насыщение. Повторные и многократные покупки. Как правило, покупатель выбирает из нескольких фирменных марок товара	Покупатели опытные, хорошо знают товар

Адаптация продукции предприятия к требованиям рынка. Конкурентоспособность — это характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Показатель, выражающий такое отличие, определяет конкурентоспособность анализируемого товара по отношению к товару-конкуренту. Базовой оценкой конкурентоспособности является исследование потребностей покупателя и требований рынка.

При совершении покупки потребитель осуществляет процесс выбора необходимого ему изделия среди целого ряда аналогичных, предлагаемых на рынке, и приобретает то из них, которое в наибольшей степени удовлетворяет его потребность. При этом покупатель учитывает потребительские свойства товаров, выясняет степень соответствия собственным запросам.

Каждая потребность обладает определенными свойствами и характеризующими их параметрами, которые определяют сущность потребности, необходимый потребителю полезный эффект и конкретные условия процесса потребления. При совпадении параметров совершается покупка.

Для того чтобы товар был приобретен конкретным покупателем, он должен соответствовать как его потребностям по техническим параметрам, так и финансовым возможностям (цена потребления

товара), при этом покупатель стремится израсходовать минимум средств для приобретения и потребления товара, т. е. оптимизировать свои полные затраты.

Поскольку требования к каждому отдельному товару складываются под воздействием обширного комплекса факторов и носят индивидуальный характер, оценки одного и того же товара разными потребителями могут не совпадать. Соответственно, неодинаковым и будет их предпочтение, выбор из массы аналогичных товаров, предлагаемых на рынке. Следовательно, по отношению к конкретному потребителю конкурентоспособность данного товара также будет индивидуальной. Таким образом, конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате сравнения и поэтому является относительным показателем.

Наибольшее признание среди товаров, предназначенных для удовлетворения определенной общественной потребности, получает тот, который наиболее полно ей соответствует. Это выделяет его из общей товарной массы, обеспечивает успех в конкурентной борьбе.

Обеспечение конкурентоспособности продукции производится в несколько этапов.

1. Конкурентоспособность определяется совокупностью свойств этой продукции, входящих в состав ее качества и важных для потребителя, определяющих затраты потребителя по приобретению, потреблению (эксплуатации) и утилизации продукции. Общая схема оценки конкурентоспособности представлена на рис. 4.1.

2. Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации. Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

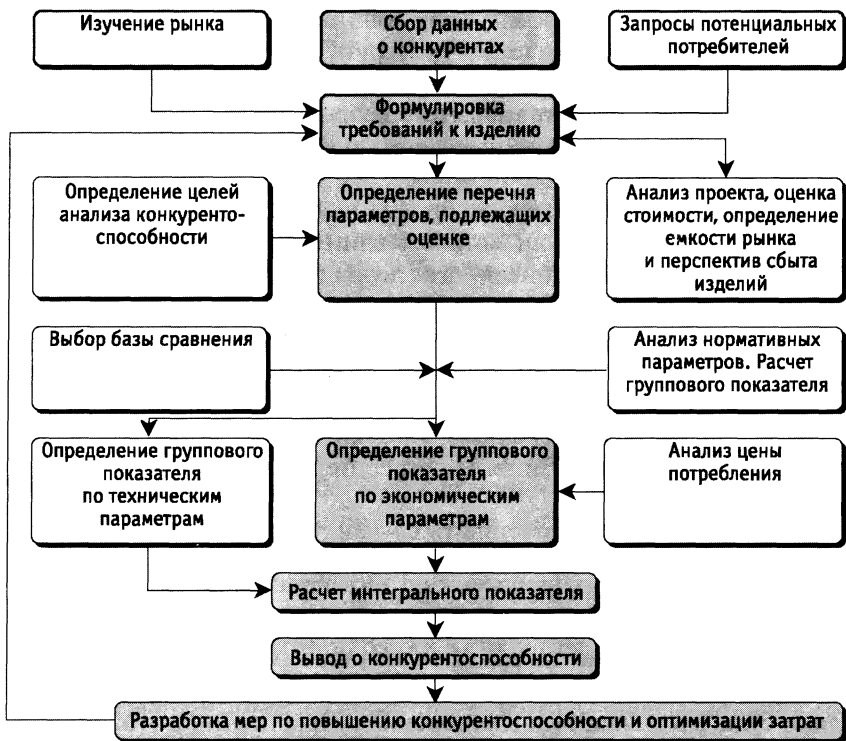


Рис. 4.1. Схема обеспечения конкурентоспособности

- рассматриваются изменения в требованиях постоянных заказчиков продукции;
- анализируются направления развития аналогичных разработок;
- рассматриваются сферы возможного использования продукции;
- анализируется круг постоянных покупателей.

Вышеизложенное подразумевает необходимость комплексного исследования рынка. Особое место в изучении рынка занимает долгосрочное прогнозирование его развития, связанное с длительностью осуществления разработки и производства многих видов компьютерной техники.

3. На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ, или формулируются требования к будущему изделию, а далее определяется

номенклатура параметров, участвующих в оценке. При анализе должны использоваться те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар.

4. По каждой из групп параметров проводится сравнение, показывающее, насколько эти параметры близки к соответствующему параметру потребности.

5. Анализ конкурентоспособности начинается с оценки нормативных параметров. Если хотя бы один из них не соответствует уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции нецелесообразна независимо от результата сравнения по другим параметрам. В то же время превышение норм и стандартов, установленных законодательством, не может рассматриваться как преимущество продукции, поскольку, с точки зрения потребителя, оно часто является бесполезным и потребительской стоимости не увеличивает.

Исключения могут составить случаи, когда покупатель заинтересован в некотором превышении действующих норм и стандартов в расчете на ужесточение их в будущем.

6. Производится подсчет групповых показателей, которые в количественной форме выражают различие между анализируемой продукцией и потребностью по данной группе параметров и позволяют судить о степени удовлетворения потребности по этой группе.

7. Рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности анализируемой продукции по всем рассматриваемым группам параметров в целом.

8. Результаты оценки конкурентоспособности используются для выработки вывода о ней, а также для выбора путей оптимального повышения конкурентоспособности продукции для решения рыночных задач.

Однако факт высокой конкурентоспособности самого изделия является лишь необходимым условием реализации этого изделия на рынке в заданных объемах. Следует также учитывать формы и методы технического обслуживания, наличие рекламы, торгово-политические отношения между странами и т. д.

9. В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;

- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Принципы и методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;
- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- аттестации продукции;
- подготовке технических заданий по созданию новых образцов продукции;
- решении вопроса о включении в экспортную программу и снятии продукции с экспорта либо ее модернизации;
- подготовке информации для рекламы продукции;
- решении вопроса о целесообразности патентования и поддержания патента в действии;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Производственные ресурсы предприятия

II

5.1. Основные производственные фонды

Понятие производственных фондов

Средства, авансированные в деятельность предприятия, называются *капиталом*. Структура капитала предприятия представлена на рис. 5.1.

Общий капитал предприятия подразделяется на *собственный капитал* и *заемный капитал*. При составлении бухгалтерского баланса предприятия хозяйственные средства называют активами, а их источники финансирования — пассивами.

Базой для хозяйственно-производственной деятельности являются основные производственные фонды (основные средства).

Основные производственные фонды — это та часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение длительного периода.

Экономическая сущность основных производственных фондов заключается в том, что они многократно участвуют в производственном процессе, переносят свою стоимость на стоимость выпускаемой (произведенной) продукции и в процессе производства не



Рис. 5.1. Структура капитала предприятия

теряют своей натурально-вещественной формы (сохраняют свою потребительскую стоимость и натуральную форму).

В типовой классификации основные производственные фонды группируются по характеру участия и натурально-вещественным формам (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Классификация основных производственных фондов

Группы	Назначение и краткая характеристика
1. Здания	Строительно-архитектурные объекты производственного назначения (здания цехов, служб предприятия и др.)
2. Сооружения	Инженерно-строительные объекты, выполняющие технические функции, не связанные с изменением оборотных производственных фондов (предметов труда) — дороги, эстакады, тоннели, мосты и др.
3. Силовые машины и оборудование	Объекты, предназначенные для выработки и распределения энергии (генераторы, электродвигатели, двигатели внутреннего сгорания и др.)
4. Рабочие машины и оборудование	Непосредственно участвуют в технологическом процессе, воздействуя на предметы труда (металлорежущие станки, прессы, молоты, термические печи и др.)
5. Измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование	Предназначены для регулирования, измерения и контроля технологических процессов, проведения лабораторных испытаний и исследований
6. Вычислительная техника	Совокупность средств для ускорения и автоматизации расчетов и принятия решений
7. Прочие машины и оборудование	Машины и оборудование, не вошедшие в перечисленные группы (пожарные машины, оборудование телефонных станций и др.)
8. Транспортные средства: железнодорожный, автомобильный, водный, авиационный	Производят перемещение людей и грузов в пределах предприятия и вне его (электровозы, тепловозы, автомобили и др.)
9. Передаточные устройства	Объекты, предназначенные для трансформации, передачи и перемещения энергии (электро- и теплосети, газовые сети, не являющиеся основной частью здания)
10. Прочие основные производственные фонды	Объекты основных производственных фондов, не вошедшие в вышеперечисленные группы

Доли различных групп основных производственных фондов в общей стоимости, выраженные в процентах, составляют их структуру. Структура основных производственных фондов различных отраслей и предприятий определяется рядом факторов, среди которых — характер и объем выпускаемой продукции, технический уровень производства, уровень специализации и кооперирования, климатические и географические условия расположения предприятия.

Состав и структура основных производственных фондов предприятий в среднем по промышленности, машиностроению и строительству приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Состав и структура основных производственных фондов

Основные производственные фонды	Промышленность, %	Машиностроение, %	Строительство, %
Здания	28,9	39,5	27,0
Сооружения	18,8	7,1	10,0
Машины и оборудование	37,7	44,9	47,0
Транспортные средства	2,2	2,4	10,0
Передаточные устройства	11,3	4,0	3,0
Прочие основные производственные фонды	1,1	2,1	0,5
Итого	100	100	100

В зависимости от степени непосредственного воздействия на предметы труда основные производственные фонды предприятий разделяют на активные и пассивные. К *активной* части относят машины, оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства и др. К *пассивной* — те группы основных фондов, которые создают условия для нормального выполнения процесса производства (здания, сооружения, передаточные устройства и др.).

Удельный вес активной части основных производственных фондов характеризует прогрессивность структуры.

Учет и оценка

Основные производственные фонды в процессе производства выступают в натуральной и денежной форме.

Учет средств в натуральной форме необходим для определения технического состава основных фондов, производственной мощности предприятия, степени использования оборудования и других

целей. Натуральные показатели содержатся в паспортах предприятий, включающих характеристики и число отдельных объектов.

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

Различают следующие виды стоимостной оценки основных фондов:

- оценка по полной первоначальной стоимости включает стоимость (цену) оборудования (постройки зданий, сооружений), транспортные расходы по его доставке и стоимость монтажных работ на месте эксплуатации. По первоначальной стоимости основные фонды учитываются на балансе предприятия, поэтому она называется балансовой стоимостью;
- оценка по полной восстановленной стоимости, т. е. по стоимости воспроизводства основных фондов в современных условиях. Восстановительная стоимость основных фондов — это расчетные затраты на воссоздание в современных условиях их точной копии с использованием аналогичных материалов и сохранением всех эксплуатационных параметров. Такая оценка осуществляется в результате периодических переоценок основных фондов. Переоценка основных фондов проводится путем индексации с применением специальных коэффициентов-дефляторов для приведения балансовой стоимости основных фондов в соответствие с действующими ценами, тарифами и условиями воспроизводства.
- оценка по первоначальной или восстановленной стоимости с учетом износа (остаточной стоимости). Остаточная стоимость определяется вычитанием из полной стоимости суммы накопленного износа и показывает величину недоамортизированной части стоимости основных фондов.

Развитие научно-технического прогресса, стремление предприятий выпускать конкурентоспособную продукцию приводят к разработке новых технологий на основе прогрессивных орудий труда. В результате этот процесс приводит к созданию высокопроизводительных машин и оборудования, более экономичных в эксплуатации.

Как правило, такие активные основные фонды имеют высокую стоимость. В условиях недостатка инвестиций их приобретение связано с существенными трудностями, особенно для малых и средних предприятий. Мировой опыт достаточно убедительно показывает, что выход из подобной ситуации заключается в развитии лизинга.

Лизинг — это форма аренды на длительный срок (3–5 лет и более). Субъектами лизинговой операции являются три стороны: предприятие, производящее оборудование или машины, арендодатель (лизинговая компания) и арендатор (физическое лицо, предприятие, организация).

По истечении срока аренды оборудования арендатор либо полностью возвращает их лизинговой компании, либо продлевает договор на новый срок на более льготных условиях, либо выкупает имущество по рыночной стоимости. Виды лизинга представлены на рис. 5.2.

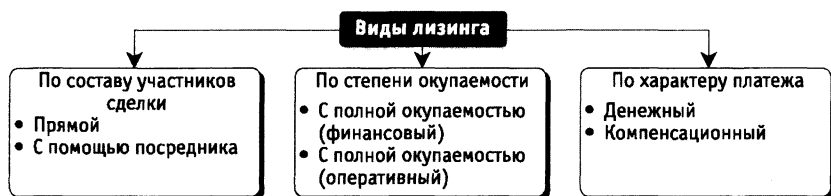


Рис. 5.2. Классификация видов лизинга

Очевидная привлекательность лизинга заключается в его высокой эффективности и чрезвычайной гибкости как инвестиционного инструмента. При этом происходит разделение функций собственности — отделение владения имуществом, которое переходит к лизинговой компании, от его использования.

В развитии лизинга заинтересованы не только предприятия — потребители оборудования, но и предприятия-производители, поскольку расширяется рынок сбыта выпускаемого ими оборудования. Для лизинговых компаний эта форма экономических отношений также выгодна, так как обеспечивает им необходимую прибыль на вложенный капитал при более низком финансовом риске.

На срок действия аренды до завершающего платежа лизинговая компания остается юридическим собственником лизингового оборудования и в случае нарушения расчетов может востребовать его и реализовать для погашения убытков. В случае банкротства предприятия-лизингополучателя оборудование также в обязательном порядке возвращается лизинговой компании.

Таким образом, определенные преимущества получают и производитель оборудования, и его потребитель, и инвестор, представителем которого является лизинговая компания.

Развитие мирового лизингового рынка позволяет назвать четыре основные организационные формы лизинговых компаний:

- ▶ специализированные лизинговые службы, созданные в структуре банков;
- ▶ универсальные лизинговые компании, создаваемые банками;
- ▶ специализированные лизинговые компании, создаваемые крупными производителями машин и оборудования, лизингующими часть своей продукции;
- ▶ лизинговые компании, создаваемые крупными фирмами, специализирующимися на поставке и обслуживании техники.

Именно высокая эффективность превратила лизинговые операции в выгодную сферу предпринимательской деятельности. По имеющимся данным, доля расходов на лизинговые операции в общих капиталовложениях в машины и оборудование составляет: в США и Японии — до 25%; Англии, Франции, Швеции, Испании — 14–16%; Италии, Голландии — 12–14%; Дании, Австрии, Норвегии — 8–10%.

Износ и амортизация

В процессе эксплуатации основные производственные фонды подвергаются физическому и моральному износу. Физический и моральный износ означает потерю основными фондами части потребительской стоимости.

Физический износ обусловлен двумя факторами.

Первый из них — эксплуатационный, связанный с производственным потреблением основных фондов в процессе эксплуатации. Сюда следует отнести механический износ трущихся деталей, усталостный износ металла и дерева, деформацию отдельных конструкций в результате осадочных явлений, динамических нагрузок и т. п.

Вторым фактором физического износа является влияние естественных сил природы, не связанное с эксплуатацией фондов, которое 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, качества конструкции и материалов, условий эксплуатации, квалификации рабочих, качества ремонта и технического обслуживания и т. п. Распространены два основных метода определения степени физического износа:

- ▶ по техническому состоянию, исходя из экспертной оценки объекта;
- ▶ по срокам службы или по объемам работы.

Коэффициент физического износа отдельных видов основных фондов по сроку службы определяется по формуле:

$$K = \frac{T_{\phi}}{T_n},$$

где T_{ϕ} — фактический срок службы, лет; T_n — нормативный срок службы (амортизационный период), лет.

Моральный или *экономический износ* основных производственных фондов выражается в уменьшении их стоимости до окончания их срока службы. Различают два рода морального износа основных производственных фондов, и прежде всего их активной части.

Моральный износ первого рода состоит в уменьшении стоимости действующих фондов вследствие сокращения затрат на воспроизводство аналогичных. Таким образом, моральный износ первого рода представляет собой разницу между балансовой (Φ_6) и восстановительной ($\Phi_{вс}$) стоимостью основных фондов:

$$I_{м_1} = \frac{(\Phi_6 - \Phi_{вс})}{\Phi_6} \times 100.$$

Сущность морального износа второго рода состоит в уменьшении стоимости основных фондов (машин, оборудования) в результате появления более современных, производительных и экономичных их видов. Использование морально устаревшей техники становится неэффективным, следовательно, она должна быть до наступления срока ее физического износа заменена новой или подвергнута модернизации.

Величина морального износа второго рода рассчитывается по уравнению:

$$I_{м_2} = (\Phi_{пс} - \Phi_{пн}) \frac{W_{ст} \cdot T_{ст}}{W_n \cdot T_n},$$

где $\Phi_{пс}$, $\Phi_{пн}$ — соответственно полная первоначальная стоимость морально устаревшего (старого) и нового оборудования, руб.; $W_{ст}$, W_n — годовая производительность морально устаревшего и нового оборудования; $T_{ст}$, T_n — срок службы морально устаревшего и нового оборудования, лет.

Следует отметить, что в условиях конкурентной борьбы ускорились темпы морального старения машин и оборудования. Отсюда необходимость их постоянной замены.

Возмещение износа основных фондов осуществляется на основе амортизации. *Амортизация* — это процесс постепенного перене-

сения стоимости основных фондов на производимую продукцию посредством амортизационных отчислений в целях накопления средств для полного восстановления (реновации) фондов. Амортизационные отчисления являются частью постоянных издержек производства и соответствуют степени износа основных производственных фондов. Годовая величина амортизационных отчислений определяется равенством:

$$A_r = \frac{(\Phi_6 - \Phi_{л})}{T_{сл}}$$

где Φ_6 , $\Phi_{л}$ — соответственно балансовая и ликвидационная стоимость основных производственных фондов, руб.; $T_{сл}$ — срок службы основных фондов, лет.

Отношение годовых амортизационных отчислений к балансовой стоимости основных фондов, выраженное в процентах, называется нормой амортизации (Н):

$$H = \frac{A_r}{\Phi_6} \cdot 100.$$

Амортизационные отчисления производятся предприятиями ежемесячно исходя из установленных единых норм амортизации и балансовой стоимости основных фондов по отдельным группам или инвентарным объектам (табл. 5.3). Такой метод амортизации носит название *прямолинейного*.

Амортизационные отчисления на реновацию активной части основных фондов (машин, оборудования и транспортных средств) производятся в течение нормативного срока их службы или срока, за который балансовая стоимость этих фондов полностью переносится на издержки производства. По всем другим основным фондам амортизационные отчисления на полное восстановление осуществляются в течение всего фактического срока их службы.

Таблица 5.3

Единые нормы амортизационных отчислений по некоторым видам основных фондов, в процентах к балансовой стоимости

Группы и виды основных фондов	Шифр	Норма амортизационных отчислений
Здания многоэтажные (более 2 этажей); здания одноэтажные с железобетонными и металлическими каркасами	10001	1,0
Гидротехнические сооружения деревянные	20103	3,0

Группы и виды основных фондов	Шифр	Норма амортизационных отчислений
Воздушные линии электропередачи напряжением 35–220, 330 кВ и выше на металлических железобетонных опорах	30009	2,0
Стационарные водогрейные котлы	40002	5,0
Электродвигатели:		
с высотой оси вращения 63–450 мм	40200	6,6
с высотой оси вращения свыше 450 мм	40201	5,6
Аккумуляторы:		
стационарные кислотные	40709	5,9
стационарные щелочные	40710	12,5
переносные кислотные	40711	33,3
Машины для изготовления формовочных материалов, форм и стержней, машины очистные	41100	11,1
Металлорежущее оборудование массой до 10 т отраслей машиностроения и металлообработки:		
станки с ручным управлением, включая прецизионные, классов А, В, С, Н, П (универсальные, специализированные, специальные)	41000	5,0
станки металлорежущие с ЧПУ, в т.ч. обрабатывающие центры, автоматы и полуавтоматы без ЧПУ	41000	6,7
гибкие производственные модули, роботизированные технологические комплексы, гибкие производственные системы, включая сборочное, регулировочное и окрасочное оборудование	41002	8,3

Особенности отдельных видов производства, режим эксплуатации машин и оборудования, естественные условия и влияние агрессивной среды, которые вызывают повышенный или пониженный износ основных фондов, учитываются путем применения соответствующих поправочных коэффициентов, устанавливаемых к нормам амортизационных отчислений.

Так, для металлорежущего оборудования массой свыше 10 т применяется коэффициент 0,8, а массой свыше 100 т — коэффициент 0,6.

Для металлорежущих станков с ручным управлением применяются коэффициенты:

по станкам классов точности Н, П — 1,3;

по прецизионным станкам класса точности А, В, С — 2,0;

по станкам металлорежущим с ЧПУ, в том числе обрабатывающим центрам — 1,5.

При применении к одной и той же норме амортизационных отчислений одновременно двух поправочных коэффициентов общая норма амортизации находится по выражению:

$$H_2 = H_1 \times (K_1 + K_2 - 1),$$

где H_2 — скорректированная норма амортизации; H_1 — утвержденная базовая норма амортизации; K_1 и K_2 — коэффициенты, применяемые при наличии отклонений от установленных базовой нормой режимов работы и других условий.

В целях создания инвестиционных условий для ускорения внедрения в производство научно-технических достижений, повышения заинтересованности в ускорении обновления и техническом развитии активной части основных фондов предприятия имеют право использовать метод ускоренной амортизации.

Ускоренная амортизация — это целевой метод более быстрого по сравнению с нормативными сроками службы основных фондов перенесения на издержки производства и обращения их балансовой стоимости.

Предприятия могут применять метод ускоренной амортизации в отношении основных фондов, используемых для выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования.

Для стимулирования обновления машин и оборудования малые предприятия наряду с применением ускоренной амортизации могут в первый год эксплуатации списывать дополнительно до 20% от балансовой стоимости основных фондов со сроком службы свыше 3 лет.

Эффективность использования основных производственных фондов

Оптимизация использования основных производственных фондов во многом зависит от наличия обоснованной системы показателей, характеризующих уровень эффективности использования фондов. Такая система включает общие (стоимостные) и частные (натуральные) показатели.

Общие показатели характеризуют уровень использования всей совокупности основных производственных фондов в целом, а частные показатели — уровень использования отдельных элементов основных фондов (оборудования, парка строительных машин, транспортных средств и т. д.).

Наиболее широко из **общих показателей** используется *показатель фондоотдачи*, который отражает эффективность использования овеществленного в основных производственных фондах труда и характеризует количество продукции, приходящейся на один рубль стоимости основных фондов. Показатель фондоотдачи определяется по формуле:

$$\text{ФО} = \frac{С}{\Phi},$$

где $С$ — годовой объем продукции (работ, услуг) в сметных ценах, тыс. руб.; Φ — среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

Так как на выпуск продукции в основном влияет активная часть основных производственных фондов, то необходимо также определять фондоотдачу активной части основных производственных фондов по формуле:

$$\text{ФО}_a = \frac{С_{\text{смп}}}{\Phi_{\text{ап}}},$$

где ФО_a — фондоотдача активной части ОПФ; Φ_a — среднегодовая стоимость активной части основных производственных фондов, тыс. руб.

Необходимо отметить, что показатель фондоотдачи не позволяет в полном объеме оценить степень использования организацией имеющихся в ее распоряжении основных фондов. Величина показателя фондоотдачи находится в прямой зависимости от уровня производительности труда и в обратной зависимости от уровня его фондовооруженности.

Поэтому эффективным следует считать такое развитие отрасли, при котором рост производительности труда опережает уровень оснащенности работников организаций основными фондами. Иными словами, должно иметь место снижение затрат живого труда на единицу готовой продукции при росте уровня оснащенности организаций основными производственными фондами.

На величину показателя фондоотдачи существенное влияние оказывает также ряд факторов, которые мало зависят от деятельности организаций в сфере повышения эффективности использова-

ния основных производственных фондов. К таким факторам относятся состав и структурные сдвиги в программе выполняемых работ, изменение уровня цен на ресурсы и ряд других факторов.

Показатель фондоотдачи может быть также рассчитан по формуле:

$$\mathcal{E}_{\Phi} = \frac{\Pi}{\Phi},$$

где Π — годовая прибыль организации, тыс. руб.; Φ — среднегодовая стоимость производственных фондов (основных фондов и оборотных средств), тыс. руб.

Рассчитанный таким образом показатель фондоотдачи характеризует рентабельность (доходность) использования производственных фондов и дает возможность организации оценивать качественную сторону этого процесса. Однако данный подход к определению показателя фондоотдачи имеет ограниченную сферу применения, так как в большинстве низовых организаций используется привлеченный парк строительных машин и транспортных средств.

Показателем, обратным фондоотдаче, является *фондоёмкость*, показывающая, какая часть стоимости основных производственных фондов приходится на один рубль выполненного объема работ:

$$\Phi E = \frac{\Phi}{C},$$

где ΦE — фондоёмкость основных производственных фондов.

Так как на выпуск продукции в основном влияет активная часть основных производственных фондов, то необходимо также определять *фондоёмкость активной части основных производственных фондов* по формуле:

$$\Phi E_a = \frac{\Phi_a}{C},$$

где ΦE_a — фондоёмкость активной части основных производственных фондов.

Снижение за последние годы показателя фондоотдачи и рост показателя фондоёмкости на макроэкономическом уровне можно объяснить ростом объема основных фондов, повышением уровня насыщенности ими производства, а также их значительным удорожанием в связи с переходом народного хозяйства страны на рыночные отношения.

Уровень оснащённости организаций основными производственными фондами характеризуется рядом показателей, в том числе показателем *фондовооружённости* и *механовооружённости* труда.

Фондовооруженность труда определяется по формуле:

$$\Phi B_{\text{тр}} = \frac{\Phi}{\mathcal{Ч}},$$

где $\Phi B_{\text{тр}}$ — фондовооруженность труда, тыс. руб. на человека; $\mathcal{Ч}$ — среднесписочная численность рабочих в наиболее загруженную смену, чел.

Механовооруженность труда определяется по формуле:

$$M B_{\text{тр}} = \frac{\Phi_a}{\mathcal{Ч}},$$

где $M B_{\text{тр}}$ — механовооруженность труда, тыс. руб. на человека.

К **частным показателям**, характеризующим эффективность использования основных фондов, относятся показатели использования оборудования, машин и механизмов по времени и производительности. Все частные показатели можно разделить на две категории: показатели, характеризующие экстенсивность использования машин и оборудования, и показатели, характеризующие интенсивность их использования.

Одним из показателей, характеризующих *экстенсивность* использования активной части основных фондов, является коэффициент использования машин по времени:

$$K_{\text{ив}} = \frac{T_{\Phi}}{T_{\text{н}}},$$

где T_{Φ} — фактическое время работы в течение года, ч.; $T_{\text{н}}$ — нормативное (плановое) время работы в течение года, ч.

Однако показатель использования машин по времени не дает представления об их загрузке и использовании мощности. К числу показателей, отражающих *интенсивность* использования машинного парка, следует отнести в первую очередь показатель *выполнения норм выработки машин* за определенный период ($K_{\text{нв}}$), определяемый по формуле:

$$K_{\text{нв}} = \frac{B_{\Phi}}{B_{\text{н}}},$$

где B_{Φ} — фактический объем выработки в натуральных единицах измерения; $B_{\text{н}}$ — нормативная (плановая) выработка в натуральных единицах измерения.

Обобщающим частным показателем можно считать коэффициент *интегральной загрузки машин и оборудования* ($K_{\text{инт}}$), который характеризует соотношение фактически выполненных и плановых

объемов работ для конкретной машины или единицы оборудования за определенный период времени и определяется по формуле:

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{ив}} \times K_{\text{нв}}.$$

Данные о работе организаций свидетельствуют, что резервы повышения эффективности использования основных производственных фондов чрезвычайно велики. Реализация их может идти по двум основным направлениям:

увеличение времени использования основных фондов (экстенсивный путь);

увеличение выпуска продукции за единицу времени использования производственных основных фондов (интенсивный путь).

К числу факторов, влияющих на оптимизацию использования основных производственных фондов по времени, можно отнести увеличение сменности работы основных фондов, снижение внутрисменных простоев в организациях, обеспечение лучшего использования календарного времени работы.

Увеличение числа часов работы основных производственных фондов может быть достигнуто также за счет сокращения времени нахождения оборудования и машин в ремонте и техническом обслуживании, снижения затрат времени на перебазирование и т. д.

Интенсивность использования основных производственных фондов (активной их части), в свою очередь, может быть обеспечена в результате:

- ▶ внедрения передовых методов организации и технологии производства работ;
- ▶ повышения степени сборности зданий и сооружений, возводимых строительными организациями, что повлечет за собой улучшение использования монтажных кранов по грузоподъемности и мощности;
- ▶ внедрения системы научной организации труда;
- ▶ механизации и автоматизации процессов управления машинами;
- ▶ повышения квалификации рабочих, обслуживающих технику, и т. д.

Усиление эффективности использования основных фондов организаций может быть достигнуто путем совершенствования организации ремонта оборудования и техники на основе межведомственной кооперации, внедрения агрегатно-узловых методов ремонта, создания сети специализированных ремонтных предприятий. Организационными предпосылками повышения интенсивности работы

машин являются улучшение обеспеченности инструментами и приспособлениями, налаженная система снабжения запасными частями, материалами и конструкциями надлежащего качества.

5.2. Оборотные средства

Классификация и состав оборотных средств

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, называются оборотными средствами — это их экономическая сущность.

Оборотные средства представляют собой более подвижную часть активов. В каждом кругообороте оборотные средства проходят три стадии: *денежную, производственную и товарную*.

На первой стадии денежные средства предприятий используются для приобретения сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий и т. п., необходимых для осуществления производственной деятельности.

На второй стадии производственные запасы превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию.

На третьей стадии происходит процесс реализации продукции.

Оборотные средства по составу подразделяются на две составляющие: оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Объединение оборотных фондов и фондов обращения в единую систему оборотных средств вытекает из непрерывности авансированной стоимости по трем названным стадиям их кругооборота.

Как видно из рис. 5.3, в состав оборотных производственных фондов входят:

- ▶ производственные запасы — запасы сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, тары, малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и хозяйственного инвентаря стоимостью менее 1 млн руб.;
- ▶ незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления — это детали, узлы и изделия, не прошедшие всех стадий обработки, сборки и испытаний, укомплектования и приемки, а также предметы труда, изготовление которых полностью закончено в одном цехе и подлежит дальнейшей обработке в других цехах того же предприятия;



Рис. 5.3. Состав оборотных средств

- расходы будущих периодов — затраты на подготовку и освоение новых видов продукции, производимые в данный период, но подлежащие погашению в будущем.

Все элементы оборотных фондов, за исключением малоценных инструментов и инвентаря, незавершенного производства и полуфабрикатов собственного изготовления, относятся к материально-энергетическим ресурсам.

Величина оборотных средств, находящихся в составе оборотных производственных фондов, определяется в первую очередь организационно-техническим уровнем производства и длительностью производственного цикла изготавливаемой продукции.

Во вторую часть оборотных средств входят фонды обращения, состоящие из готовой продукции в сфере реализации и денежных средств предприятия. Фонды обращения не участвуют в образовании стоимости, но являются носителями уже созданной стоимости. Основное назначение фондов обращения — обеспечить денежными средствами ритмичность процесса обращения.

Величина оборотных средств, занятых в сфере обращения, зависит от условий реализации продукции, системы товародвижения, уровня организации маркетинга и сбыта продукции.

Для анализа состава и структуры оборотных средств целесообразно представить их по признакам (рис. 5.4):

- по сферам оборота;
- по источникам формирования и пополнения;
- по особенностям планирования.

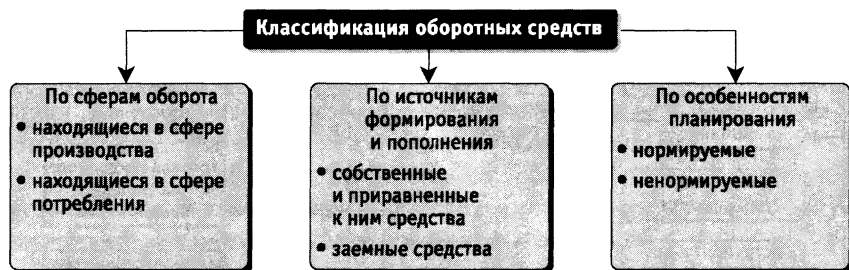


Рис. 5.4. Классификация оборотных средств по признакам

Соотношение отдельных составляющих оборотных средств в общей их величине характеризует структуру оборотных средств (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Примерная структура оборотных средств в машиностроении и металлообработке

№ п/п	Составляющие оборотных средств	Удельный вес, %
1	Находящиеся в сфере производства	70,0
2	То же, в сфере обращения	30,0
	Итого:	100,0
1	Нормируемые	85,0
2	Ненормируемые	15,0
	Итого:	100,0
1	Производственные запасы	54,0
2	Незаконченная продукция (незавершенное производство, полуфабрикаты собственного изготовления)	38,0
3	Готовая продукция	6,0
4	Расходы будущих периодов	1,5
5	Денежные средства	0,5
	Итого:	100,0

Структура оборотных средств зависит от ряда факторов и изменяется во времени. В различных отраслях она имеет существенные различия и выражает специфические особенности производственного процесса, технологии, организации производства и условий реализации продукции.

Нормирование оборотных средств

Нормирование оборотных средств — основа рационального использования хозяйственных средств предприятия. Оно заключается в разработке обоснованных норм и нормативов расходования оборотных средств. Это необходимо 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 определяется в денежном выражении для отдельных элементов (групп) оборотных средств и в целом по предприятию.

В общем виде норматив (N_{ni}) по отдельным элементам оборотных средств находится по формуле:

$$N_{ni} = H_{zi} \times A_i,$$

где H_{zi} — норма запаса i -го элемента в днях, руб.; A_i — показатель, по отношению к которому установлена норма.

Норматив (N_{nz}) оборотных средств в производственных запасах сырья, материалов, покупных полуфабрикатов определяется умножением нормы в днях на однодневный их расход:

$$N_{nz} = H_{zi} \cdot \frac{M}{T_k},$$

где M — расход сырья и материалов за календарный период времени T_k (год — 360, квартал — 90, месяц — 30).

Норма оборотных средств на сырье и материалы складывается из времени:

- ▶ пребывания их в пути (транспортный запас);
- ▶ доставки материалов на предприятие и складирования их для подготовки материалов к производству (технологический запас);
- ▶ пребывания материалов в виде текущего запаса;
- ▶ пребывания материалов в виде страхового запаса.

Наибольший удельный вес в общей норме оборотных средств по группе материалов занимает норма текущего запаса. Текущий запас — постоянный запас материалов, полностью подготовленных к запуску в производство и предназначенных для бесперебойной работы предприятия. Его величина зависит от среднеизбыточного потребления материалов, интервала между очередными поставками, размера партий поставок и партий запуска в производство.

Размер страхового запаса устанавливается обычно в процентах к нормам оборотных средств на текущий запас. Он создается на случай возможных срывов поставок во времени, задержек в пути, поступления некачественных материалов и т. п.

Нормативная потребность оборотных средств в таре, запасных частях для текущего обслуживания и ремонтов оборудования, малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и инвентаря рассчитывается произведением нормы запаса в рублях, установленной по отношению к определенному показателю, на общую плановую величину последнего. Например, норма запаса запасных частей для техобслуживания и ремонта устанавливается в рублях на 1 млн руб. балансовой стоимости оборудования.

Норматив оборотных средств для образования заделов незавершенного производства рассчитывается уменьшением нормы запаса в незавершенном производстве на среднесуточный выпуск продукции по производственной себестоимости.

Норма ($H_{3н}$) запаса в незавершенном производстве равна:

$$H_{3н} = T_{ц} \times K_{нз},$$

где $T_{ц}$ — длительность производственного цикла; $K_{нз}$ — коэффициент нарастания затрат.

При равномерном нарастании затрат:

$$K_{нз} = a + \frac{1-a}{2},$$

где a — доля первоначальных затрат в себестоимости продукции (стоимость сырья, материалов, полуфабрикатов).

Норматив ($N_{гп}$) оборотных средств в запасах готовой продукции на складе предприятия определяется произведением однодневного выпуска ($S_{сут}$) готовой продукции по производственной себестоимости на норму запаса по готовой продукции ($H_{зг}$):

$$N_{гп} = S_{сут} \times H_{зг}.$$

Норма запаса по готовой продукции зависит от оформления платежных документов, времени на накопление до транзитной нор-

мы, продолжительности транспортировки изделий со склада предприятия до станции отправления и погрузки в транспортные средства.

Особенность расчета норматива оборотных средств по расходам будущих периодов состоит в том, что по нему не определяется норма оборотных средств. Этот норматив ($N_{\text{бп}}$) равен:

$$N_{\text{бп}} = S_{\text{н}} + Z_{\text{пл}} - Z_{\text{пог}},$$

где $S_{\text{н}}$ — сумма средств в расходах будущих периодов на начало планируемого периода; $Z_{\text{пл}}$ — затраты планируемого периода на эти цели; $Z_{\text{пог}}$ — затраты в планируемом периоде, подлежащие списанию на себестоимость продукции.

Общий норматив ($N_{\text{общ}}$) оборотных средств складывается из средств, вкладываемых в производственные запасы, незавершенное производство, готовую продукцию, расходы будущих периодов:

$$N_{\text{общ}} = N_{\text{пз}} + N_{\text{нп}} + N_{\text{гп}} + N_{\text{бп}}.$$

Показатели и способы ускорения 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 оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости средств (скорость оборота) характеризует размер объема выручки от реализации ($O_{\text{в}}$) на один рубль оборотных средств:

$$K_{\text{об}} = \frac{O_{\text{в}}}{\Phi_{\text{со}}},$$

где $\Phi_{\text{со}}$ — средняя стоимость оборотных средств за период, руб.

Продолжительность одного оборота в днях равна частному от деления числа дней за анализируемый период (t (30, 90, 360) к оборачиваемости оборотных средств:

$$T_{\text{об}} = \frac{t}{K_{\text{об}}} \text{ или } T_{\text{об}} = \frac{t \cdot \Phi_{\text{со}}}{O_{\text{в}}}.$$

Величина, обратная скорости оборота, показывает размер оборотных средств, авансируемых на один рубль выручки от реализации продукции. Это соотношение характеризует степень загрузки средств в обороте и называется коэффициентом загрузки оборотных средств:

$$K_3 = \frac{\Phi_{\text{co}}}{O_{\text{в}}}$$

Чем меньше величина коэффициента загрузки оборотных средств, тем эффективнее используются оборотные средства.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, поскольку скорость превращения оборотных средств в денежную форму оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств при прочих равных условиях отражает повышение инвестиционной привлекательности 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:

- ▶ 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;
- ▶ на производственной стадии: сокращение длительности производственного цикла и повышение его непрерывности; соблюдение ритмичности работы предприятия; комплексное использование сырья; применение отходов;
- ▶ в сфере обращения: ускорение реализации продукции, организация маркетинговых исследований; сокращение кредиторской и дебиторской задолженности.

5.3. Материально-технические ресурсы

Классификация материально-технических ресурсов

Для того чтобы нормально, бесперебойно работать, каждое предприятие должно своевременно получать необходимые ему материалы, топливо, энергию в том составе и количестве, которые

нужны для ведения процесса производства. Эти материальные и энергетические ресурсы должны быть рационально использованы, чтобы увеличить выпуск продукции при том же количестве выделенных материалов и топлива и снизить ее себестоимость.

Материально-технические ресурсы, т. е. основные и вспомогательные материалы, топливо, энергия и полуфабрикаты, получаемые со стороны, составляют основную часть оборотных фондов большинства предприятий. Только в некоторых отраслях машиностроения (с длительным производственным циклом) значительная часть оборотных фондов заключается в незавершенном производстве и полуфабрикатах собственного изготовления.

Наибольшую долю материально-технических ресурсов предприятия составляют *основные материалы*. К ним относятся предметы труда, идущие на изготовление продукции и образующие основное ее содержание. Основными материалами при изготовлении, например, автомобиля являются металл, стекло, ткань и т. п.

К *вспомогательным* относятся материалы, потребляемые в процессе обслуживания основного производства или добавляемые к основным материалам с целью изменения их внешнего вида и некоторых других свойств (смазочные, обтирочные, упаковочные материалы, красители и т. д.).

В металлургическом производстве обычно выделяются еще и *добавочные материалы*, которые присоединяются к основным в качестве реагентов металлургического процесса. К числу таких материалов относятся: в доменном производстве — известняк и другие флюсующие материалы; в мартеновском — окислители (например, железная руда, марганцевая руда) и флюсующие материалы (известняк, известь, бокситы), а также заправочные материалы (доломит и магнезит). К этой же группе материалов относятся кислоты для травления металлов, масла для термической обработки металла, цинк и олово для цинковального и лудильного производств. В практике работы металлургических заводов эти материалы объединяют с основными в общую статью «сырье и основные материалы». По существу же часть добавочных материалов может быть отнесена к основным, а часть — к вспомогательным материалам.

Топливо и энергию в зависимости от характера использования разделяют на: *технологические*, т. е. непосредственно участвующие в процессе изготовления продукции (при плавке, электролизе, электросварке и т. п.); *двигательные*; используемые для обслуживания процесса производства (на отопление, освещение, вентиляцию и т. п.).

Эта классификация материально-энергетических ресурсов определяет различный характер потребления указанных групп, а следовательно, и неодинаковый подход к установлению норм их расхода, к определению потребности в них и выявлению путей более экономного их использования.

Вся работа по организации и планированию материально-технического снабжения и использования материально-энергетических ресурсов на предприятии может быть сведена к следующему:

- ▶ нормирование расхода материально-энергетических ресурсов;
- ▶ определение потребности в них;
- ▶ организация материально-технического снабжения;
- ▶ организация хранения материалов и топлива и выдачи их производственным участкам.

В ходе этой работы, особенно на стадии разработки норм расхода материалов, проводится углубленный анализ использования материально-энергетических ресурсов, разрабатываются и осуществляются мероприятия по их экономии.

Организация и планирование материально-технического снабжения и использования материально-технических ресурсов — значимый раздел деятельности предприятий, определяющий использование одного из ключевых элементов производственного процесса — предметов труда. Кроме того, стоимость предметов труда составляет преобладающую часть в себестоимости продукции предприятий многих отраслей промышленности. Таким образом, их экономное использование — важнейшее условие снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности предприятий.

Принципы и методы нормирования расхода материалов

Во всей работе по организации и планированию материально-технического снабжения промышленного предприятия центральное место занимает установление прогрессивных норм расхода материалов, топлива, энергии. Техничко-экономические нормы расхода материалов, топлива, энергии — это плано-установленные величины, определяющие максимально допустимые затраты соответствующих материальных ресурсов на производство единицы конкретного вида продукции при определенном уровне техники и организации производства.

В практике работы предприятий используются оперативные, среднегодовые и перспективные нормы.

Оперативные нормы служат основой текущей работы предприятия и цехов в каждый конкретный период времени. По этим нормам цехи получают материалы на очередной месяц, декаду или неделю. По их выполнению судят о результатах, достигнутых рабочими бригадами. Оперативные нормы устанавливаются применительно к тем производственно-техническим условиям, которые имеются в цехе или на предприятии в течение данного периода.

Уровень оперативных норм должен быть доступен для квалифицированного рабочего, освоившего технику и умеющего правильно организовать свой труд. Оперативная норма должна быть не среднеарифметической, а прогрессивной, т. е. отражать имеющуюся передовую практику производственной работы. Оперативные нормы устанавливаются на предприятии исходя из уровня использования производственных ресурсов, достигнутого коллективом, и с учетом тех мероприятий по улучшению техники и организации производства, которые будут внедрены в производство к моменту введения в действие данных норм.

Среднегодовые нормы являются основой для разработки годовых планов предприятия. С помощью этих норм устанавливается годовой план по материально-техническому снабжению, а также производится расчет плановой себестоимости продукции предприятия. Среднегодовые нормы отражают экономическую эффективность организационно-технических мероприятий, которые будут внедрены в производство в течение года. Эти нормы призваны стимулировать планомерную борьбу работников предприятия за лучшее использование материалов, топлива и энергии.

Перспективные нормы определяют наилучший в данных условиях уровень использования материальных ресурсов предприятия. Они устанавливаются на уровне устойчивых показателей, достигнутых наиболее квалифицированными рабочими. Эти нормы непригодны в качестве оперативных заданий для всех рабочих и не могут быть положены в основу плана на текущий период. Однако они наглядно показывают имеющиеся производственные резервы и тот уровень экономических показателей, к достижению которого должен стремиться весь коллектив предприятия.

В практике работы по нормированию расхода материалов в зависимости от степени детализации норм различаются индивидуальные и групповые нормы.

Под *индивидуальными нормами* понимаются показатели удельного расхода материалов, устанавливающие максимально допустимую их затрату на единицу конкретной продукции, выпускаемой

на определенном предприятии. Эта норма учитывает индивидуальные особенности данного изделия, условия его производства, которые характерны для предприятия в течение данного планового периода.

Под *групповыми нормами* понимаются показатели удельного расхода материалов, топлива, энергии, устанавливаемые обычно по укрупненной (видовой) номенклатуре этих ресурсов (например, в целом по сортовому прокату, стальному листу и т. п.) в расчете на группу однотипных видов продукции или однородных работ, выполняемых разными предприятиями. Такие нормы нередко имеют общеотраслевой характер, например: расход топлива на выработку 1000 кВт·ч электроэнергии по ряду электростанций, расход материалов на тонну чугуна по заводам черной металлургии и т. п.

Такого рода нормы иногда устанавливаются в еще более укрупненном виде — на условную единицу обезличенной продукции. Так, в тяжелом машиностроении используются обобщенные нормы расхода электроэнергии на тонну вырабатываемой продукции, в капитальном строительстве применяются нормы расхода материалов на 1 млн руб. сметной стоимости строительно-монтажных работ.

В практике материально-технического снабжения цехов используются *подетальные нормы*. При калькулировании же себестоимости готовой продукции и обосновании заявок предприятия на материалы применяются *сводные нормы* на изделие в целом. Основной организации и планирования работы промышленности в целом, ее отраслей и отдельных предприятий могут быть только индивидуальные нормы. Что же касается групповых норм, то к ним следует прибегать лишь при установлении общих заданий по экономии производственных ресурсов или для укрупненных расчетов при составлении соответствующих разделов сводного перспективного плана. При этом необходимо, чтобы групповые нормы являлись средневзвешенными величинами соответствующих индивидуальных норм и могли быть отчетливо обоснованы последними.

Если же такие показатели, как расход материалов на 1 млн руб. сметной стоимости строительных работ или на тонну изготовленного оборудования, устанавливаются без учета конкретного содержания выполняемых работ, то они вообще непригодны в качестве технико-экономических норм при обосновании каких-либо плановых заданий. В лучшем случае они могут быть использованы как некоторые относительные величины для укрупненного анализа использования материалов, топлива или иных ресурсов.

Методы установления норм расхода сырья, материалов, топлива и электроэнергии

В практике работы предприятий применяются следующие методы установления норм: опытно-статистический, аналитически-расчетный и опытно-лабораторный.

Опытно-статистический метод. При этом методе нормы устанавливаются на основе опыта мастера или технолога, наблюдавшего выполнение аналогичной работы или изготовление однотипного изделия в предшествующем периоде, либо на основе отчетных данных о фактических удельных затратах материальных ресурсов на единицу продукции соответствующего вида в истекшем периоде.

Опытно-статистический метод нормирования, как правило, неприемлем, поскольку нормы, установленные с его помощью, ориентируются на уровень техники и организации производства предшествующего периода, а следовательно, в предстоящем плановом периоде такие нормы неизбежно будут отсталыми. Таким образом, опытно-статистические нормы не только не способствуют распространению передового производственного опыта, но фактически тормозят внедрение новой техники, более рациональное ее использование и улучшение организации производства.

Однако, несмотря на свои недостатки, этот метод находит широкое применение при нормировании расхода вспомогательных материалов в ремонтных, инструментальных цехах и на других участках работы предприятий, характеризующихся мелкосерийным или единичным производством. В условиях, когда на предприятии отсутствует подробный и точный учет расхода материалов по каждому виду продукции или на единицу отдельных видов оборудования, использование опытно-статистического метода превращается в произвольное установление норм.

Аналитически-расчетный метод. При этом методе нормы расхода материалов, энергии, топлива устанавливаются на основе расчетов, определяющих удельную величину затрат по изготовлению каждого конкретного вида продукции. При этом расчет нормы расхода основных материалов нередко производится исходя из размеров или веса готовой продукции и величины отходов, определяемой по специальным нормативным справочникам или техническими расчетами.

Например, при нормировании расхода листовых материалов (листового металла, ткани, пиломатериалов, кожи) определяются размеры площади, занимаемой изготавливаемым изделием или деталью, и устанавливаются минимально возможные в данных условиях

отходы на раскрой. В химической, металлургической, некоторых отраслях пищевой и других аналогичных отраслях промышленности норма расхода материалов определяется составом рецептуры готовой продукции и отходами, возникающими в процессе производства (угар и др.).

Однако при нормировании нельзя ограничиться указанными расчетами. Все величины, на которых базируются нормы, подлежат тщательному критическому анализу и проверке. Дело в том, что на любом предприятии имеются существенные резервы экономии материалов, топлива, энергии и, следовательно, возможности снижения удельного их расхода. Вот почему технический расчет норм без подробного анализа возможностей их снижения за счет рационализации производственного процесса является еще недостаточным. Такой расчет должен базироваться на анализе резервов экономии материально-энергетических ресурсов.

Опытно-лабораторный метод. Этот метод широко применяется в металлургической, текстильной промышленности, а также при нормировании вспомогательных материалов и некоторых других видов материально-энергетических ресурсов. Сущность его состоит в проведении специальных опытов и производственных наблюдений, а иногда лабораторных исследований, посредством которых определяется удельный расход материалов, топлива или энергии на единицу продукции, на час работы оборудования определенного типа или на другую условную расчетную единицу.

Особенности нормирования расхода различных материалов

Исходя из анализа передового производственного опыта и разработки мероприятий по широкому его распространению, устанавливают оптимальный для данных условий размер или вес готовой продукции и минимальный объем отходов, образующихся в процессе производства, а также определяют наиболее целесообразное использование этих отходов. Соответствующие величины и кладутся в основу расчета норм расхода материалов.

Нормирование расхода основных материалов. Норма расхода основных материалов может устанавливаться в различных видах. Наиболее распространены нормы, определяющие удельную величину расхода материалов на единицу конкретного вида продукции, например расход затрачиваемой на производство конкретной машины стали определенной марки и профиля в весовых единицах. Но нередко норма выражается в виде количества продукции, которое может быть получено из единицы затрачиваемого сырья, например

выход меди в весовых единицах из тонны руды, объем пиломатериалов, получаемых из кубического метра древесины.

В некоторых отраслях промышленности нормы расхода материалов устанавливаются по отдельным стадиям производственного процесса. Так, в текстильной промышленности определяется расход смеси по составным ее частям на тонну пряжи и отдельно устанавливается расход пряжи на метр ткани; в металлургии определяется удельный расход всех видов материалов на тонну чугуна, затем норма расхода чугуна на тонну стали и, наконец, расход стали на тонну проката.

Наиболее распространенным видом основных материалов, потребляемых в машиностроении, является металлопрокат. Нормирование расхода проката (листового или пруткового) производится на основании рабочих чертежей и материальных спецификаций. При помощи чертежа определяют чистый вес детали, учитывая ее объем и удельный вес материала, из которого она должна быть изготовлена. Если данный вид деталей уже изготовлялся ранее, то чистый вес устанавливается как средняя величина, полученная путем выборочного взвешивания небольшой партии готовых деталей.

Суммируя чистые веса по всем деталям, входящим в данное изделие и изготовляемым из того же сорта размера материалов (с учетом полного числа деталей каждого наименования, комплектующих готовое изделие), получаем сводную норму расхода данного материала на изделие по чистому весу, или, как принято ее называть в некоторых отраслях промышленности, норму-нетто. Как уже указывалось, каждое предприятие располагает разнообразными резервами для снижения этой нормы за счет облегчения конструкции, внедрения экономичных материалов и других методов.

Однако норма чистого веса не определяет полного удельного расхода материалов на изготовление единицы изделия. Рассматривая технологический процесс изготовления каждой детали, можно видеть, что в зависимости от принятого метода получения заготовки и от характера дальнейшей обработки детали в процессе производства образуется различное количество отходов. Так, если деталь будет изготавливаться путем механической обработки на металлорежущих станках, то размеры заготовки должны отличаться от размеров готовой детали на величину припуска, которая соответствует поверхностному слою металла, снимаемому в процессе обработки. Следует устанавливать минимальный размер припуска на обработку, тогда он обеспечит наиболее экономное использование материалов.

Для определения полной нормы расхода материалов необходимо учесть, кроме уже названных затрат, некоторое количество безвозвратных отходов (угара) и дополнительный расход при производстве заготовок. При нагреве поковок в кузнице, при плавке металла в вагранке и при других высокотемпературных процессах небольшая часть металла выгорает, образуя безвозвратные отходы (угар). Кроме того, часть металла теряется в кузнечных цехах в виде немерных концов, клещевины и др. Доля этих отходов определяется технологами исходя из проверенного опыта работы передовых производственных участков.

При изготовлении деталей из листового или пруткового материала некоторое количество его теряется при раскрое. Потери на раскрой зависят от соотношения размеров поставляемого материала и размеров готовых деталей. Для уменьшения этих потерь и связанных с ними отходов (немерных концов) тщательно подбирают комплект деталей, которые подлежат совместной (комбинированной) нарезке из единицы материала, и устанавливают нормальную схему раскроя, при которой объем обрезков получается наименьшим. Нормирование расхода материала производится на основании раскройных карт.

В некоторых отраслях промышленности в норму расхода материалов включают резерв на возмещение брака. Однако такая практика нормирования не может быть признана правильной, поскольку брак нельзя считать необходимым или неизбежным элементом расхода материалов. В цехах, где брак составляет сравнительно высокий процент (например, в литейных цехах машиностроительных заводов), он подвергается исправлению или повторному использованию путем переплавки в вагранке. В этом случае приходится, конечно, считаться с некоторым увеличением угара и других технологических потерь из-за повторной переработки брака, но включать в расчет при установлении нормы самостоятельные затраты по возмещению брака нет надобности.

Если на предприятии приходится считаться с временно возрастающим браком продукции (например, при освоении новых производств), то соответствующие дополнительные ресурсы следует предусматривать в плане материально-технического снабжения отдельной статьей, ни в коем случае не включая их в нормы расхода материалов.

В отношении отдельных видов материалов при установлении норм предусматриваются минимальные потери при транспортировке и хранении. В частности, это относится к материалам повышенной хрупкости (например, к стеклянным колбам), к сыпучим

материалам и жидкостям, подверженным распылению и разбрызгиванию.

В ряде случаев при разработке норм расхода материалов рекомендуется использовать отраслевые типовые нормативы, которые разрабатываются научно-техническими или проектными организациями. К числу таких нормативов относятся нормативы припусков на обработку, нормы угаров, нормы складских и транспортных потерь и др. Они устанавливаются в результате изучения опыта большого количества передовых предприятий и систематически пересматриваются.

Своеобразными особенностями отличается нормирование расхода шихтовых материалов для работы металлургических агрегатов и химикатов для производства химических продуктов. Эти нормы базируются на технической рецептуре производства и на прогрессивных показателях выхода годной продукции из единицы затрачиваемых материалов. Например, при нормировании расхода металлургических шихтовых материалов, идущих на производство тонны годного литья, надо прежде всего определить нормальный выход годной продукции литейного цеха в процентах к весу металлозавалок. Для этого проводятся неоднократные специальные наблюдения, на основе которых составляется нормальный баланс выхода годной продукции по литейному цеху. Вместе с тем учитывают разнообразные отходы в виде литников, прибылей, брака, сливов, которые могут подвергаться повторному использованию, и безвозвратные отходы в виде угара, мелких сплесков и пр.

Пример

Для серого чугуна СЧ-21-10 установлен следующий примерный состав шихты:

- литейный чугун марки ЛК-1 — 28%
- литейный чугун марки ЛК-2 — 10%
- теплогорский чугун — 2%
- передельный чугун марки М-1 — 8%
- зеркальный чугун марки М-1 — 1%
- доменный ферросилиций — 3%
- лом углеродистых сталей — 18%
- собственные возвраты (литники, сливы, брак и пр.) — 30%
- Итого — 100%.

Чтобы установить весовую норму отдельных элементов шихты в расчете на 1 т готового литья, надо рассчитать размер заливки.

Размер заливки определяется следующим образом.

Предположим, что, по данным отчета, в среднем за прошлый год брак литья составлял 8% и безвозвратные отходы — 10%. В IV квартале прошлого года брак

снизился до 7% и отходы — до 9%. Вес литников и прибылей составлял 40% от веса годной продукции. На основе тщательного анализа причин брака, состава отходов, литников и прибылей и разработанных мероприятий по их сокращению на предприятии установили максимально допустимый в плановом году размер брака — 4%, безвозвратных отходов — 7% и литников и прибылей — 30%.

При этих условиях, с учетом того что 1000 кг войдет в годный металл и 4% уйдет в брак, для получения 1 т годных отливок понадобится загрузить в печь следующее количество шихты:

$$\frac{1000}{100 - 4} \times 100 = 1042 \text{ кг.}$$

С учетом 30% литников и прибылей вес жидкого металла составит:

$$\frac{1042}{100 - 30} \times 100 = 1490 \text{ кг.}$$

С учетом 7% отходов вес шихты составит:

$$\frac{1490}{100 - 7} \times 100 = 1600 \text{ кг.}$$

Выход годного составит:

$$\frac{1000}{1600} = 0,625, \text{ или } 62,5\%.$$

На основе установленного выше состава шихты нетрудно определить норму расхода каждого вида материалов на тонну годного литья, принимая за 100% размер заливки (в нашем примере 1490 кг).

При расчете нормы расхода материалов учитывают, что брак, литники и другие возвратные отходы повторно используются в производстве.

Основываясь на нормальном балансе выхода годного металла, определяют количество требующихся свежих материалов, которые должны быть получены с учетом использования возвратных отходов, идущих на переплавку в качестве оборотного металла. Конкретный состав шихтовых материалов для разных видов литья устанавливается в соответствии с технологической рецептурой, причем для определения среднегодовых норм используются типовые рецепты шихты применительно к намеченной номенклатуре и объему выпуска по производственной программе.

В машиностроении, обувной, швейной промышленности и ряде других отраслей, где продукция состоит из более или менее значительного числа деталей, норма расхода материалов определяется первоначально в поддетальном разрезе.

На основе таких подетальных норм определяется сводная производственная норма расхода материалов, которая нередко оформляется в виде таблицы (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Сводная норма расхода материалов на единицу продукции

Наименование, марка и профиль материалов	Сводная норма на единицу продукции (кг)			Коэффициент использования материалов
	чистый вес	черновой вес	общая норма	
Черные металлы				
Чугунное литье	610,35	705,7	705,7	0,83
Рядовой прокат	33,3	51,73	54,71	0,61
Качественный прокат	113,72	170,62	176,28	0,64
Особые стали	513,54	976,27	1067,88	0,5
Проволока	1,71	2,12	2,12	0,86
Прокат цветных металлов (медь)	0,235	0,328	0,334	0,7

В таких таблицах не дается расшифровка подетальных норм. Последние используются лишь внутри предприятия (для установления лимита отпуска материалов цехам, для контроля использования материалов в производстве и т. п.).

Нормирование расхода вспомогательных материалов. Методика нормирования вспомогательных материалов устанавливается в зависимости от их назначения. Вспомогательные материалы могут быть разбиты в этом отношении на следующие группы:

материалы, расходуемые непосредственно на выпуск продукции (красители, упаковочные материалы и др.). Расход этих материалов, как и основных, нормируется на единицу готовой продукции;

материалы, затрачиваемые на изготовление инструментов, приспособлений и другого технологического оснащения, подлежат нормированию в расчете на единицу соответствующих инструментов или приспособлений;

материалы, расходуемые на ремонт оборудования, зданий и сооружений, обычно нормируются на условную ремонтную единицу;

материалы, используемые для содержания оборудования и помещения в чистоте (смазочные, обтирочные и др.), нормируются на единицу времени работы оборудования или на единицу площади помещения цеха.

Нормирование расхода *топлива* производится следующим образом:

а) технологическое топливо потребляется совершенно так же, как и основные материалы (например, кокс в доменном производстве). Поэтому и нормирование его производится аналогично нормированию основных материалов;

б) энергетическое топливо используется для приведения в движение паровых молотов и других подобных видов оборудования, для сушки леса и других материалов и т. д. Расход его нормируется в условных единицах, а величина нормы определяется в зависимости от мощности агрегата и его энергетической характеристики. При наличии на предприятии собственной теплоэлектроцентрали расход топлива для ее работы нормируется на киловатт-час производимой электроэнергии и мегакалорию тепла;

в) расход топлива на отопление помещений нормируется на кубометр помещения исходя из длительности отопительного сезона, средней разности наружной и внутренней температур за время отопительного сезона, теплопроводности стенового материала и степени охлаждения помещения, связанной с назначением данного помещения.

Расход *электроэнергии* нормируется также в зависимости от назначения электроэнергии:

а) энергия технологическая, потребляемая в электролитных ваннах, при электросварке, электроплавке и т. п., нормируется на единицу производимой продукции;

б) электроэнергия, расходуемая в целях приведения в движение оборудования, нормируется исходя из мощности электромоторов и времени их работы в сутки;

в) расход осветительной энергии нормируется в зависимости от мощности световых точек, установленных в цехах и на территории предприятия, и количества часов их работы в сутки.

Таким образом, нормирование расхода материалов, топлива и энергии проводится в полном соответствии с характером их потребления.

В связи с тем что при нормировании расхода многих видов материалов, топлива и энергии теоретический расчет затруднен ввиду разнообразия факторов, от которых зависит потребление данных ресурсов, значительно повышается роль анализа передового производственного опыта. Так, нормируя средний расход смазочных материалов на час работы оборудования, производят систематические замеры фактического расхода материалов и фиксируют при этом условия работы машин.

По данным таких наблюдений и их анализа проектируют рациональные условия и режимы работы оборудования, а на этой ос-

нове устанавливают норму расхода смазочных материалов. Эта работа проводится обычно для установления норм расхода подобных материалов по отрасли в целом.

Определение потребности в материально-технических ресурсах

Потребность в основных и вспомогательных материалах, топливе и энергии определяется на основе норм их расхода. В связи с различным характером потребления разных видов материалов методика определения потребности в отдельных из них имеет некоторые особенности.

Потребность в основных материалах определяется на основании производственной программы предприятия или цеха, норм расхода материалов и планируемого изменения запасов.

Если техника расчета сопряжена с большим объемом вычислительных работ, которые не могут быть механизированы, то потребность в материалах определяется по укрупненной номенклатуре продукции.

На некоторых предприятиях планируется изменение остатка незавершенного производства. Увеличение его вызывает дополнительную потребность в материалах. Поэтому рассчитанную выше потребность в материалах корректируют на изменение остатка незавершенного производства. Этот корректив вносится исходя из соотношения между стоимостью изменения остатка незавершенного производства и стоимостью товарной продукции с учетом разной материалоемкости незавершенного производства и готовой продукции.

На предприятиях с длительным производственным циклом изготовления продукции время начала производства изделий намного отличается от времени их выпуска в готовом виде. В этих условиях план материально-технического снабжения должен строиться в зависимости не от производственной программы выпуска продукции, а от программы, определяющей сроки начала производства, или, как ее называют на предприятиях, от программы запуска.

Помимо непосредственной потребности в материалах для текущей деятельности предприятия, необходимо постоянно иметь некоторое количество их в виде запасов. Нормируя запасы, следует учитывать, что чрезмерное сокращение их может повлечь за собой перебои в работе предприятия, а необоснованное увеличение — вызвать омертвление оборотных средств и выключить из системы

обращения материалы, необходимые другим участкам народного хозяйства.

Количество материалов, находящихся в запасе, определяется условиями снабжения предприятия и характером производства. При полной регулярности и комплектности снабжения количество материалов, которое должно находиться в текущем запасе, равно среднесуточной потребности в материалах, умноженной на срок возобновления запаса.

Учитывая возможные задержки в поставке материалов и оформлении документов на их получение, а также возможное невыполнение плана на предприятии, к текущему запасу материалов прибавляют некоторое количество их в виде гарантийного (страхового) запаса. Размер гарантийного запаса устанавливается исходя из времени, необходимого для срочной поставки материалов, и должен быть меньше объема текущего запаса. На предприятиях некоторых отраслей промышленности, где обеспечение бесперебойной работы особенно важно (металлургические заводы, электростанции, некоторые химические предприятия), устанавливается неснижаемый гарантийный запас в более значительных размерах.

Запас материалов в момент их поставки определяется следующей формулой:

$$Z_1 = (C + P) \cdot D,$$

где Z_1 — запас материалов в момент их поставки; C — срок возобновления запаса в днях, включая интервал поставки в днях и время на разгрузку, сортировку и приемку; P — количество дней гарантийного (страхового) запаса; D — среднесуточная потребность в материалах.

Этой формулой определяется нормальный запас материалов, включаемый в план материально-технического снабжения.

По мере потребления этот запас сокращается, и накануне дня получения новой партии материалов он должен быть равен гарантийному запасу ($PД$).

Таким образом, средний запас, который должен находиться на складе предприятия, равен среднему между максимальным запасом и гарантийным. Он может быть определен по следующей формуле:

$$Z_{\text{ср}} = \frac{(C + P)D + PД}{2} = \left(\frac{C}{2} + P\right)D,$$

т. е. средний запас равен дневной потребности в материалах, умноженной на сумму количества дней гарантийного запаса и половины срока возобновления текущего запаса в днях.

Однако эта формула приемлема только в тех случаях, когда поставки и потребление данного вида материалов происходят равномерно. В более общем виде расчет нормального запаса материалов определяется следующей формулой:

$$Z_{\text{ср}} = \text{СЧКЧД} + \text{РД} = (\text{СЧК} + \text{Р})\text{Д},$$

где К — коэффициент одновременности потребления материалов.

Эта формула отличается от предыдущей тем, что вместо общего коэффициента, равного $1/2$ (в первой формуле), в ней коэффициент устанавливается в каждом отдельном случае.

В ряде отраслей промышленности создаются еще и сезонные запасы. Они образуются на предприятиях, где сырье поступает главным образом в отдельные периоды года (поступление рыбы в период путины, сахарной свеклы в период сбора урожая, леса в период сплава и т. д.). Размер сезонного запаса определяется в зависимости от периода времени, на который должен быть создан запас, и среднесуточного потребления материалов в течение сезона.

Схема расчета потребности в материалах на металлургических заводах, в металлургических цехах машиностроительных предприятий и на химических предприятиях, где нормы расхода основных материалов установлены по составу шихты, может быть представлена в виде таблицы (табл. 5.6).

В этом расчете значительная часть материалов привлекается за счет использования возвратных отходов: брака и недоливов, скрапа стального оборотного и стального лома.

Аналогично проводится расчет потребности в материалах и в текстильной промышленности.

Помимо расчета потребности в материалах на нужды основного производства при составлении плана материально-технического снабжения, учитывается расход материалов на эксплуатационные нужды (уход за оборудованием, зданиями и сооружениями), на ремонт оборудования, зданий и сооружений, на выполнение опытных и других работ, связанных с освоением новой продукции, на работы по внедрению в производство новой техники, на научно-исследовательские работы, проводимые на предприятии, и на капитальные работы.

Полный учет потребности в материалах для удовлетворения всех перечисленных нужд является обязательным требованием, предъявляемым к планированию материально-технического снабжения. Недоучет этих потребностей может привести к тому, что предприятию не хватит материально-энергетических ресурсов, что, в свою очередь, вызовет перебои производства, нарушение планов внедрения новой техники, а также ремонтных и других работ.

Таблица 5.6

Расчет потребности в сырье и основных материалах на производство по мартеновскому цеху

Наименование сырья и основных материалов	Сталь углеродистая спокойная		Сталь углеродистая кипящая		Сталь хромистая		Всего потребность (тыс. т)
	норма на единицу продукции (кг)	потребность (тыс. т)	норма на единицу продукции (кг)	потребность (тыс. т)	норма на единицу продукции (кг)	потребность (тыс. т)	
Производство (тыс. т)	—	2016	—	920	—	136	—
Чугун передельный	680	1370	650	598	600	82	2050
Ферромарганец	8	16,1	10	9,2	10	1,4	26,7
Ферросилиций 10%-ный	10	20,2	—	—	5	0,7	20,9
Ферросилиций 45%-ный	5	10,1	—	—	8	1,1	11,2
Алюминий	—	—	1	0,9	—	—	0,9
Феррохром	—	—	—	—	40	5,4	5,4
Брак и недоливки	10	20,2	10	9,2	15	2,0	31,4
Лом стальной	322	649,2	364	334,9	385	52,4	1036,5
Скрап стальной оборотный	20	40,3	20	18,4	20	2,7	61,4
Руда железная	180	362,9	180	165,6	160	21,8	550,3
Известняк	ПО	221,8	110	101,2	120	16,3	339,3
Известь	10	20,2	10	9,2	20	2,7	32,1
Боксит	10	20,2	10	9,2	10	1,4	30,8
Доломит сырой	10	20,2	10	9,2	10	1,4	30,8
Доломит обожженный	25	50,4	25	23,0	25	3,4	76,8
Магnezит	8	16,1	8	7,4	8	1,1	24,6

Организация материально-технического снабжения предприятия

Материально-техническое снабжение организуется, чтобы обеспечить предприятие необходимыми ему материалами в соответствии с выявленной потребностью. Задача снабжения заключается в определении потребности предприятия в материалах и технических ресурсах, изыскании возможностей покрытия этой потребности за счет внутренних ресурсов и организованных закупок, организации хранения материалов и выдачи их в цехи, а также в проведении контроля над правильным использованием материально-технических ресурсов и содействии в их экономии.

Рассчитав потребность предприятия в материалах, органы материально-технического снабжения определяют источники ее покрытия. Помимо закупок, одним из важных источников получения материалов является мобилизация внутренних ресурсов предприятия. К внутренним ресурсам относятся отходы, которые возникли в предшествующем периоде и могут быть использованы для производства, а также созданные ранее сверхнормативные запасы материалов.

Органы материально-технического снабжения предприятия оперативно контролируют соблюдение договоров на поставку материалов и принимают меры к полному их выполнению. Они организуют доставку материалов, топлива, оборудования и полуфабрикатов на предприятие, стремясь к всемерному сокращению издержек по снабжению и транспортированию материально-технических ресурсов. Одним из важных средств сокращения издержек материально-технического снабжения является выбор более дешевых видов транспорта, а также применение рациональных форм снабжения.

Практика работы знает две формы материального снабжения: транзитную, при которой материалы направляются от поставщика непосредственно потребителю, и складскую, когда материалы от поставщика доставляются на склад или базу сбытовой или снабженческой организации и оттуда уже поступают к потребителю. Первый путь наиболее экономичный. При нем исключаются излишние перегрузки, сокращаются складские операции, лучше загружается транспорт. Поэтому около 75% материалов передаются транзитом. Однако для тех видов материалов, которые потребляются в незначительном количестве, эффективной оказывается складская форма снабжения, которая позволяет предприятию получать материалы небольшими партиями, не вызывая излишнего омертвления у себя оборотных средств.

Материалы, поступившие на предприятие, нуждаются в правильной организации их хранения и в подготовке к использованию в производстве. Эти функции выполняются складским хозяйством. На складах или в специальных цехах осуществляется подготовка материалов к отпуску в производство, которая включает раскрой и заготовку материала, его расфасовку и взвешивание для подачи в производственные цеха.

Правильная организация работы заготовительных отделений на предприятиях имеет существенное значение для экономного расхода материалов, устранения потерь в производстве.

Отпуск материалов в цеха и на производственные участки производится на основании расходных документов. Для осуществления финансового контроля каждому производственному участку на основе его производственной программы и норм расхода устанавливается лимит на право получения материалов со склада. Показатели лимитов заносятся в материально-плановую карту. Выдача материалов ежедневно отмечается в этой же карте. В случае, если цех перерасходовал материалы, он должен представить объяснение причин перерасхода, и только после признания этих причин уважительными он получит дополнительное количество материалов. Таким образом обеспечивается планомерное снабжение цехов и строгий контроль над использованием ими сырья и материалов.

5.4. Трудовые ресурсы

Основные понятия

Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, дающими возможность трудиться. К трудовым ресурсам относится население как в трудоспособном возрасте (за исключением неработающих инвалидов труда, войны, детства и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных условиях), так и старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в трудовом процессе.

Решающую роль в трудовых ресурсах играет трудоспособное население в трудоспособном возрасте.

Трудоспособное население — это совокупность лиц, преимущественно в рабочем (трудоспособном) возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовом процессе.

Законодательством Российской Федерации установлен следую-

ший интервал трудоспособного возраста; для мужчин— от 16 до 59 лет, для женщин — от 16 до 54 лет.

В любом обществе трудоспособное население состоит из двух групп: экономически активного и экономически неактивного населения.

Экономически активное население — это часть населения, занятая трудовой деятельностью, приносящей ей доход.

Различают общую и профессиональную трудоспособность. *Общая трудоспособность* предполагает наличие у человека физических, психофизических, возрастных и других данных, определяющих способность к труду, не требующему специальной подготовки, т. е. способность к неквалифицированному труду.

Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, требующему специального обучения, т. е. способность к квалифицированному труду.

Важными аспектами качественного состава трудовых ресурсов являются образовательный уровень и профессиональное мастерство. Особую роль в проблеме трудовых ресурсов играет изменение естественного движения населения, смертности и рождаемости. Также важное место в характеристике трудовых ресурсов занимает соотношение населения по полу.

Рынок труда. Важнейшая сфера экономики, рынок труда, по своим основным принципам функционирования представляет собой рынок особого рода. Он в значительной мере зависит от рынка капиталов, средств производства, потребительских товаров и др. Регуляторами на рынке труда, помимо макро- и микроэкономических факторов, служат еще и факторы социально-психологические.

В условиях регулируемой рыночной экономики рынок труда включает следующие элементы и системы:

- ▶ правовую базу, отражающую основные принципы государственной политики в области оплаты труда, трудовых и социально-трудовых отношений;
- ▶ государственную систему занятости и сокращения безработицы;
- ▶ систему подготовки кадров;
- ▶ систему найма;
- ▶ контрактную систему;
- ▶ систему переподготовки и переквалификации кадров;
- ▶ биржи труда;
- ▶ фонд занятости.

На рынке труда спрос и предложение противостоят друг другу. В ходе этого противостояния происходят:

- оценка рабочей силы;
- определение условий ее найма, включающих заработную плату, условия труда;
- оценка возможности получения образования;
- изучение возможности профессионального роста;
- рассмотрение гарантий занятости;
- изучение миграции рабочей силы, а также потребностей человека в области трудовых отношений и связанных с ними сфер.

В условиях рынка сложно и практически невозможно достичь баланса спроса и предложения рабочей силы. В большинстве случаев имеют место избыток рабочей силы и недостаток рабочих мест, нужных для рациональной структуры занятости. Так, для некоторых строительных специальностей характерны повышенное предложение рабочей силы и ограниченный спрос на нее. Задача государственной важности, цель управления трудовыми ресурсами — стремление к сбалансированности числа рабочих мест и рабочей силы. Таково назначение и государственной политики занятости.

В соответствии с Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации» *занятость — это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и, как правило, приносящая им заработок, трудовой доход.* Занятость может быть *полной, неполной, частичной и скрытой.*

Всех граждан, не признанных в соответствии с данным Законом занятыми гражданами, правомерно отнести к категории *незанятого населения.* В свою очередь, из незанятого населения можно выделить категорию, получившую название безработные граждане.

В экономической литературе выделяются следующие виды **безработицы**:

- фрикционная;
- технологическая;
- структурная;
- застойная (добровольная);
- региональная.

Наряду с этой градацией встречается характеристика безработицы по возрастному (молодежная безработица), половому (женская безработица), а также образовательному или профессиональному признакам.

По ряду объективных причин многие люди в процессе жизни меняют место жительства с изменением и места работы. Такое перемещение называется **миграцией**.

Рост безработицы, разница в уровнях развития между странами обуславливают тесную связь миграции с проблемой занятости трудовых ресурсов. В странах СНГ усиление миграционных процессов обусловлено, кроме того, политическими и социально-экономическими последствиями ликвидации СССР и дальнейшим падением уровня жизни во вновь образованных государствах.

Зарубежные экономисты подразделяют миграцию на три вида: *спонтанную, ограниченную, индивидуальную*.

По чисто временным признакам миграцию можно подразделить на *постоянную, временную, сезонную, маятниковую*.

По формам осуществления миграция подразделяется на *организованную и неорганизованную*.

Дальнейшее развитие науки и техники вызывает изменения в технологии воздействия на предмет труда, что, в свою очередь, меняет содержание трудовой деятельности, предъявляет высокие требования к составу и качеству рабочей силы.

Возрастает необходимость в компьютерной грамотности, многофункциональном использовании все большего числа работников, ликвидации экономической безграмотности, особенно в сфере производства и управления организациями.

Все это требует умелого регулирования процессов, связанных с формированием и использованием трудовых ресурсов. В масштабах страны существует система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации. Практика последних лет подтверждает необходимость поиска механизма управления, обеспечивающего наиболее близкие к оптимальным условия формирования, использования и воспроизводства рабочей силы.

В общем виде систему управления трудовыми ресурсами в рамках страны можно представить как совокупность трех органически связанных и взаимодействующих подсистем: формирование трудовых ресурсов; государственное управление трудовыми ресурсами страны; управление трудовыми ресурсами предприятия (организации).

Любая система управления трудовыми ресурсами нацелена на повышение эффективности использования рабочей силы.

Перспективное развитие организации должно включать задачу формирования и функционирования системы управления трудом, которая исключительно важна для достижения высокой конкурен-

тоспособности, а значит — для обеспечения прочных позиций конкретного субъекта хозяйствования на рынке товаров (услуг).

Система управления трудовыми ресурсами в организации включает в себя три взаимосвязанных блока:

- ▶ формирование трудовых ресурсов;
- ▶ развитие трудовых ресурсов;
- ▶ повышение качества трудового периода жизни.

Организация труда

Особое внимание в условиях падения производства необходимо уделять совершенствованию организации труда и повышению его производительности.

В условиях планово-централизованной экономики вопросам повышения производительности труда придавалось большое значение, хотя по ряду объективных и субъективных причин эти проблемы не могли решаться достаточно эффективно. К сожалению, в период реформ вопросам эффективности, и в частности эффективности труда, уделялось недостаточно внимания, ибо ошибочно считалось, что для стабилизации общества эта проблема не очень важна. Однако без остановки падения производства и без последующего повышения производительности труда невозможно добиться стабилизации общественного производства.

В настоящее время проблема занятости стала одной из важнейших составляющих всей социально-экономической политики общества. Без роста производительности труда неконструктивны призывы к обеспечению социальной защищенности, подразумевающей прежде всего защищенность человека в сфере труда, невозможно осуществить структурную перестройку, создать необходимое число рабочих мест, обеспечить достойный уровень жизни.

Одной из основных причин сокращения производительности труда стало беспрецедентное падение объемов производства. Если в начале рыночных преобразований уменьшение объемов производства было связано с разрывом хозяйственных связей между бывшими республиками СССР, то уже через несколько лет появились новые причины, такие как снижение платежеспособного спроса и кризис неплатежей.

В годы реформ резко усилились процессы некомпенсированного выбытия промышленно-производственного потенциала, в том числе рабочих мест. Начиная с 1991 г. выбытие производственных мощностей в ряде отраслей превышало ввод новых. Кроме того, особенно интенсивно сокращалось количество физических рабочих

мест, и в первую очередь — из-за уменьшения объемов производства. Логика проста: ограничение сбыта продукции приводит к уменьшению числа занятых, а за этим следует и сокращение физических рабочих мест за их ненадобностью.

Необходимо отметить, что проблема роста эффективности труда и по сей день остается одной из самых сложных, но, решая ее, можно добиться успехов в построении социально ориентированной рыночной экономики.

Реальный механизм решения проблемы состоит в том, чтобы проводить финансово-кредитную и экспортно-импортную политику, направленную на развитие национального производства, создавать обстановку, в которой действуют реальные стимулы к накоплению и инвестированию, разгосударствление собственности осуществлять с учетом возможности роста эффективности производства, бережно относиться к накопленному интеллектуальному и трудовому потенциалу страны.

На уровне отдельно взятого предприятия или организации все вопросы трудовых взаимоотношений между работодателем и работником оговариваются в трудовом договоре (контракте), роль которого в условиях рыночной экономики непременно возрастает. В ТК РФ содержится законодательное определение этого договора как соглашения между трудящимся и предприятием, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие, в свою очередь, обязуется выплачивать трудящемуся зарплату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде.

ТК РФ предусматривает в зависимости от срока два вида трудовых контрактов:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок (но не более пяти лет).

В тексте трудового договора должны быть указаны:

- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним

должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ;

- ▶ права и обязанности работника;
- ▶ права и обязанности работодателя;
- ▶ характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- ▶ режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- ▶ условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- ▶ виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

Нередко предприниматели вместо трудового договора заключают с работником гражданско-правовые договоры (подряда, поручения, лицензионные и т. п.). Выгодность подобных договоров для предпринимателя очевидна. При заключении, исполнении и расторжении гражданско-правовых договоров применяется гражданское законодательство, где принцип диспозитивности (свободы сторон в гражданском обороте) проводится наиболее последовательно. Другими словами, в такой договор работодатель может заложить практически любые условия.

Основной производственной единицей в промышленности является производственная бригада, организованная из звеньев и групп.

По профессиональному составу различают два вида бригад: специализированные и комплексные.

Специализированные бригады состоят из рабочих одной профессии (специальности) и выполняют определенный технологически однородный, узкоспециализированный вид работ.

Комплексные — это бригады, в которых объединяются рабочие различных профессий и квалификации для выполнения комплекса взаимосвязанных, но отличающихся по виду и технологии работ.

Необходимо отметить, что правильное комплектование бригад по профессиональному и численному составу позволяет увеличить производительность труда за счет применения прогрессивных методов работы, улучшения использования машин и рабочего времени; повысить качество продукции; снизить себестоимость и т. д.

Производительность труда

Производительность труда — это плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей, т. е. способность конкретного труда создавать в единицу рабочего времени определенное количество продукции.

С ростом производительности труда выработка продукции в единицу времени растет, а рабочее время, затрачиваемое на изготовление единицы продукции, уменьшается.

Правильное (объективное) измерение производительности труда имеет важное значение для оценки имеющихся резервов, соизмерения уровня производительности труда в различных организациях, выявления динамики ее за ряд лет.

Уровень производительности труда определяется двумя основными показателями: количеством продукции, выработанной в единицу времени (*выработка*), и затратами времени, необходимыми на изготовление единицы продукции (*трудоемкость*).

Производительность труда измеряется тремя методами:

- стоимостным (ценовым);
- натуральным;
- нормативным.

Наиболее распространенным является **стоимостный метод**, при котором количество продукции учитывается по сметной стоимости или по договорной цене. Уровень производительности труда характеризуется при этом методе измерения сметной стоимостью работ, приходящихся на одного работника основного и подсобного производства, т. е. промышленно-производственного персонала (ППП) организации.

Стоимостный показатель является показателем, обобщающим уровень производительности труда по организации (по предприятию, фирме), а также по отрасли в целом. Достоинства показателя — простота исчисления, возможность сопоставлять уровни выработки на разных участках, предприятиях, определять динамику за ряд лет. Недостаток — влияние на значение показателя материалоемкости работ, а также динамики цен на орудия и предметы труда, которые не имеют отношения к эффективности живого труда. К примеру, материалоемкость работ достигает на монтаже 70–75%, а на земляных работах — только 5–8%, поэтому возникает проблема учета структурных сдвигов выполняемых работ.

Натуральный метод измерения производительности труда позволяет определять выработку рабочих конкретных профессий в натуральных показателях по видам работ (м^3 кладки, м^3 конструкций, м^2 площади) либо в целом в единицах измерения конечного продукта, приходящегося на одного работающего (м^2 жилой площади, км трубопровода и т. д.).

По видам работ натуральный показатель (выработка рабочего в натуральных показателях) можно определить как отношение объема отдельного вида работ в натуральном измерении (м^3 , пог. м, м^2) к численности рабочих по данному виду работ (чел.).

Натуральная выработка является наиболее объективным и достоверным показателем производительности труда. Показатели выработки в натуральных измерителях позволяют определять и сравнивать производительность труда отдельных бригад и рабочих, планировать их численность, профессиональный и квалификационный состав, сопоставлять уровень производительности труда при выполнении однотипных и однородных работ в различных организациях и т. д.

Однако эти показатели производительности также не свободны от недостатков. Они, например, не дают возможности определить обобщающий показатель производительности труда по организации при наличии нескольких видов разнородных работ, не учитывают изменения остатков незавершенного производства.

Нормативный метод измерения производительности труда показывает соотношение фактических затрат труда на определенный объем работ с затратами труда, полагающимися по норме, т. е. характеризует степень выполнения норм выработки рабочими.

Нормативный показатель представляет собой отношение трудоемкости работ по норме (человекодни) к фактической трудоемкости работ (человекодни), умноженной на 100. Метод дает возможность

определить либо степень сокращения нормативного времени, либо уровень выполнения норм выработки.

Методы измерения производительности труда постоянно совершенствуются в поисках объективной оценки эффективности (результативности) затрат труда с учетом конкретных экономических задач и целенаправленного использования тех или иных факторов.

При современных методах управления ведется поиск таких измерителей, которые выражали бы связь результатов и затрат с учетом экономических интересов как отдельных работников, так и общества в целом. В качестве результата используются прибыль, доход, а затрат — фонд оплаты труда.

Затраты труда на единицу продукции характеризуют *трудоемкость* продукции. Показатель трудоемкости не подвержен влиянию посторонних по отношению к данному производству факторов. Поэтому фактическая трудоемкость продукции (работ) более корректно, чем показатель стоимостной выработки, характеризует уровень и динамику производительности труда. Лучше всего пользоваться показателем *полной трудоемкости* продукции, включающим затраты труда всех категорий работников (в человеко/ч).

В зависимости от способа исчисления различают *нормативную, плановую и фактическую* трудоемкость.

Показатели трудоемкости необходимы для расчета уровней производительности труда, оценки эффективности применения новых материалов и технологических процессов, а также эффективности механизации работ, когда определяются трудовые затраты на единицу либо на весь комплекс выполненных механизмами работ. Применяют эти показатели и для расчета потребности в трудовых ресурсах.

На производительность труда оказывают влияние различные факторы, которые классифицируются по группам. Резервы снижения затрат труда практически не ограничены. Они возникают под воздействием тех или иных факторов в общественном производстве, в отраслях народного хозяйства и непосредственно на предприятии, в бригаде рабочих и т. д. С этой точки зрения факторы подразделяют на народно-хозяйственные, межотраслевые, отраслевые и внутрипроизводственные.

Народно-хозяйственные факторы связаны с научно-техническим прогрессом, размещением производительных сил, совершенствованием пропорций и приоритетов, улучшением качества управления и планирования и т. д.

Межотраслевые факторы предопределяются возможностями смежных отраслей экономики влиять на эффективность работы пред-

приятый конкретной отрасли. Так, например, повышение качества строительных материалов дает значительную экономию затрат труда в строительном производстве.

Отраслевые факторы реализуются через концентрацию, специализацию и комбинирование производства, совершенствование техники, технологии работ и т. д.

Внутрипроизводственные факторы роста производительности труда подразделяются на следующие: снижение трудоемкости работ; улучшение использования рабочего времени; повышение квалификации работников; экономия производственных ресурсов.

Все факторы, как правило, объединяются в следующие большие группы:

- повышение технического уровня производства;
- совершенствование организации труда и управления производством;
- социально-экономические факторы;
- изменение объема и структуры производства.

Оплата труда

Важным моментом в сфере управления трудовыми ресурсами является организация оплаты труда. С переходом нашей страны к рыночной экономике, сопровождаемым затяжным экономическим кризисом, непрерывным ростом цен, инфляцией, снижением жизненного уровня населения, становится очевидным ведущее значение воспроизводственной функции заработной платы.

В основе организации оплаты труда лежат: тарифная система; нормы времени и расценки на работы; формы и системы оплаты труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых осуществляются дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных категорий работников в зависимости от квалификационного уровня, условий, тяжести, интенсивности выполняемых ими работ. Тарифная система включает в себя:

- тарифную сетку;
- тарифные ставки (оклады);
- районные коэффициенты.

Тарифная сетка — это шкала, состоящая из определенного количества тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Дает возможность дифференцировать оплату труда работников в зависимости от сложности труда и квалификации ра-

ботников и представляет собой шкалу разрядов, каждому из которых соответствует определенный тарифный коэффициент.

Тарифные коэффициенты показывают, во сколько раз труд работника более высоких разрядов оплачивается выше труда работника 1-го разряда.

Тарифные ставки — это выраженный в денежной форме размер оплаты труда за выполненную работу в зависимости от ее сложности или квалификации работника за единицу рабочего времени. Ставки бывают часовые, дневные и месячные (оклады) и выражают абсолютные размеры оплаты труда в денежном выражении. Тарифная ставка 1-го разряда является наименьшей. Путем умножения ее на тарифный коэффициент, присвоенный соответствующему разряду, определяются тарифные ставки всех остальных разрядов.

Средняя тарифная ставка рассчитывается для работников и для оплаты работ как средняя арифметическая величина тарифных ставок, взвешенная по числу работников или по количеству нормочасов работ, имеющих одинаковые тарифные ставки.

В работах, где нормирование труда ведется путем разработки и установления норм времени в человекочасах, часовые тарифные ставки едины для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков.

Тарифные ставки служат для определения сдельных расценок, которые исчисляются путем умножения часовой тарифной ставки на установленную норму времени.

Средняя тарифная ставка звена (бригады) определяется либо путем деления суммы тарифных ставок соответствующих разрядов членов звена (бригады) на их численность, либо путем умножения тарифной ставки 1-го разряда на средний тарифный коэффициент.

Средний разряд рабочих устанавливается на основе расчета соответствующего ему среднего тарифного коэффициента. Средний тарифный коэффициент определяется путем сложения произведений тарифных коэффициентов на число рабочих каждого разряда и деления итога на общую численность рабочих организации (участка, бригады). Для исчисления среднего разряда рабочих следует определить разность между данным коэффициентом и коэффициентом ближайшего низшего разряда по тарифной ставке. Полученный результат делится на разность между тарифным коэффициентом ближайшего высшего и ближайшего низшего разрядов, и частное от деления прибавляется к ближайшему разряду.

Средний тарифный разряд работ исчисляется исходя из нормативного времени, необходимого для каждого разряда. Величина среднего разряда работ должна быть несколько выше среднего разряда рабочих. Если же средний разряд рабочих значительно выше

среднего разряда работ, то это свидетельствует о нерациональном использовании квалификации рабочих, что зачастую ведет к перерасходу заработной платы.

Тарификация работ, определение уровня квалификации работника и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ. При организации оплаты труда осуществляется тарификация как работников, так и работ.

Основным критерием для присвоения тому или иному работнику определенного тарифного разряда служит наличие у него профессиональных и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ, отнесенных к данному тарифному разряду.

Для того чтобы обеспечить единый и правильный подход к оценке уровня квалификационной подготовки работников и к определению и присвоению им тарифных разрядов, соответствующих их квалификации, нужно иметь заранее разработанные квалификационные требования, определяющие необходимые профессиональные знания и трудовые навыки, которыми должен обладать работник определенного разряда по каждой профессии и специальности.

Такие квалификационные характеристики по большинству работ содержат примеры наиболее типичных и распространенных работ, выполняемых в данной отрасли работниками каждой профессии и разряда.

Наличие таких примеров облегчает тарификацию работ, а также проверку трудовых навыков работников при установлении им квалификационных тарифных разрядов.

В тарифно-квалификационном справочнике соизмеряются разнообразные виды работ по степени их сложности и уровню квалификации работников, которые должны выполнять работу той или иной сложности.

Межрайонное регулирование заработной платы осуществляется с помощью *районных коэффициентов*. Районный коэффициент к заработной плате представляет собой нормативный показатель степени увеличения размера заработной платы работников в зависимости от местоположения предприятия.

Данные коэффициенты не образуют новых тарифных ставок, так как они применяются не к тарифным ставкам, а к заработной плате работников. В основном они представляют собой относительное увеличение заработной платы работников, подсчитанное с уче-

том структуры потребления и разницы цен на различные товары и услуги.

В практике работы существуют две главные *формы оплаты труда* — сдельная и повременная.

Сдельная форма оплаты труда является наиболее распространенной в промышленности. Для ее внедрения необходимо соблюдение двух обязательных условий: наличие технически обоснованных норм затрат труда и четкий учет количества и качества выполненных работ. Различают индивидуальную и коллективную формы сдельной оплаты труда. При индивидуальной форме производственные задания получает каждый рабочий в отдельности, и его заработная плата полностью зависит от объема выполненных работ. Отличительными чертами коллективной (бригадной, звеньевой) формы являются выдача и учет производственного задания на коллектив в целом. Заработная плата при этом находится в зависимости от выработки всей бригады или звена, количества отработанного каждым рабочим времени на выполнение задания и его квалификации (разряда). Сдельная оплата труда применяется в нижеследующих разновидностях (системах).

1. *Прямая сдельная оплата труда*, когда заработок работника определяется на основе сдельных расценок и объема выполненных работ.

При данной системе заработок работника увеличивается прямо пропорционально объему выполненной работы, а выработка рабочего и его зарплата (находящаяся в прямой зависимости от количества выработанной продукции и установленной сдельной расценки на определенную единицу продукции и работ) не ограничиваются.

Прямая сдельная система оплаты труда подразделяется на *простую сдельную*, при которой применяются расценки за отдельные виды работ, и *аккордную* оплату труда, особенностью которой является то, что сумма заработной платы определяется не на отдельную разновидность работ, а сразу на весь комплекс работ.

Аккордные задания устанавливаются для бригад, звеньев и отдельных рабочих или на весь объем работ в целом по объекту, этапу или виду работ. Нормативное время, полагающееся на выполнение аккордного задания, а также сумма заработной платы определяются на основе калькуляций затрат труда и заработной платы, составленных по укрупненным нормам и расценкам.

Аккордная оплата является одной из основных в строительстве. Она стимулирует внедрение в коллективе рациональной организации труда, ликвидацию потерь рабочего времени, повышение производительности труда.

2. *Сдельно-премиальная система* — это такая оплата труда, при которой наряду с заработной платой по прямым сдельным расценкам работник получает премию за достижение определенных показателей в работе. Премия может выплачиваться всему коллективу звена, бригады, а также работающим индивидуально.

В зависимости от особенностей и задач производства и характера работ, выполняемых работниками, устанавливаются самые различные показатели премирования. Однако, несмотря на все многообразие, их можно подразделить на три группы:

- ▶ показатели, направленные на увеличение объема выпускаемой продукции и повышение производительности труда (например, за сокращение нормативного времени и выполнение задания к установленному сроку или досрочно за каждый процент сокращения нормативного времени выплачивается определенный процент сдельного заработка);
- ▶ показатели, направленные на повышение качества выпускаемой продукции, — для улучшения качества выполняемых работ размеры премий дифференцируются в зависимости от оценки уровня качества;
- ▶ показатели, направленные на экономию материалов.

В зависимости от особенностей и задач производства и обусловленного этим характера избранных показателей премирование может быть организовано по-разному. Иногда для обеспечения нормального хода производственного процесса важно строгое соблюдение определенных нормативов по показателям премирования без какого-либо отступления от них. В подобных случаях целесообразным является премирование только за выполнение установленных показателей.

Но когда речь идет, например, об экономии тех или иных материальных ценностей, то разумным будет премирование за перевыполнение нормативов по показателям премирования (т. е. премирование только за снижение против плановых норм фактического расхода материальных ценностей), так как обычно в подобных случаях премирование за соблюдение установленных нормативов ведет к повышению себестоимости продукции.

Если же важно не только достигнуть выполнения определенного объема работы, но и превзойти его, — наиболее правильно премировать одновременно как за выполнение установленных показателей, так и за их перевыполнение.

При организации премирования очень важно определить основную задачу в общей цепи производственных задач данного работника (звена, бригады) и на основе этого выбрать такой показатель

премирования, который обеспечит успешное выполнение этой задачи и даст положительный эффект. Об ошибочном решении этого вопроса обычно свидетельствует организация премирования работников одновременно по многим, зачастую второстепенным, показателям. Конечно, это не означает, что во всех случаях премирование должно осуществляться только по одному показателю. Зачастую более целесообразно одновременное премирование по двум критериям: например, за выполнение производственного задания и за экономию материалов. В тех случаях, когда по условиям производства требуется одновременное материальное стимулирование улучшения как количественных, так и качественных показателей, обязательным условием выплаты премий должно быть соблюдение обоих критериев.

При разработке положений о премировании необходимо не только правильно определить показатели и условия премирования, но и обоснованно решить вопрос о размерах и степени дифференциации премий в зависимости от тех или иных конкретных условий производства и степени соответствия показателям премирования, другими словами, всесторонне обосновать шкалу премирования. При разработке шкал премирования и установлении размеров премий необходимо исходить из задач стимулирования улучшения показателей производства в каждой организации, возможного уровня их выполнения, роли и значения участков производства на каждом предприятии, жесткости норм и других показателей объема и сложности заданий.

Во всех премиальных положениях следует предусмотреть полное или частичное лишение премии тех работников, которые в течение данного расчетного периода имели упущения в работе.

Таким образом, для обеспечения эффективности сдельно-премиальной системы оплаты труда необходимо при ее введении соблюдать не только общие требования правильного применения сдельной оплаты труда, но и следующие требования:

- ▶ недопустимость множества показателей премирования; сведение их к одному-двум, действительно зависящим от результатов труда данного работника (звена, бригады);
- ▶ наличие прогрессивных норм расходования материалов, обоснованных сроков выполнения работ, других лимитов по устанавливаемым показателям премирования, а также постановка точного учета выполнения этих показателей;
- ▶ обязательное экономическое обоснование премиальной системы оплаты труда, с тем чтобы ее использование не приводило к резкому увеличению себестоимости продукции,

т. е. премиальные доплаты к заработной плате не превышали бы размеров действительной экономии.

Сумма причитающейся работнику премии может исчисляться как:

- определенный процент от фактически полученной экономии материалов;
- определенный размер (процент) от сдельного заработка.

3. При *сдельно-прогрессивной системе* выработка работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным (неизменным) сдельным расценкам, а вся выработка сверх установленной базы — по повышенным сдельным расценкам.

Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения установленной исходной нормы определяется специальной шкалой, которая представляет собой важнейший элемент сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

Основными показателями, характеризующими шкалу, являются число ступеней изменения сдельных расценок и степень их возрастания. Как правило, наиболее эффективными считаются шкалы, имеющие не более одной-двух ступеней и предусматривающие существенный уровень повышения сдельных расценок, создающий значительную личную материальную заинтересованность работников в увеличении выработки.

Особую роль при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда играет исходная норма для исчисления «прогрессивки». Правильное установление исходной базы в значительной мере определяет, насколько данная система будет стимулировать рост производительности труда и какое влияние она окажет на снижение себестоимости продукции.

При этом исходная база для начисления прогрессивных доплат устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последний период (например, за квартал), но не ниже действующих норм выработки.

На участках работ, где возможен учет результатов в натуральных единицах, исходная база, сверх которой выработанная продукция оплачивается по повышенным расценкам, должна устанавливаться в натуральных единицах.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда не может вводиться для рабочих, труд которых оплачивается по сдельно-премиальной системе. Начисление сдельно-прогрессивных доплат производится по месячным результатам работы за годную продукцию (отвечающую техническим условиям), произведенную сверх месячной нормы (исходной базы).

При определении процента выполнения норм выработки для начисления прогрессивной оплаты фактически затраченным временем считается все сменное время по графику данного месяца (с учетом сокращения рабочего дня в предпраздничные и предвыходные дни), включая сверхурочное, за вычетом времени очередных и дополнительных отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, отпусков по беременности и родам, по временной нетрудоспособности, командировок, выполнения государственных и общественных обязанностей и т. п. При этом внутрисменные простои из фактически отработанного времени не исключаются.

При производстве работ, оплачиваемых частично по сдельно-прогрессивной системе, а частично — по прямым сдельным расценкам, выполнение норм для начисления прогрессивной оплаты определяется по общим результатам работы за месяц. Оплата по повышенным расценкам в этом случае производится только за работу, оплачиваемую по сдельно-прогрессивным расценкам. Срок, на который вводится сдельно-прогрессивная система оплаты труда, устанавливается в каждом отдельном случае руководителем предприятия исходя из производственной необходимости. Об оплате труда рабочие должны предупреждаться заранее.

Размер доплаты по «прогрессивке» исчисляется как произведение заработка рабочего (начисленного за расчетный период по основным расценкам за работы, оплачиваемые по сдельно-прогрессивной системе), приходящегося на 1% выполнения исходной базы, процента ее перевыполнения и коэффициента увеличения сдельных расценок.

При этом процент выполнения исходной базы определяется как отношение фактической месячной выработки (в нормо/ч., кг, шт. и т. д.) рабочего к его месячной исходной базе (в тех же показателях), выраженное в процентах.

Коэффициент увеличения сдельных расценок берется в соответствии с действующей на предприятии шкалой и при увеличении сдельных расценок в полтора раза составляет 0,5, а при двойном их увеличении — 1.

Неверное применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда, как правило, вызывает большие перерасходы по заработной плате и приводит к повышению себестоимости продукции. Поэтому ее применение требует соблюдения ряда дополнительных требований.

Наиболее важными из них являются:

- ▶ недопущение произвольного расширения круга работ, оплачиваемых по данной системе, и применение ее только на «уз-

ких местах» производства в случаях действительной производственной необходимости;

- ▶ точный учет фактически отработанного времени, исключающий всякого рода искусственное его уменьшение, влекущее за собой необоснованное увеличение расценок;
- ▶ обязательное экономическое обоснование целесообразности применения сдельно-прогрессивной оплаты труда.

Экономическое обоснование данной системы оплаты труда заключается в том, чтобы установить, при каких условиях экономия на постоянных накладных расходах, получаемая в связи с перевыполнением планов производства, будет превышать расходы на дополнительную оплату по повышенным расценкам и как это повлияет на снижение себестоимости продукции. Такое обоснование сводится в конечном счете к определению максимально допустимого размера увеличения сдельных расценок за работы, выполненные сверх установленной исходной нормы (базы), исходя из конкретных условий каждого предприятия.

4. Сущность *косвенно-сдельной системы оплаты труда* состоит в том, что размер заработной платы работника (обычно вспомогательных рабочих), оплачиваемого по данной системе, ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих.

При организации косвенно-сдельной оплаты труда расценки определяются несколько иначе, чем при прямой «сдельщине». Объектами, которые обслуживают вспомогательные рабочие, могут быть индивидуальные или бригадные рабочие места основных рабочих.

Поскольку различные группы основных рабочих, обслуживаемые вспомогательным рабочим, нередко выполняют разные работы и имеют различные производственные задания (или нормы выработки), то в таких случаях косвенные сдельные расценки следует определять дифференцированно по каждому объекту обслуживания в отдельности.

Косвенные сдельные расценки для вспомогательных рабочих по объекту обслуживания на единицу продукции, произведенной основными рабочими, исчисляются путем деления тарифной ставки вспомогательного рабочего на произведение планового производственного задания или нормы выработки по данному объекту обслуживания (выраженных в шт., кг, нормо-ч. и т. д.) и количества объектов обслуживания (рабочих, бригад), которое по установленной норме обслуживает вспомогательный рабочий.

Общий сдельный заработок вспомогательного рабочего по данной системе исчисляется путем суммирования произведений соответствующей косвенной сдельной расценки на фактическую выработку основных рабочих по каждому объекту обслуживания за расчетный период.

Иногда оплата труда при косвенной сдельной системе осуществляется без установления косвенных сдельных расценок. В подобных случаях общий заработок вспомогательного рабочего исчисляется путем умножения $1/100$ его заработка по тарифу за отработанное время (в расчетном периоде) на процент выполнения производственного задания (норм выработки) в среднем по всем объектам, обслуживаемым этим рабочим.

Следует помнить, что косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется только по отношению к такой категории вспомогательных рабочих, от темпа работы и выработки которых действительно зависит выработка основных рабочих, обслуживаемых ими. Одновременно нужно заметить, что наибольший эффект данная система дает в том случае, когда заработок вспомогательного рабочего поставлен в прямую зависимость от выполнения основными рабочими производственных заданий, а не норм выработки, так как последние нередко оказываются заниженными и значительно перевыполняются без особых усилий со стороны основных рабочих, вызывая необоснованный перерасход по заработной плате.

Повременной формой оплаты труда называется такая форма оплаты, которая зависит от продолжительности работы (час, день, месяц) и квалификации работника независимо от объема выполненной работы.

Данная форма оплаты труда применяется к работам, слабо поддающимся нормированию и учету, или когда перевод на сдельную оплату может привести к ухудшению качества работ. Повременно оплачивается труд работников, осуществляющих технический уход и обслуживание строительных машин и механизмов, находящихся на выполнении пусконаладочных работ и занимающихся комплексным апробированием смонтированных машин и оборудования, выполнением экспериментальных работ.

В целях материального стимулирования работников применяется также *повременно-премиальная система оплаты труда*, при которой в дополнение к заработку за отработанное время работники получают премию за достижение определенных показателей (результатов) работы.

Оклады обычно устанавливаются на основании схемы должностных окладов или штатного расписания. Широкое распростране-

ние получила *бестарифная система*, при которой оплата труда — предмет личной договоренности работника и работодателя. Здесь необходимо особенно внимательно отнестись к тому, предусмотрена ли корректировка зарплаты в связи с ростом цен, инфляцией и как она реализуется.

Что же касается дополнительных выплат, надбавок, доплат (гарантийных, компенсационных, стимулирующих и др.), то законодательно определенный круг выплат, которые работодатель обязан производить работнику, довольно ограничен (сверхурочные, работа в праздничные и выходные дни, командировочные и некоторые другие). В остальных случаях необходимо урегулировать вопрос о дополнительных выплатах в контракте.

На этапе становления рыночных отношений важнейшим условием регулирования размеров и динамики заработной платы является использование системы соглашений и коллективных договоров.

Договорный способ регулирования заработной платы, опирающийся на цивилизованные отношения работодателей, наемных работников и государства, позволяет сбалансировать их интересы на основе всестороннего учета позиций каждой из сторон и выработки гибкого подхода к принимаемым решениям.

Интересы сторон, участвующих в заключении соглашений и коллективных договоров, являются весьма противоречивыми и разнонаправленными. Трудящиеся заинтересованы в заработной плате, достаточной для обеспечения достойного уровня жизни, а также отражающей их социальный статус и ценность для предприятия и общества.

Работодатель ориентирован на такой уровень зарплаты и издержек на оплату рабочей силы, при котором обеспечивается норма прибыли на инвестированный капитал.

Органы государственной власти во время переговоров по вопросам оплаты труда ориентируются на ее взаимосвязь с такими социально-экономическими величинами, как прожиточный минимум, уровень инфляции и безработицы, дефицит государственного бюджета, изменение уровня развития производства.

Преодоление различных подходов, противоположных мнений, несовпадающих интересов и достижение компромисса возможны только тогда, когда социальные партнеры стремятся к общей долгосрочной цели. Это означает, что повышение цены рабочей силы, движение к повышению покупательной способности заработной платы невозможно без остановки спада производства и без устойчивого экономического роста.

Решение этой задачи требует выработки согласованной позиции сторон социального партнерства по осуществлению структурной перестройки, привлечению инвестиций, преодолению инфляции, развитию предпринимательства, улучшению деятельности предприятий.

Если при распределении вновь созданной стоимости необоснованно ущемляются интересы работника, то такой партнерский договор будет подрывать стимулы к труду, становиться источником социальной напряженности, причиной возможного перехода работников на другие предприятия. Удовлетворение же чрезмерных требований работников приведет в конечном счете к снижению покупательной способности заработной платы.

С предоставлением организациям права самостоятельно определять размеры и соотношения тарифных ставок и окладов резко возросла роль соглашений и особенно коллективных договоров.

В *отраслевых соглашениях* сферы промышленности в большинстве случаев даются рекомендации со ссылкой на единую тарифную сетку бюджетной сферы и ТК РФ, где говорится, что предприятия самостоятельно определяют тарифные ставки и оклады и фиксируют их в коллективных договорах. Так, в отраслевом (тарифном) соглашении для предприятий и организаций строительства предусмотрено, что тарифные ставки и оклады по категориям персонала устанавливаются в коллективных договорах на основании действующих в организациях межразрядных тарифных коэффициентов и соотношений между категориями работников.

В этой связи заслуживает внимания сложившаяся практика по заключению специальных отраслевых соглашений в рамках отдельного региона.

В *коллективных договорах* уровни тарифных ставок и окладов могут быть увеличены по сравнению с теми, которые определены в отраслевых или региональных соглашениях, с учетом финансовых возможностей и эффективности работы предприятий и организаций.

Гарантированный уровень заработка по категориям персонала в значительной степени зависит от установленного на предприятии соотношения минимального и максимального размеров тарифной ставки, оклада. Чем выше это соотношение, тем ниже относительный гарантированный уровень заработка неквалифицированных работников.

В качестве ориентира негосударственного предприятия могут использовать предельные соотношения тарифной ставки 1-го разряда рабочих основных профессий и оклада директоров государст-

венных предприятий, установленные постановлением Правительства РФ от 21 марта 1994 г. № 210. Согласно этому постановлению при списочной численности работающих на предприятии до 200 человек это соотношение не превышает 10-кратного размера и увеличивается соответственно до 12, 14 и 16 раз при численности от 200 до 1500, от 1500 до 10 000 и свыше 10 000 человек.

Некоторые организации, используя бестарифную систему оплаты труда, не фиксируют в коллективных договорах гарантированные тарифные ставки и оклады, поскольку уровень заработка определяется начисленным по результатам работы коллектива фондом оплаты труда, квалификационным уровнем работника и коэффициентом трудового вклада. Уровень индивидуальных заработков определяется в конечном счете размером получаемого предприятием дохода. И хотя эта система при создании соответствующих условий заинтересовывает коллектив в улучшении конечных результатов производства, тем не менее может возникнуть ситуация, когда заработная плата рабочих окажется ниже рыночной.

С целью защиты интересов работников организаций, применяющих бестарифную систему, целесообразно фиксировать в коллективных договорах гарантированные уровни заработка по профессионально-квалификационным группам, которые можно было бы определять произведением минимальной заработной платы и квалификационного уровня того или иного работника.

При этом минимальная заработная плата, или гарантированная тарифная ставка рабочего 1-го разряда, должна быть установлена не ниже регионального прожиточного минимума и по возможности с учетом иждивенческой нагрузки.

Установление на предприятиях гарантированных тарифных ставок и окладов во многом зависит от уровня организации и проведения тарификации работ и присвоения квалификационных разрядов работникам. Поэтому в коллективных договорах обязательно должен содержаться перечень тех нормативных документов, которые будут использоваться для тарификации работ и присвоения разрядов работникам.

Если на предприятии, в организации устанавливается порядок тарификации, отличный от традиционного, основанного на едином тарифно-квалификационном справочнике (ЕТКС) работ и профессий рабочих и квалификационном справочнике руководителей, специалистов и служащих, то основные положения порядка тарификации целесообразно изложить в коллективном договоре, а также указать исходные данные нормативного документа, определяющего этот порядок.

Период нестабильного развития экономики характеризуется всплесками инфляции. В этих условиях крайне необходимо использовать эффективный механизм защиты покупательной способности заработной платы работников предприятий, включающий в себя **индексацию заработной платы** в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги. В бюджетных организациях индексация заработной платы производится в порядке, установленном законами и иными нормативными правовыми актами, а в других организациях — в порядке, установленном коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом организации.

Как правило, в генеральных соглашениях на федеральном уровне речь идет в основном о подготовке предложений. Это значит, что сегодня ключевая роль в решении проблемы уровня заработной платы принадлежит соглашениям более низкого уровня, т. е. отраслевым и региональным соглашениям. Наиболее подробно механизм индексации заработной платы прорабатывается в коллективном договоре, где должны быть указаны размеры, сроки и условия индексации на конкретном предприятии.

Своевременное проведение индексации заработной платы предполагает введение надежной системы информации об изменении индекса потребительских цен. При заключении региональных соглашений необходимо предусматривать публикацию индекса потребительских цен в местной прессе еженедельно, в крайнем случае — не реже одного раза в месяц.

Уровень заработной платы на предприятии зависит прежде всего от результатов производственной деятельности, определяемых в значительной степени тем, как раскрывается творческий потенциал каждого работника. Чтобы заинтересовать работников в результате деятельности предприятия и его структурных подразделений, важно использовать эффективную **систему стимулирования труда**.

Одним из основных факторов, влияющих на эффективность системы стимулирования, является размер вознаграждения за результаты труда. Здесь возникает противоречивая ситуация: с одной стороны, необходимо повышать гарантированную часть заработка, а с другой стороны, переменная часть должна быть достаточной, чтобы заинтересовать работника в конечных результатах производства.

Граница между базой заработной платы и надтарифной частью в каждом конкретном случае должна определяться дифференцированно с учетом финансового состояния, технологических, организационных и других особенностей предприятия, а также складывающейся цены рабочей силы на рынке труда.

На этапе стабилизации развития экономики целесообразно для рабочих и рядовых исполнителей, непосредственно не влияющих на конечные результаты производства структурного подразделения или предприятия, устанавливать минимальные размеры премий. Доля тарифных ставок, окладов вместе с гарантированными компенсационными доплатами и надбавками устанавливается для этих категорий персонала в размере не менее 80–90% от общего заработка. Наибольший же диапазон колебания надтарифной части заработка в сторону как увеличения, так и уменьшения следует устанавливать для руководителей и ведущих специалистов, поскольку от их деятельности в первую очередь зависят результаты производства.

Конкретные показатели, размеры, источники, периодичность и условия премирования по структурным подразделениям и категориям персонала должны быть предметом тщательного обсуждения во время переговоров и обязательно зафиксированы в коллективном договоре или приложении к нему. При этом нельзя допускать, чтобы система премирования предусматривала возможность использования руководителями скрытых или явных штрафов, налагаемых на заработную плату.

Целесообразно определить, какая часть прибыли пойдет на вознаграждение работников за результаты производства и на различные социальные выплаты. В этом случае можно было бы использовать такой показатель, как нижняя граница доли фонда потребления (фонда оплаты труда) в объеме чистой продукции или вновь созданной стоимости. Следует также использовать опыт предприятий, включающих в коллективный договор смету расходования части фонда потребления, формируемого из прибыли.

Управление трудом

Рабочая сила как важнейший фактор любого производства становится ключевым ресурсом экономической деятельности. Это в первую очередь связано с изменениями в содержании и характере труда. Труд со времен Тейлора и Смита под влиянием технического прогресса изменился: стал более интеллектуальным, сложились более совершенные формы и принципы его разделения, он требует больших затрат умственной энергии человека.

Примером этому могут служить статистические данные по США: в начале XX в. не менее 30% численности занятых составляли лица неквалифицированного труда, а 10% численности — ИТР и управленческий персонал; по данным 1990 г., неквалифицированный труд в большинстве отраслей почти не применялся (кроме бы-

тового сектора экономики и торговли), а совокупный состав ИТР и управленцев возрос до 40–45%.

В период реформирования российской экономики задачи управления трудовыми ресурсами носят двойственный характер.

С одной стороны, следует учитывать ошибки и недостатки прежней системы, созданной и действовавшей в условиях административно-командных методов управления экономикой, а с другой — необходимо выработать новые, адекватные требованиям российского рынка труда формы и методы эффективного управления трудом на предприятии.

Анализ работы с кадрами в дореформенный период свидетельствует, что она имела следующие недостатки:

- ▶ формализация работы по профориентации, подбору и расстановке кадров, как рабочих, так и управленцев;
- ▶ недооценка или переоценка личностных качеств и результатов деятельности отдельных работников, что незаслуженно возвышало одних и обижало других;
- ▶ неравномерная интенсивность загрузки работников, что приводило к ухудшению морально-психологического климата и деградации незагруженных работников;
- ▶ несоответствие работника занимаемому рабочему месту как следствие нерациональной структуры рабочих мест на предприятиях или протекционизма при приеме на работу;
- ▶ снижение ответственности за результаты труда из-за отсутствия чувства хозяина и реального участия в управлении делами предприятия;
- ▶ отсутствие умения самопредставления (самопрезентации).

Перспективное развитие предприятия должно включать задачу формирования системы управления трудом, функционирование которой способствует достижению высокой конкурентоспособности, а значит, упрочению положения конкретного субъекта хозяйствования на рынке товаров (услуг).

Новые, более сложные задачи по управлению трудовыми ресурсами на предприятии предъявляют повышенные требования к структуре, составу и формам работы кадровой службы.

Система управления трудовыми ресурсами на предприятии (рис. 5.5; 5.6) включает в себя три взаимосвязанных блока:

- ▶ формирование трудовых ресурсов предприятия;
- ▶ развитие трудовых ресурсов предприятия;
- ▶ повышение качества трудового периода жизни.



Рис. 5.5. Система управления трудовыми ресурсами предприятия

Структурно-функциональное рассмотрение каждого блока в отдельности позволит увидеть целостную сеть элементов системы.

Первый блок — **формирование трудовых ресурсов предприятия (фирмы)** — состоит из трех направлений: планирования трудовых ресурсов предприятия; комплектования персонала, работников предприятия; разработки программы по трудовым ресурсам предприятия.

Планирование начинается с изучения и анализа фактического состава трудовых ресурсов и позволяет дать критическую оценку характеру и формам использования персонала предприятия, выявить «узкие места», внести с учетом новых требований необходимые изменения в организацию труда и производства, подкорректировать профессионально-квалификационный состав работников предприятия. Это составляет основу для перехода к следующему этапу планирования трудовых ресурсов предприятия — прогнозированию.

Прогнозирование потребности в рабочей силе производится в краткосрочной перспективе. При этом целесообразно принять во внимание результаты научно-технического и экономического прогресса, так как решение более отдаленных, перспективных задач данного предприятия будет требовать радикальной динамики состава промышленно-производственного персонала. Завершается этап планирования трудовых ресурсов предприятия *разработкой конкретных программ реализации прогноза.*

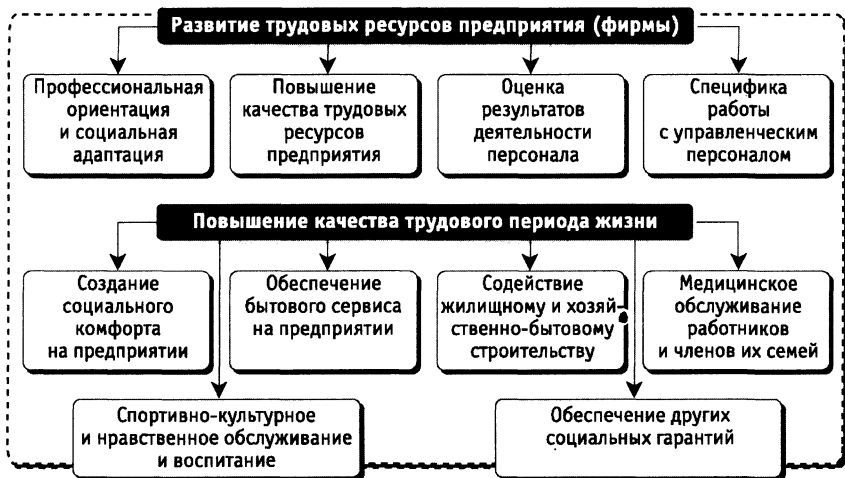


Рис. 5.6. Система управления трудовыми ресурсами предприятия

Программа покрытия потребности предприятия в рабочих кадрах включает несколько конкретных разделов по набору, подготовке и продвижению работников. Как правило, комплексная программа обеспечения персоналом содержит: план подготовки новых рабочих и специалистов; план повышения квалификации и овладения смежными профессиями; план подготовки рабочих и специалистов, отражающий изменения в структуре производства и диверсификацию предприятия; план по формированию резерва руководителей (низового и среднего звена).

Практическим направлением работы по формированию трудовых ресурсов предприятия является комплектование персонала работников предприятия. Оно включает следующие виды подготовительных процедур: изучение содержания работ на каждом предполагаемом рабочем месте; составление должностных инструкций по всем необходимым предприятию специальностям; комплектование резерва кадров.

Кадровая служба предприятия, прежде чем осуществлять подбор необходимых предприятию кадров, должна сформировать четкое представление, кого следует принимать, какие требования предъявляются к будущему работнику. Ответ на этот непростой вопрос призван дать всесторонний анализ содержания работ на каждом планируемом рабочем месте.

По результатам анализа составляется должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, зна-

ний и навыков, необходимых для выполнения работы на данном рабочем месте, а также прав работника данной должности.

Составление должностных инструкций ведется высококвалифицированными работниками кадровой службы, владеющими технологией их разработки, а также хорошо знающими свое предприятие. В должностной инструкции отражаются данные, характеризующие подразделения, где находится рабочее место (цех, отдел, участок, вид работы), назначение работы, обязанности, возложенные на работника с их подробным пунктуальным изложением.

Комплектование резерва кадров, а иногда и непосредственный набор осуществляются с учетом требований, предъявляемых должностными инструкциями. Численный состав комплектуемых кадров учитывает предстоящий выход на пенсию, текучесть, увольнения с окончанием действия контрактов о найме, а также предстоящее расширение предприятия.

Источники рабочей силы бывают внутренние и внешние: для замещения более ответственных, высококвалифицированных вакансий используются как внутренние, так и внешние; для заполнения новых рабочих мест — внешние. В качестве претендентов на вакантные рабочие места могут выступать:

- ▶ собственные сотрудники предприятия;
- ▶ клиенты и работники родственных предприятий;
- ▶ прежние сотрудники предприятий;
- ▶ выпускники школ, средних специальных и высших учебных заведений;
- ▶ рекомендуемые агентством по трудоустройству;
- ▶ откликнувшиеся на публикации о наборе и рекламу предприятия в средствах массовой информации.

Мировой опыт подтверждает склонность фирм искать кандидатов на более ответственные должности среди собственных работников. В ходе отбора практикуются различные методики: от собеседования, тестирования до специальной оценки, проводимой в особых центрах с использованием моделей и тренажеров.

В процессе изучения кандидата на вакантную должность представитель кадровой службы информирует его об условиях труда, оплате и льготах, а также по возможности знакомит с предприятием в целом. Одним из основополагающих факторов, влияющих на процесс комплектования кадров, является разработка программы по трудовым ресурсам предприятия.

Программа по сути своей призвана обеспечить конкурентоспособность рабочих мест, предлагаемых нанимаемым работникам. Ус-

танавливаемые на предприятии ставки, другие стимулирующие труд элементы повышают привлекательность как предлагаемой должности, так и предприятия. В общем виде это направление первого блока системы управления трудовыми ресурсами на предприятии можно представить как три тесно взаимосвязанных элемента:

- ▶ определение исходной ставки с учетом минимальной зарплаты, установленной на федеральном уровне и местном (региональном);
- ▶ выбор форм и методов расчета стоимости труда по каждому блоку профессий и уровню квалификации с учетом опыта предприятия и данной отрасли;
- ▶ установление льгот и стимулов для различных категорий работников.

При определении исходной ставки необходимо решить как бы двуединую задачу: с одной стороны, следует учитывать установленный уровень минимальной зарплаты (как в стране, так и в данном регионе), с другой стороны — специфику и особенности данного предприятия. Таким образом достигается гарантированный для данной отрасли, территории стартовый уровень оплаты труда, а также учитываются аспекты конкуренции в области оплаты труда внутри и между отраслями.

Установление льгот и стимулов для различных категорий работников подразумевает большой комплекс подготовительной и расчетно-аналитической работы по выработке собственной системы конкурентоспособных факторов в области рынка труда.

Второй блок системы управления трудовыми ресурсами на предприятии — **развитие трудовых ресурсов предприятия (фирмы)** — представляет собой кадровую политику и стратегию предприятия в области развития персонала и его оптимального использования, учитывающую как работу с уже оформленным составом, так и реализацию прогнозов по обеспечению потребности в рабочей силе.

Эти мероприятия прежде всего направлены на качественное развитие потенциала работников, повышение производительности труда.

Структурно второй блок можно представить в виде четырех составляющих направлений:

- ▶ профессиональная ориентация и социальная адаптация работника в коллективе предприятия;
- ▶ повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров;
- ▶ оценка результатов деятельности персонала;
- ▶ специфика работы с управленческим персоналом.

Необходимость *профессиональной ориентации и социальной адаптации* работника в коллективе предприятия вызвана спецификой каждого конкретного коллектива, рабочего места и создавшимися в этом коллективе отношениями, микроклиматом и социальной средой.

Вновь прибывший в коллектив работник нуждается в элементарной ориентации, а также в приспособлении своего опыта, знаний, умений, стандартов отношений к данному рабочему месту и коллективу. В осуществлении этого важного комплекса ознакомительных мероприятий с вновь поступившим работником главная роль отводится кадровой службе предприятия. Наряду с этим могут быть использованы специально подготовленные для данной цели справочники, инструктивные материалы, другие средства и способы. Основная часть профориентационно-ознакомительной работы с вновь прибывшим работником приходится на первый день и первую неделю его пребывания в коллективе, но на этом процесс знакомства и адаптации не заканчивается, а длится еще какое-то время.

Для качественного роста входящего в коллектив работника необходимо предусматривать обучение на основе выявления его слабых сторон с учетом специфики его рабочего места.

Повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе *профессиональной подготовки и переподготовки кадров* представляет собой систему мероприятий, нацеленных на поддержание соответствия рабочей силы социально-историческим требованиям, диктуемым развитием производительных сил, прежде всего научно-техническим прогрессом. Закономерным выражением этого должно быть повышение производительности труда.

В силу особой экономической значимости управление данной сферой — весьма важный участок работы кадровой службы. Он требует к себе не шаблонного подхода, а творческого использования принципов управления персоналом. Здесь должны учитываться цели и задачи, стоящие перед предприятием.

Следует не только подчинить главным целям предприятия деятельность каждого конкретного работника, но и обеспечить к каждому индивидуальный подход, найти ключ к его таланту, способностям, приобщить к общему делу. Для этого используется целый ряд методов профессионального совершенствования работников предприятия, к основным из которых можно отнести:

- ▶ полную и всестороннюю мотивацию целей, задач и последствий обучения;
- ▶ максимальное использование на рабочем месте (или проверка на модели, тренажере) полученных знаний и «секретов»;

- оценку прилежности и качества получаемых знаний как в ходе обучения, так и на рабочем месте;
- обеспечение реализации полученных в ходе обучения знаний и навыков на том же или новом рабочем месте.

Оценка результатов деятельности персонала — это не оценка каждого конкретного работника в ходе его обучения, а изучение непосредственным руководителем качества выполнения каждой операции обученным работником на его рабочем месте за определенный период времени.

В результате такой всесторонней комплексной оценки руководитель информирует работника об уровне эффективности его работы, указывает направления совершенствования. Кроме того, такая оценка дает возможность составить условный профессиональный портрет работника и схему его дальнейшего использования на предприятии с четкой мотивацией каждого его перемещения.

Специфика работы с управленческим персоналом обусловлена в первую очередь комплексностью, многосложностью задач, стоящих перед работником сферы управления — менеджером.

Кроме отличного знания техники, технологии, экономики самого предприятия руководящий работник должен владеть необходимым объемом теории и практики в такой важной области, какой является «человекознание» — психология, педагогика, деловое общение, умение управлять людьми, — а также знать в определенном объеме законодательные нормативные документы, бухгалтерское дело и финансы. Эти качества можно объединить в комплекс профессиональной компетентности и умения работать с людьми.

Сотрудники кадровой службы, занимающиеся работой с управленческим персоналом, как правило, сами являлись в прошлом высококвалифицированными управленцами.

Организация производства



6.1. Производственный процесс и принципы его организации

Классификация производственных процессов

Процесс производства на промышленном предприятии представляет собой совокупность технологических операций по непосредственному изготовлению продукции и разнообразных вспомогательных и обслуживающих процессов, обеспечивающих нормальную работу основных подразделений. *Операция* — часть процесса производства, выполняемая на одном рабочем месте, состоящая из ряда действий над одним объектом производства (деталью, узлом, изделием), одним или несколькими рабочими.

Под *организацией производства* понимается организация использования и сочетания в процессе производства трудовых и материальных ресурсов (оборудования и материалов) с целью выпуска в установленные сроки необходимого количества продукции требуемого качества при минимальных издержках производства.

Работы по организации производства включают получение и анализ данных, а также разработку на их основе мероприятий, относящихся:

- ▶ к использованию зданий, сооружений и оборудования;
- ▶ планировке производственных участков;
- ▶ расстановке персонала;
- ▶ установлению режимов и методов ведения операций и процессов производства;
- ▶ календарному планированию, нормированию, разработке систем и ставок заработной платы;

- издержкам производства, системам контроля качества и проверки количества произведенных товаров и услуг.

В обязанности подразделений, ведающих вопросами организации производства (службы, отделы), входит оказание помощи руководству фирмы и основным производственным подразделениям и функциональным отделам предприятий, заводов и фирм в нахождении экономически наиболее эффективного решения поставленных перед ними производственных задач.

Процесс организации производства заключается в принятии многочисленных решений, регулирующих тот или иной этап производства. Один из наиболее важных инструментов организации производства — *исследование операций*. Области эффективного применения исследования операций включают все основные стадии и элементы производства: оборудование, материалы, процессы, рабочую силу, маршруты перемещения материалов, продукции и людей, время протекания производственного процесса и его стадий.

К числу важнейших инструментов и методов исследования операций относятся: теория вероятности, метод обратных связей, линейное программирование, символическая логика, теория информации и связей, теория очередей, теория игр, теория поисков. Главная цель исследования операций — обеспечение лучшей количественной информацией, на базе которой принимаются решения.

Производственные процессы различаются в зависимости от ряда признаков (табл. 6.1).

Основные — это такие производственные процессы, в ходе которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию. *Вспомогательные* представляют собой обособленные части производственного процесса, которые могут быть выделены в самостоятельные предприятия. Они заняты изготовлением продукции и оказанием услуг, необходимых основному производству. К ним относятся: изготовление инструментов и технологической оснастки, запасных частей, ремонт оборудования и т. д. *Обслуживающие* процессы неразрывно связаны с основным производством, их невозможно обособить от него. Главная их задача — обеспечить бесперебойную работу всех подразделений предприятия. К ним относятся межцеховой и внутрицеховой транспорт, складирование и хранение материально-технических ресурсов и т. д.

Классификация видов производственных процессов

Признаки классификации	Виды производственного процесса
1. Значение и роль в изготовлении продукции	Основные
	Вспомогательные
	Обслуживающие
2. Характер протекания	Простые
	Синтетические
	Аналитические
3. Стадии изготовления	Заготовительные
	Обрабатывающие
	Выпускающие (сборочные)
4. Степень непрерывности	Прерывные
	Непрерывные
5. Степень технической оснащённости	Ручные
	Частично механизированные
	Комплексно-механизированные
	Автоматизированные
6. Особенности используемого оборудования	Аппаратурные (агрегативные)
	Дискретные

Схематично сущность *простых, синтетических, аналитических* процессов представлена на рис. 6.1. Примером простых процессов может служить производство кирпича, синтетических — получение чугуна, аналитических — переработка нефти.

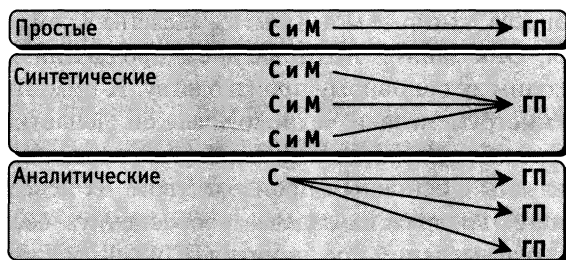


Рис. 6.1. Сущность процессов по характеру протекания. С — сырье; М — материалы; ГП — готовая продукция

Заготовительные производственные процессы превращают сырье и материалы в необходимые заготовки, приближающиеся по форме и размерам к готовым изделиям. К ним можно отнести: в машиностроении — литейные, кузнечные, в швейном производстве — раскройный и др. процессы. *Обрабатывающими* являются процессы, в ходе которых заготовки превращаются в готовые детали (механообрабатывающие, гальванические, швейные и др.). *Выпускающие* (сборочные) производственные процессы служат для изготовления готовой продукции, сборки узлов, машин (сборочные, инструментальные, влажно-тепловой обработки и др.).

Прерывные производственные процессы предполагают наличие перерывов в изготовлении продукции, работе оборудования без ущерба для их качества. *Непрерывные* производственные процессы осуществляются без перерывов, поскольку те приводят к ухудшению качества продукции и состояния оборудования.

Ручными называются процессы, выполняемые без помощи машин и механизмов. *Частично механизированные* процессы характеризуются заменой ручного труда машинами на отдельных, главным образом основных операциях. *Комплексно-механизированные* процессы предполагают наличие взаимоувязанной системы машин и механизмов, обеспечивающей выполнение всех производственных операций без применения ручного труда (за исключением операций управления машинами и механизмами). *Автоматизированные* производственные процессы обеспечивают выполнение всех операций, включая управление машинами и механизмами, без непосредственного участия работника.

Аппаратурные процессы протекают в специальных агрегатах (ваннах, сосудах и т. д.) и не требуют труда рабочих в ходе их выполнения. *Дискретные* процессы выполняются на отдельных станках при участии рабочих.

Приведенная классификация производственных процессов необходима для анализа и разработки структуры предприятия, планирования его деятельности, изыскания резервов повышения эффективности производства.

Организация основного производственного процесса

Производственный процесс представляет собой единство и взаимодействие трех его элементов: рабочей силы, предметов и средств труда. Под организацией производственного процесса понимают различные методы сочетания его элементов в пространстве и во времени с целью их эффективного использования.

В основе организации производственного процесса лежат следующие принципы:

- ▶ *специализация*, характеризующаяся ограниченной номенклатурой и массовым изготовлением одноименной продукции или выполнением определенных стадий технологического процесса;
- ▶ *непрерывность*, предполагающая постоянное нахождение предмета труда в обработке, уменьшение времени нахождения его без движения в ожидании возобновления процесса изготовления, сокращение перерывов в использовании живого труда и средств труда;
- ▶ *пропорциональность*, требующая относительно равного выпуска продукции или объема выполняемых работ за определенный период времени всеми взаимосвязанными подразделениями предприятия, группами оборудования, рабочими местами, а также соответствия фонда времени работы оборудования и рабочих трудоемкости производственной программы;
- ▶ *параллельность*, включающая одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса, концентрацию технологических операций на рабочем месте и совмещение во времени выполнения основных и вспомогательных операций;
- ▶ *прямоточность*, обеспечивающая кратчайшее расстояние движения предметов труда в процессе производства;
- ▶ *ритмичность*, предполагающая регулярное повторение процесса производства через равные промежутки времени.

Организация основного производственного процесса будет рациональной в том случае, если обеспечивается действие всех принципов в совокупности. Это создает условия для экономии живого и овеществленного труда, увеличения объема выпускаемой продукции, роста производительности труда, снижения себестоимости и увеличения прибыли.

Как показывает практика, элементы производственного процесса могут соединяться в различных формах, а принципы реализовываться не в полной мере, что приводит к разным результатам деятельности предприятия. Отсюда возникает необходимость *количественной оценки уровня организации производства*, позволяющей произвести сравнение.

Наличие обоснованной количественной характеристики уровня организации основного производственного процесса обеспечивает возможность в каждом конкретном случае зафиксировать существ-

вующее состояние и степень рациональности организации производства, сопоставить показатели в динамике за ряд лет в сравнении с другими предприятиями, вскрыть имеющиеся резервы и наметить пути их использования.

Существуют несколько методик оценки уровня организации производства. У большинства из них есть общая черта: разрабатывается система показателей, характеризующих разнообразные стороны состояния, использования, функционирования и развития объекта оценки. В целях обеспечения сопоставимости применяются показатели-коэффициенты, изменяющиеся в пределах от 0 до 1.

Для получения общей однозначной оценки группа частных показателей сводится в единый интегральный показатель, который и рассматривается как обобщающая характеристика уровня организации. Данный интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое или среднее геометрическое частных показателей. При этом количество частных показателей, их состав, методы расчета изменяются в довольно широких пределах, учет многих составляющих затруднен.

В качестве примера можно привести два подхода к оценке уровня организации производства. Так как содержание принципов отражает сущность организации производственного процесса, то, по мнению многих специалистов, оценка его уровня характеризуется степенью реализации данных принципов.

Обобщающая количественная оценка уровня организации рассчитывается на основе системы частных показателей, характеризующих степень реализации каждого из принципов:

а) специализации:

$$K_{\text{сп}} = \frac{H_{\text{рм}}}{H_{\text{р}}},$$

где $H_{\text{рм}}$ — количество рабочих мест; $H_{\text{р}}$ — количество работ (операций);

$$K_{\text{сп}} = 1 - \frac{\Phi_{\text{п}}}{\Phi_{\text{о}}},$$

где $\Phi_{\text{п}}$ — время на переналадку оборудования; $\Phi_{\text{о}}$ — фонд времени работы оборудования;

б) прямооточности:

$$K_{\text{прм}} = 1 - \frac{T_{\text{тр}}}{T_{\text{и}}},$$

где $T_{\text{тр}}$ — время выполнения транспортных операций; $T_{\text{ц}}$ — продолжительность производственного цикла;

$$K_{\text{прм}} = \frac{ДЛ_{\text{м}}}{ДЛ_{\text{ф}}},$$

где $ДЛ_{\text{м}}$ — минимальная длина пути прохождения предмета труда в процессе обработки; $ДЛ_{\text{ф}}$ — фактическая длина пути прохождения предмета труда в процессе обработки;

в) параллельности:

$$K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц}}^{\text{пар}}}{T_{\text{ц}}^{\text{фр}}},$$

где $T_{\text{ц}}^{\text{пар}}$, $T_{\text{ц}}^{\text{фр}}$ — длительность производственного цикла соответственно при параллельном виде сочетания операций и фактическая;

г) пропорциональности:

$$K_{\text{проп}} = K_{\text{проп}}^1 \times K_{\text{проп}}^2 \times \dots \times K_{\text{проп}}^n,$$

где $K_{\text{проп}}^1$, $K_{\text{проп}}^2$, ..., $K_{\text{проп}}^n$ — коэффициенты сопряженности работы цехов, участков, агрегатов, рабочих мест;

$$K_{\text{проп}} = \frac{M_1}{M_2 \cdot \text{ЧР}_y},$$

где M_1 , M_2 — мощность цехов, участков, агрегатов, рабочих мест, между которыми определяется сопряженность рабочих мест; ЧР_y — удельный расход продукции одного цеха (участка, агрегата, рабочего места) для производства продукции другого цеха;

д) непрерывности:

$$K_{\text{непр}} = K_{\text{н}}^{\text{пр}} \times K_{\text{н}}^{\text{о}} \times K_{\text{н}}^{\text{р}},$$

где $K_{\text{н}}^{\text{пр}}$, $K_{\text{н}}^{\text{о}}$, $K_{\text{н}}^{\text{р}}$ — коэффициенты непрерывности использования соответственно предметов и средств труда, рабочей силы;

$$K_{\text{н}}^{\text{пр}} = \frac{T_{\text{о}}}{T_{\text{о}} + T_{\text{пр}}},$$

где $T_{\text{о}}$ — время выполнения операций по обработке предметов труда; $T_{\text{пр}}$ — продолжительность пролеживания предметов труда;

$$K_{\text{н}}^{\text{о}} = \frac{\Phi_{\text{оф}}}{\Phi_{\text{ор}}},$$

где $\Phi_{\text{оф}}$, $\Phi_{\text{ор}}$ — фонд времени работы оборудования, соответственно фактический и режимный;

$$K_{pн} = \frac{K_p}{K_{\phi}}$$

где K_p , K_{ϕ} — число исполнителей, соответственно расчетное и фактическое;

е) ритмичности:

$$K_p = \frac{\sum_1^3 B_{\phi}}{\sum_1^3 B_{п}}$$

где B_{ϕ} — фактический выпуск продукции за декаду, но не выше планового; $B_{п}$ — плановый выпуск продукции за декаду;

$$K_p = \frac{\sum_1^п H}{\sum_1^3 B_{п}}$$

где H — отклонение фактического выпуска продукции от планового за каждый рабочий день; $п$ — число рабочих дней.

Обобщающий показатель уровня организации производственного процесса определяется здесь как среднеарифметическая величина из частных показателей. Такой подход к оценке уровня организации представляется вполне обоснованным. Однако его реализация на практике затруднена из-за отсутствия исходных данных для расчета большинства частных показателей.

Суть другого метода оценки уровня организации производства состоит в том, что предлагается обобщающий показатель, характеризующий отношение степени использования трудовых и материальных ресурсов и основных производственных фондов к их фактическим величинам.

6.2. Формы, типы и методы организации производства

Формы организации производства

К формам организации производства относятся концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование.

Концентрация представляет собой процесс сосредоточения изготовления продукции на предприятиях и в его производственных подразделениях.

Уровень концентрации зависит в первую очередь от величины единичной мощности машин, агрегатов, аппаратов, технологических установок, количества однотипного оборудования, размеров и числа технологически однородных производств. Для измерения уровня концентрации используются показатели объема продукции, численности работников, а в отдельных отраслях — стоимости основных фондов.

В зависимости от уровня концентрации различают крупные, средние и малые предприятия, цеха, участки. Тенденцией в условиях рыночной экономики является увеличение доли малых предприятий, которые призваны способствовать стабилизации потребительского рынка, преодолению монополизма, созданию конкуренции, дополнительных рабочих мест, внедрению достижений научно-технического прогресса, решению экологических проблем.

Под **специализацией** понимается сосредоточение на предприятии и в его производственных подразделениях выпуска однородной, однотипной продукции или выполнения отдельных стадий технологического процесса.

Различают технологическую, предметную и поддетальную специализацию. Примером *технологической* специализации, т. е. обособления предприятий, цехов и участков по принципу выполнения определенных операций или стадий производственного процесса, могут служить прядельные, ткацкие и отделочные фабрики в текстильной промышленности, литейные, кузнечные, гальванические, механические и сборочные цеха в машиностроении и т. д.

Предметная специализация предполагает производство на предприятии готовых видов продукции: мотоциклов, велосипедов, автомобилей и др.

Поддетальная специализация, являясь разновидностью предметной, основана на производстве отдельных деталей и частей готовой продукции: моторов, подшипников, шин и т. п. В практике деятельности предприятий зачастую имеет место сочетание всех форм специализации: заготовительные цеха и участки построены по технологическому признаку, обрабатывающие — по детальному, сборочные — по предметному.

Для оценки уровня специализации предприятий и его подразделений используются следующие показатели:

- ▶ удельный вес основной (профильной) продукции в общем объеме производства;
- ▶ количество групп, видов, типов изделий, выпускаемых предприятием;

- ▶ доля специализированного оборудования в общем его парке;
- ▶ число наименований деталей, обрабатываемых на единице оборудования;
- ▶ количество операций, выполняемых на оборудовании, и др.

Предпосылками повышения уровня специализации являются стандартизация, унификация, конструктивная преемственность и типизация процессов.

Стандартизация устанавливает строго определенные нормы качества, формы и размеры деталей, узлов, готовой продукции. Она создает предпосылки для ограничения номенклатуры выпускаемой продукции и увеличения масштабов ее производства.

Унификация предполагает сокращение существующего многообразия в типах конструкций, формах, размерах деталей, заготовок, узлов, применяемых материалов и выбор из них наиболее технологически и экономически целесообразных.

Конструктивная преемственность предусматривает повторяемость форм и размеров деталей и узлов в различных видах продукции.

Типизация процессов состоит в ограничении разнообразия применяемых производственных операций, в разработке типовых процессов для групп технологически однородных деталей. Однако следует иметь в виду, что реализация рассмотренных предпосылок специализации не должна ухудшать потребительские свойства готовой продукции, уменьшать спрос на нее.

Эффективность специализации заключается в создании условий для комплексной механизации и автоматизации, применения высокопроизводительного оборудования, прогрессивной технологии и организации производства и труда и тем самым способствует повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Тем не менее отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что узкая специализация крупных предприятий может привести к потере конкурентоспособности, ухудшению финансово-экономического положения и банкротству из-за колебаний спроса на выпускаемую продукцию. В условиях рыночной экономики более предпочтительным для них является **диверсификация** производства, предполагающая разнообразие сфер деятельности предприятия и расширение номенклатуры выпускаемой продукции. Специализация на выпуске ограниченного ассортимента продукции, ориентированного на удовлетворение четко определенных потребностей рынка, свойственна относительно небольшим по размерам предприятиям.

Кооперирование предполагает производственные связи предприятий, цехов, участков, совместно участвующих в производстве продукции. В его основе лежат поддетальная и технологическая формы специализации.

Внутризаводское кооперирование проявляется в передаче полуфабриката для обработки из одних цехов в другие, в обслуживании основных подразделений вспомогательными. Оно способствует более полной загрузке производственных мощностей и ликвидации «узких мест», обеспечивает улучшение результатов деятельности предприятий в целом.

К основным показателям, характеризующим уровень кооперирования, относятся: удельный вес деталей и полуфабрикатов, полученных по кооперированным поставкам, в общем объеме выпускаемой продукции; количество предприятий, кооперирующихся с данным предприятием; удельный вес деталей и полуфабрикатов, поставляемых на сторону, и др.

Комбинирование представляет собой соединение в одном предприятии различных производств, иногда даже разноотраслевых, но тесно связанных между собой. Комбинирование может иметь место:

- 1) на базе сочетания последовательных стадий изготовления продукции (текстильные, металлургические и др. комбинаты);
- 2) на основе комплексного использования сырья (предприятия нефтеперерабатывающей, химической промышленности);
- 3) при выделении на предприятии подразделений по переработке отходов (предприятия лесной, кожевенной и других отраслей промышленности).

Показателями, характеризующими уровень комбинирования, являются:

- количество и стоимость продуктов, получаемых из перерабатываемого на комбинате исходного сырья;
- удельный вес сырья и полуфабрикатов, перерабатываемых в последующий продукт на месте их получения (например, чугуна в сталь, стали в прокат);
- удельный вес побочной продукции в общем объеме продукции комбината и др.

Организационные типы производства

Возможности развития специализации и кооперирования, уровень издержек производства и показатели использования живого труда и оборудования в значительной степени зависят от типа организации производства (табл. 6.2).

Тип производства определяется главным образом степенью специализации рабочих мест, формой связи различных операций по времени и в пространстве, сложностью и устойчивостью номенклатуры продукции, размерами ее выпуска.

Существуют три типа организации производства: **массовый, серийный** и **индивидуальный**. В свою очередь, в зависимости от масштабов изготовления продукции серийное производство подразделяется на *крупносерийное, среднесерийное* (серийное) и *мелкосерийное*. По своим качественным параметрам крупносерийное приближается к массовому, мелкосерийное — к индивидуальному. Критерием отнесения серийного производства к той или иной разновидности является количество операций, выполняемых на оборудовании.

По экономическим параметрам более предпочтительным является массовое производство. Однако ориентация в условиях рыночной экономики на интересы потребителя, конкуренция, опасность банкротства вызывают необходимость расширения номенклатуры выпускаемых изделий и увеличения сферы использования серийного типа организации производства.

Таблица 6.2

Сравнительная характеристика типов производства

Показатели	Тип организации производства		
	массовое	серийное	индивидуальное
1. Номенклатура продукции	Узкая	Ограниченная	Широкая
2. Специализация рабочих мест	За каждым рабочим местом закрепляется одна постоянная операция	За каждым рабочим местом закрепляется периодически повторяющаяся операция	Операции за рабочим местом не закрепляются
3. Тип оборудования	Специализированное	Специализированное и универсальное	Универсальное
4. Характер производственного процесса	Устойчивый, неизменный	Периодически изменяющийся	Постоянно изменяющийся
5. Вид движения предметов труда с операции на операцию	Параллельный	Параллельно-последовательный	Последовательный
6. Доля ручного труда	Низкая	Средняя	Высокая
7. Производительность труда	Высокая	Средняя	Низкая

Показатели	Тип организации производства		
	массовое	серийное	индивидуальное
8. Себестоимость единицы продукции	Низкая	Средняя	Высокая
9. Уровень использования оборудования	Высокий	Средний	Низкий
10. Длительность производственного цикла	Малая	Средняя	Большая
11. Соответствие запросам потребителя	Низкое	Среднее	Высокое

Об этом свидетельствует зарубежный опыт. Инициатором такого подхода стала Япония, проводящая большую работу по переходу крупных корпораций на производство широкого ассортимента малыми сериями с помощью внедрения гибких производственных систем.

Методы организации производства

Применяемые на промышленных предприятиях методы организации производства можно разделить на три вида: поточные, партионные и единичные.

Поточный метод характеризуется:

- глубоким расчленением производственного процесса на операции;
- четкой специализацией рабочих мест на выполнении определенных операций;
- параллельным выполнением операций на всех рабочих местах;
- расположением оборудования по ходу технологического процесса;
- высоким уровнем непрерывности производственного процесса, достигаемым обеспечением равенства или кратности продолжительности операций такту потока. Такт — промежуток времени между двумя очередными изделиями, сходящими с последней операции поточной линии. Величина, обратная такту, называется ритмом поточной линии;
- наличием специального межоперационного транспорта для передачи предметов труда с операции на операцию.

Основной структурной единицей поточного производства является поточная линия. Поточная линия представляет собой совокуп-

ность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса, предназначенных для выполнения закрепленных за ними операций и связанных между собой специальными видами межоперационных транспортных средств.

Наибольшее распространение поточные методы получили в легкой и пищевой промышленности, машиностроении и металлообработке и др. отраслях.

Существующие в промышленности поточные линии многообразны. Экономическая эффективность поточного метода обеспечивается высоким уровнем соответствия всем принципам организации производства: специализации, непрерывности, пропорциональности, параллельности, прямоточности и ритмичности. Он может проявляться:

- ▶ в повышении производительности труда за счет сокращения перерывов в изготовлении продукции, механизации производственного процесса, специализации рабочих мест и т. д.;
- ▶ в ускорении оборачиваемости оборотных средств за счет сокращения цикла обработки;
- ▶ в снижении себестоимости продукции.

В то же время поточной организации производства присущи и определенные недостатки.

К числу основных требований при выборе изделий для изготовления поточным методом относится отработанность сборочного процесса и относительная стабильность конструкций, большие масштабы производства, что не всегда соответствует потребности рынка.

Использование конвейерных поточных линий увеличивает транспортный задел (незавершенное производство) и затрудняет передачу информации о качестве продукции на другие рабочие места и участки.

Не менее важным недостатком является и низкая удовлетворенность трудом рабочих, занятых на поточных линиях. Монотонная, утомительная работа на них, выполнение однообразных операций снижает материальную заинтересованность в результатах труда, способствует увеличению текучести кадров.

На первом этапе совершенствования поточных методов необходимо внедрять организационные мероприятия, дающие большой положительный эффект и не требующие значительных капитальных вложений. К ним относятся:

- ▶ организация работы при изменяющихся в течение дня такте и скорости поточной линии;
- ▶ перевод рабочих в течение смены с одной операции на другую;

- ▶ применение многооперационных машин, требующих регулярного переключения внимания рабочих на разные процессы;
- ▶ меры материального стимулирования;
- ▶ внедрение агрегатно-групповых методов организации производственного процесса, поточных линий со свободным ритмом.

Основным направлением повышения социально-экономической эффективности поточного производства является внедрение полуавтоматических и автоматических поточных линий, применение роботов и автоматических манипуляторов для выполнения монотонных операций.

Партионный метод организации производства имеет следующие характерные черты:

- ▶ запуск в производство изделий партиями;
- ▶ одновременная обработка продукции нескольких наименований;
- ▶ закрепление за каждым рабочим местом нескольких операций;
- ▶ широкое применение универсального оборудования наряду со специализированным;
- ▶ использование высококвалифицированных кадров широкой специализации;
- ▶ преимущественное расположение оборудования по группам однотипных станков.

Наибольшее распространение партионные методы организации получили в серийном и мелкосерийном производствах, в заготовительных цехах массового и крупносерийного производства, использующих высокопроизводительное оборудование, превосходящее своей мощностью пропускную способность сопряженных станков и машин в последующих подразделениях.

По показателям экономической эффективности (росту производительности труда, использованию оборудования, снижению себестоимости, оборачиваемости оборотных средств) партионные методы значительно уступают поточным.

Частая смена номенклатуры изготавливаемой продукции и связанная с этим переналадка оборудования способствуют увеличению запасов незавершенного производства и ухудшают финансово-экономические результаты деятельности предприятия. Однако появляются возможности для более полного удовлетворения спроса потребителей на различные разновидности продукции, увеличения доли предприятия на рынке, повышения содержательности труда рабочих.

Важнейшим направлением повышения эффективности партионного метода является внедрение групповых методов обработки. Их сущность заключается в том, что все детали, входящие в состав различных изделий, объединяются в группы по определенным признакам: конструкторского и технологического сходства, однородности используемого оборудования, однотипности применяемой оснастки и т. д. Из каждой группы выделяется деталь-представитель, обладающая присущими всем остальным деталям конструкторскими и технологическими особенностями. В случае невозможности выделения такой детали она проектируется. Именно на комплексную деталь-представитель и разрабатываются групповой технологический процесс, технологическая оснастка, подбирается оборудование.

Использование групповых методов обработки создает предпосылки для организации предметно-замкнутых участков, широкого использования универсально-сборных и групповых приспособлений, что в конечном счете обеспечивает снижение затрат времени на переналадку оборудования, уменьшение длительности производственного цикла, сокращение размеров станочного парка и т. п.

Единичный метод организации производства предполагает изготовление продукции в единичных экземплярах или небольшими неповторяющимися партиями. Он применяется при изготовлении сложного уникального оборудования (прокатные станы, турбины и т. д.), специальной оснастки, в опытном производстве, при выполнении отдельных видов ремонтов и т. п.

Отличительными особенностями единичного метода организации производства являются:

- ▶ большая неповторяющаяся номенклатура продукции;
- ▶ использование универсального оборудования и специальной оснастки;
- ▶ расположение оборудования по группам однотипных станков;
- ▶ разработка укрупненной технологии;
- ▶ использование рабочих с широкой специализацией высокой квалификации;
- ▶ значительный удельный вес работ с использованием ручного труда;
- ▶ сложная система организации материально-технического обеспечения, создающая большие запасы незавершенного производства, а также складские запасы.

Из предыдущих характеристик вытекают высокие затраты на производство и реализацию продукции, низкие оборачиваемость оборотных средств и уровень использования оборудования.

Направлениями повышения эффективности единичного метода организации производства являются развитие стандартизации, унификация деталей и узлов, внедрение групповых методов обработки.

Проблемы организации производства: наиболее эффективного сочетания труда людей с вещественными факторами производственного процесса, оптимального расположения и сочетания орудий труда и процессов труда в пространстве и во времени — играют важную роль в современной промышленности.

Методы организации производства все в большей мере определяют возможности эффективного использования существующей техники и технологии. Чтобы обеспечить при наличных кадрах и вещественных факторах производства максимальную производительность и наибольший экономический эффект, передовые техника и технология должны сочетаться с наиболее *рациональной организацией производства*.

Мероприятия по созданию рациональной организации производства, не требуя крупных дополнительных капиталовложений, резко повышают производительность труда, сокращают время производства и значительно снижают себестоимость выпускаемых изделий. Например, при том же техническом уровне станков и механизмов и тех же технологических процессах выпуск изделий из унифицированных и стандартизованных узлов и деталей создает условия для серийного и массового запуска их в производство даже при мелкосерийном и единичном типе производства; расстановка оборудования по потоку сокращает межоперационные маршруты движения полуфабрикатов, деталей и узлов; организация производственных участков по предметному принципу также сокращает путь движения деталей.

Организация производства в современных условиях является активным фактором технического прогресса, который не только способствует лучшему использованию оборудования, но и обуславливает изменения в технике и технологии. Например, поточные методы организации массового производства привели к созданию многопозиционных станков и прессов, а также многочисленных транспортных устройств, в частности конвейеров различных типов.

В современной промышленности произошли важные изменения, которые обусловили повышение роли и значение организации производства. В общих чертах это:

- ▶ усложнение производства; огромный рост разнообразия продуктов труда — изделий, выпускаемых современной промышленностью;

- увеличение многодетальности изделий, что ведет к повышению требований к точности сопрягаемых узлов и деталей, к технологии изготовления последних;
- изменения в технологии, которая стала более дифференцированной и многообразной, обуславливая сложные маршруты межоперационного и межцехового перемещения деталей и узлов;
- рост возможностей использования различных технологических процессов, что исключает однозначное решение вопроса о технологии изготовления того или иного изделия и требует исследования и выбора одного из многих альтернативных вариантов;
- рост мощностей и технических возможностей оборудования, следствием чего стала многообразная оснастка, позволяющая лучше сочетать предметы и орудия труда;
- установка оборудования в предметные, поточные и автоматические линии, что повышает ответственность организации ухода за оборудованием и его ремонтom;
- растущее разнообразие видов технологического оборудования, требующее проведения сложных расчетов при решении вопросов, связанных с его конструированием, выбором и заменой;
- растущее значение вопросов размещения всех элементов производственного процесса в пространстве: планировки рабочего места, производственного участка, цеха и предприятия, что оказывает определяющее воздействие на производительность труда и издержки производства;
- повышение и ужесточение требований к взаимозаменяемости узлов и деталей, что обусловлено высокими требованиями к точности отделки деталей и узлов изготавливаемой продукции, многооперационностью технологии, массовым характером выпуска изделий и узлов;
- увеличение роли и значения рациональной организации контроля качества продукции, направленного на предотвращение брака и обеспечивающего выпуск продукции в пределах допусков, установленных техническими условиями;
- повышение роли и значения мелкосерийного производства, что обусловлено частой сменой типов и моделей выпускаемых изделий.

Модели изготавливаемой продукции устаревают и меняются значительно раньше, чем изнашиваются орудия труда, специально спроектированные для выпуска этих изделий. Сложность и разно-

образе современного технологического оборудования вместе с быстрым прогрессом в области проектирования машин приводят к тому, что в выпускаемых современной промышленностью машинах и оборудовании преобладающее значение приобретает продукция не массового, а серийного производства.

Таким образом, важнейшие проблемы проектирования и организации промышленного производства, а именно: создание предметных и поточных производственных линий, проектирование технологического оборудования, транспортно-перемещающих устройств и оснастки — решаются в условиях высокой динамичности объектов производства, частой смены типов и моделей выпускаемых изделий.

Для современного этапа в области организации производства характерно:

- ▶ совершенствование методики работ;
- ▶ внедрение системного, комплексного подхода;
- ▶ применение электронно-моделирующих и счетно-решающих устройств;
- ▶ оснащение работ по организации производства современной электронной техникой, приборами автоматической передачи информации, регистрирующими приборами, промышленным телевидением и другими прогрессивными средствами связи.

Основная цель работ по организации производства в современных условиях состоит в снижении издержек производства и повышении конкурентоспособности продукции в целях получения намеченной прибыли. Главной задачей для достижения цели является повышение производительности и интенсивности труда (производительности труда рабочего). В связи с этим комплекс работ по рационализации труда занимает исключительно важное и большое по объему место во всей деятельности работников по организации производства.

6.3. Внутрипроизводственные резервы и методы их выявления

Понятие производственных резервов и их виды

Важнейшей задачей всех работников предприятий, и в первую очередь руководителей предприятий, цехов и производственных участков, является максимально возможное использование резервов производства.

Резервы производства представляют собой возможности улучшения использования ресурсов предприятия в результате совершенствования техники и технологии, организации труда и производства, а также приведения в действие не использовавшихся ранее производственных ресурсов. Производственные ресурсы предприятия — это совокупность материально-энергетических, технических и финансовых средств, а также рабочей силы, находящихся в распоряжении предприятия.

Мобилизация резервов производства позволяет намного увеличить выпуск продукции при минимальных инвестициях (капитальных вложениях) и минимальном дополнительном расходе материалов, топлива, энергии. Она обеспечивает значительную экономию общественного труда, повышение его производительности, удешевление производства продукции, рост внутрипроизводственных накоплений. Мобилизация резервов производства — наиболее экономичный источник роста промышленной продукции.

На каждом участке производства имеются производственные резервы. Это объясняется тем, что достижения науки и техники и передовой опыт не одновременно внедряются в производство. На тех участках, где они еще не внедрены, образуются резервы. Это значит, что чем скорее новые методы производства будут становиться всеобщим достоянием, тем полнее будут использоваться резервы производства.

В зависимости от вида ресурсов, использование которых намечается улучшить, различают следующие виды резервов производства:

- резервы использования орудий и средств труда;
- резервы экономии предметов труда (материалов, топлива и энергии);
- резервы экономии рабочего времени;
- общепроизводственные резервы, под которыми понимаются резервы, связанные с организацией производственного процесса на предприятии в целом и не могущие быть отнесенными ни к одному из вышеуказанных видов; к ним относятся: сокращение длительности производственного цикла, сокращение размеров незавершенного производства, а также запасов материалов, топлива и готовой продукции;
- непроизводственные резервы; к ним относятся такие возможности улучшения использования производственных ресурсов, которые зависят от непроизводственных факторов — ликвидация штрафов, пеней, неустоек, сокращение межзаводских перевозок, расходов по снабжению и сбыту и т. п.

Вопросы методики выявления производственных резервов

Эффективное использование внутрипроизводственных резервов требует систематического и наиболее полного их выявления. Эта задача решается в процессе технико-экономического анализа деятельности предприятия, его цехов и производственных участков. Анализ работы предприятия — это всестороннее изучение его экономики с целью выявления и использования резервов производства.

Задачами анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются:

- ▶ оценка деятельности предприятия;
- ▶ выявление передового производственного опыта с целью его распространения и определение размера потерь в производстве с целью их устранения;
- ▶ определение резервов дальнейшего улучшения работы предприятия.

Анализ позволяет подготовить данные для разработки научно обоснованного плана, определить резервы и наметить пути их использования в плановом периоде. Вместе с тем он является методом наиболее глубокой проверки хода выполнения плана. На основе материалов анализа органы управления предприятием намечают и осуществляют мероприятия, направленные на устранение обнаруженных недостатков и распространение передового производственного опыта. Тем самым анализ способствует выполнению плана и его уточнению.

Для того чтобы анализ резервов производства дал положительные результаты, т. е. помог вскрыть возможности дальнейшего улучшения работы предприятия и не привел к ошибочным выводам, он должен осуществляться квалифицированно, умело, с полным учетом конкретных особенностей данного производства, со знанием техники, технологии и экономики производства, с применением правильных методов статистики.

Все виды производственных резервов тесно связаны между собой. Поэтому анализ производственной деятельности предприятия, как правило, осуществляется комплексно: рассматриваются использование каждого вида ресурсов, работа каждого участка производства и предприятия в целом, выявляются все виды резервов, которые имеются на данном участке или предприятия, выявляется влияние лучшего использования одного вида ресурсов на другие, а также улучшения работы одних участков производства на деятельность других.

Обычно анализ начинается с рассмотрения общих итоговых показателей деятельности предприятия, что дает возможность выявить степень выполнения им государственного плана, изменения по сравнению с предшествующими периодами, а также сопоставить работу одного предприятия с другими.

Для анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия применяются следующие методы.

Метод сравнений. В процессе анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия результаты его работы в анализируемом периоде сравниваются с аналогичными показателями по различным направлениям. Итоги работы предприятия сопоставляются прежде всего с заданиями плана в целях проверки его выполнения. В целях определения степени выполнения технико-экономических норм результаты работы предприятия сопоставляются с теми показателями, которые были бы достигнуты при точном выполнении всех технико-экономических норм.

Наряду с оценкой выполнения плана выявляется динамика показателей работы предприятия на протяжении планового периода и по сравнению с предшествующими периодами. Выбор периода времени, за который изучается динамика, зависит во многом от содержания рассматриваемого показателя.

Анализируя, например, общий объем производства в целях оценки текущей деятельности предприятия, используют обычно показатели двух-трех лет. Если же необходимо выявить динамику показателей, изменения которых совершаются медленнее, например динамику структуры себестоимости (соотношение затрат живого и овеществленного труда) или динамику состава рабочей силы (соотношения численности основных и вспомогательных рабочих, численности ИТР и рабочих), то в этом случае данные анализируются за более длительный период времени.

В работе некоторых промышленных предприятий, особенно таких отраслей промышленности, как торфяная, кирпичная, рыбная, сахарная, еще далеко не изжито влияние сезонности. Поэтому, чтобы избежать неправильной оценки работы предприятия, показатели данного периода сравнивают с показателями за соответствующий период прошлого года.

Рассмотрение средних показателей за длительные отрезки времени (например, за год) в ряде случаев не дает достаточно полного материала для определения резервов производства. Такие средние данные могут скрыть колебания, которые имеют место в работе предприятия. Поэтому анализ должен выявить результаты работы за

более дробные периоды времени, в частности — за последнюю часть истекшего периода.

Так, например, по одному из предприятий было установлено, что среднегодовая выработка на одного работника составляла на нем в 2002 г. 205 тыс. руб., а в 2003 г. — 242 тыс. руб. На первый взгляд кажется, что предприятие значительно улучшило свою работу. Однако при рассмотрении данных по кварталам выявилось, что в IV квартале 2002 г. выработка на одного работника достигла 60 тыс. руб. Следовательно, если бы в 2003 г. завод работал только на уровне IV квартала 2002 г., выработка продукции на одного работника составила бы не менее 240 тыс. руб. Это может свидетельствовать о том, что предприятие в 2003 г. почти никак не улучшило свою работу по сравнению с IV кварталом 2002 г.

Особый интерес представляют данные за периоды наибольшего подъема работы предприятия. Они часто свидетельствуют о тех резервах, которые предприятие использовало в этот период и может использовать в настоящее время.

Большой материал для анализа дает сопоставление результатов деятельности предприятия с показателями однотипных отечественных и зарубежных передовых фабрик или заводов. Такое сопоставление позволяет организовать изучение опыта лучших предприятий данной отрасли промышленности, с тем чтобы наметить конкретные мероприятия по подтягиванию предприятия до уровня передовых.

Значительную пользу для выявления резервов производства дает сопоставление результатов работы передовых рабочих. При сравнении этих результатов часто обнаруживается, что каждый из передовых рабочих достиг высоких показателей своим, особым путем. Одни рабочие добиваются экономии рабочего времени за счет внедрения технических усовершенствований, другие — за счет интенсификации технологических процессов, третьи — за счет лучшей организации рабочего места и т. д.

Сопоставление методов работы новаторов производства дает ценный материал для разработки мероприятий по улучшению деятельности всего предприятия и тем самым по использованию резервов, представляющих собой разницу между средним уровнем работы и уровнем, достигнутым передовиками производства.

Значительные резервы в работе предприятий выявляются также путем сравнения показателей отстающих, средних и передовых участков. Уровень работы передовых участков может быть достигнут и на других звеньях производства, в результате чего улучшится использование ресурсов производства.

Таким образом, в процессе анализа результаты деятельности предприятия обычно сопоставляются:

- с планом на данный период времени;
- с передовыми технико-экономическими нормами;
- с планом и отчетом за предшествующий период;
- с отчетными показателями за последнюю часть предшествующего периода;
- с лучшими результатами работы в отдельные периоды;
- с результатами работы передовых участков данного предприятия;
- с показателями однотипных передовых предприятий.

Метод расчленений. Анализ не может ограничиться рассмотрением только общих итоговых и средних показателей по предприятию в целом, поскольку это не дает полной картины деятельности. Поэтому он должен быть дополнен, с одной стороны, анализом результатов работы отдельных частей предприятия — его цехов и производственных участков и, с другой стороны, анализом частных показателей (например, анализ общего выполнения плана по объему производства дополняется анализом выполнения плана по отдельным изделиям, т. е. по номенклатуре продукции; анализ выполнения норм выработки всеми рабочими — анализом выполнения норм отдельными группами рабочих и т. д.).

Метод подстановок. Сплошь и рядом изменения отдельных показателей происходят под влиянием многих факторов. В целях анализа деятельности предприятия представляется важным определить влияние каждого из этих факторов. Изучение влияния отдельных факторов на итоговые показатели производится с помощью метода подстановок.

Так, изменение объема затрат на материалы может явиться результатом воздействия трех факторов: состава потребляемых материалов, норм их расхода и цен на материалы. С целью определения степени влияния каждого из этих факторов производят пересчет затрат на материалы, условно принимая их состав и нормы неизменными. Получаем изменение затрат на материалы в результате пересмотра цен на них. Произведя аналогичный пересчет, исходя из неизменности норм и цен, можно получить изменение затрат за счет изменения состава потребляемых материалов и т. п.

Метод выделения ведущих звеньев. В ходе анализа приходится сталкиваться с очень многими факторами и явлениями. Произвести анализ всех их часто не представляется возможным. Учитывая это, используют метод выделения ведущих звеньев. Так, на уровень производительности труда оказывают влияние многочисленные факто-

ры. Однако в определенных производственных условиях допустимо сконцентрировать внимание работников на двух из них, являющихся ведущими, ключевыми: на квалификации работников и их отношении к труду и на уровне развития техники. Это может решить задачу определения общих резервов роста производительности труда.

Выделение ведущих звеньев не только способствует выявлению причин тех или иных явлений, но и содействует более успешному решению задач.

Метод определения причинных связей между явлениями. Выше мы отмечали, что анализ должен осуществляться комплексно. Это значит, что все явления нужно рассматривать в их взаимной связи, определять взаимозависимость явлений. Выполнение указанного требования вызывает применение такого метода анализа, в ходе которого искусственно изменяют один фактор развития производства с тем, чтобы выявить его влияние на результаты работы. Другими словами, при использовании этого метода условно принимают неизменным влияние всех факторов, кроме одного.

Статистические приемы, используемые при анализе деятельности предприятия. Наряду с перечисленными методами в ходе анализа применяется ряд статистических приемов. В их число входят такие, как метод установления средних величин, группировки, определения отклонений от средних, в том числе исчисления среднеквадратических отклонений.

В экономическом анализе широко применяется *метод средних величин*. Однако пользоваться им надо осторожно и умело. Неправильное применение этого метода часто приводит к грубейшим ошибкам. Использование средних показателей возможно только для характеристики однотипных явлений, т. е. таких, которые имеют один или несколько общих существенных признаков, поэтому исчислению средних показателей предшествует группировка материала, т. е. выделение групп однотипных явлений.

Неправильная группировка материала очень часто является причиной недоброкачественного анализа и неправильного применения метода средних. В свою очередь, качество группировки, как правило, определяется выбором признака группировки. Следовательно, умение пользоваться методом средних в анализе в значительной мере определяется умением правильно выбрать признак группировки явлений.

Явления обладают как существенными, так и несущественными признаками. По тем и другим они могут быть объединены в группы. Однако для анализа имеет значение только группировка по сущест-

венным признакам. Группировка по несущественным признакам, как правило, приводит к ошибочным выводам.

В ряде случаев удается углубить анализ, используя вторичную группировку данных. Так, для анализа причин текучести рабочей силы расчленяют количество выбывших с завода рабочих по стажу их работы на данном предприятии, по обеспеченности жилой площадью, по сумме заработка и т. п., определяя конкретные причины текучести кадров.

Средние величины характеризуют только основную тенденцию, общую для всех явлений данной группы. Отдельные же составные части этой группы обладают индивидуальными свойствами, отличными от этой тенденции. Индивидуальные свойства нередко определяют существенные резервы, которые имеются на данном участке производства. Так, установив средний уровень производительности труда по группе рабочих, мы обнаруживаем, что отдельные рабочие достигают значительно большего уровня производительности труда, чем средняя его величина. Особенно резко отличаются показатели передовых и отстающих рабочих.

Для общей характеристики размера этих отклонений используют часто показатель *размаха (диапазона) отклонений*, т. е. отношение максимального уровня производительности труда к минимальному. Однако диапазон отклонений может определяться случайными величинами. Более полно различия индивидуальных показателей от средних устанавливаются расчетом *среднего линейного отклонения*, определяемого как средняя величина отклонений от средней, взятая без знака. Этот показатель имеет то преимущество перед диапазоном отклонений, что он в гораздо меньшей мере зависит от случайных значений крайних величин исследуемого ряда показателей.

Для измерения колебания анализируемого ряда часто прибегают к установлению *среднего квадратического отклонения*, которое определяется как корень квадратный из среднего квадрата отклонений.

Расчет среднего квадратического отклонения производится с помощью следующей формулы:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(\chi - \bar{\chi})^2 f}{\sum f}},$$

где σ — среднее квадратическое отклонение; χ — конкретные величины анализируемого ряда; $\bar{\chi}$ — средняя величина анализируемого ряда; f — веса, по которым взвешиваются конкретные величины при расчете среднего взвешивания.

Для сравнения степени колебания анализируемых рядов исчисляется коэффициент вариации (v), который определяется с помощью следующей формулы:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100.$$

В целях характеристики динамики определенных величин и исчисления их соотношений нередко пользуются *индексами*. Особенно часто для анализа резервов роста производительности труда используется индекс, предложенный академиком С. Г. Струмилиным.

Все эти статистические величины используются при выявлении резервов производства с целью придать материалам анализа количественную определенность и более объективно охарактеризовать изучаемые явления.

Наряду с установлением статистических величин в целях выявления резервов производства широко применяется метод *графического изображения анализируемых величин*. Графическое изображение дает не только наглядное представление о происходящих изменениях в тех или иных величинах, но и позволяет более четко выявить тенденцию этих изменений, взаимосвязь различных явлений и тем самым более четко определить средства, с помощью которых можно воздействовать на них.

Часто приходится сталкиваться с недооценкой *выборочных наблюдений*, которые дают достаточно точные результаты при значительной экономии времени на проведение самих наблюдений.

Исходные данные, используемые для выявления производственных резервов

Значительный материал для выявления резервов производства дает, как было уже показано выше, рассмотрение *отчетных данных*. Однако отчетные данные позволяют сделать только общую характеристику итогов работы предприятия, цеха или производственного участка, не обеспечивая достаточно глубокого изучения причин тех или иных отклонений в работе предприятия. Поэтому в дополнение к отчетным данным используются материалы текущего учета и техническая документация. К этим материалам относятся: журналы плавки в литейных и других металлургических цехах, акты о браке, книги учета простоев оборудования, технологические карты, рабочие наряды, требования на материалы, рекламации потребителей о качестве продукции и некоторые другие документы.

На предприятиях, где применяется нормативный учет, особое значение для анализа имеют документы, выписываемые в связи с отклонениями от нормального хода производства — нарушением установленного технологического процесса, применением материала, не предусмотренного техническими условиями, появлением брака и т. д.

В процессе анализа используется также *текущий производственный материал*, характеризующий состояние техники, технологии и организации производства, выявляющий передовой производственный опыт и наличие отстающих участков, позволяющий глубже и оперативнее вскрыть резервы производства. К текущему производственному материалу, используемому в анализе, относятся технологические карты, паспорта оборудования, дефектные ведомости и др.

В целях выявления резервов роста производства нередко прибегают к *постановке отдельных опытов*. Эти опыты дают богатый материал и для экономического анализа. Так, исследуя влияние состава шихты на производительность доменной печи, проводят плавки с разной шихтой и на основании этого устанавливают оптимальный при данных условиях производства состав. То же самое делается во многих случаях и при выборе наиболее рациональных технологических режимов.

Особое значение для анализа имеют данные *личных, непосредственных наблюдений*. Они особенно важны потому, что отчетные материалы не могут в полной мере отразить все результаты деятельности предприятия. Многие ее стороны не поддаются систематическому учету, а по некоторым показателям учетные данные во многих случаях неполны. Так, на большинстве предприятий неудовлетворительно поставлен учет внутрисменных потерь рабочего времени: потери меньше 15 мин. не учитываются, не всегда отражаются в учете и более крупные потери.

На предприятиях часто имеют место нерациональные затраты рабочего времени, такие как исправление брака и выполнение работ, связанных с отклонениями от нормального хода производственного процесса; затраты времени основных рабочих на выполнение вспомогательных работ, не связанных непосредственно с их обязанностями, и т. д. Эти затраты рабочего времени также почти не отражаются в учете. Поэтому с целью более глубокого анализа использования рабочего времени проводятся специальные наблюдения в виде фотографий рабочего дня, самофотографий и т. п. Эти материалы личных, непосредственных наблюдений хорошо дополняют данные систематического учета и отчетности.

Задача личного наблюдения состоит в том, чтобы объективно определить качество работы того или иного участка, собрать характерные факты, на основе анализа которых можно сделать выводы об улучшении деятельности предприятия. Поэтому при проведении личных наблюдений руководствуются строго продуманным планом и определенной системой фиксирования результатов наблюдений. Отсутствие такого плана и системы неизбежно приведет к обесценению материалов наблюдений, к ошибочным выводам, основанным на случайных фактах.

Личные, непосредственные наблюдения проводятся таким образом, чтобы их материалы были сопоставимы с материалами личных наблюдений, произведенных ранее, а также с данными плана и учета; чтобы для наблюдений избирались типичные периоды времени и группы рабочих; чтобы частота наблюдений позволяла сделать достоверные выводы. Так, проводя фотографию рабочего дня или хронометраж в целях изучения передового опыта, в качестве объекта наблюдения выбирают квалифицированного рабочего, использующего исправное оборудование, рабочее место которого правильно организовано и нормально обеспечивается материалами и инструментом. При этом заранее устанавливают, какие части рабочего времени будут фиксироваться, какое количество наблюдений нужно провести, чтобы избежать случайностей.

Личные наблюдения могут проводиться различными способами. Основными из них являются:

- ▶ непосредственные личные наблюдения, проводимые лицом, изучающим данный участок производства. К числу таких способов относится, например, проведение фотографии рабочего дня;
- ▶ опросный способ, когда работник, изучающий данный участок производства, выявляет мнение рабочих, мастеров, технологов, занятых на участке;
- ▶ анкетный способ наблюдений, при котором работники, занятые на анализируемом участке, заполняют по просьбе лица, проводящего анализ, определенные бланки. Примерами анкетного способа являются проведение самофотографий рабочего дня, заполнение бланков общественного смотра производственных резервов и т. п.

Для более полного изучения производства и вскрытия неиспользуемых резервов в число объектов наблюдения включаются участки хорошо, средне и плохо работающие.

К материалам личных наблюдений относятся не только данные специально проведенных наблюдений, но и предложения о ликви-

дации потерь, о совершенствовании техники и организации производства, о распространении передового опыта, поступающие от рабочих, инженеров и служащих. Эти предложения поступают на производственных совещаниях, рабочих собраниях, в ходе проведения общественных смотров, в виде рационализаторских предложений, через печать и т. д.

Для анализа работы предприятия большое значение имеют данные о внедрении организационно-технических мероприятий. Они позволяют установить, какая часть намеренной экономии рабочего времени, материалов, топлива или сокращения других затрат не была получена из-за несвоевременного внедрения отдельных мероприятий или срыва их, кто оказался виновником задержки или срыва в осуществлении мероприятия и каковы причины этой задержки. Анализ этих данных особенно важен, так как при этом может быть установлена опасность потери экономии задолго до получения отчетных материалов.

Выявление резервов проводится всем коллективом предприятия. Организующая роль в этой работе принадлежит плановым органам, которые совместно с бухгалтерией подготавливают отчетный материал, намечают основные направления анализа, помогают общественным организациям в выявлении резервов производства, снабжают соответствующие организации данными о работе аналогичных предприятий и о передовых показателях в данной отрасли. Кроме того, плановые органы обобщают результаты анализа и систематизируют выдвинутые в результате его проведения мероприятия по развитию техники и организаций производства, отбирая совместно с соответствующими специалистами те из них, которые подлежат внедрению.

Органы технического руководства — конструкторские и технологические отделы, отделы главного энергетика и главного механика — выявляют резервы производства, связанные с совершенствованием конструкции продукции и технологии ее изготовления, улучшения техники и организации ремонтных работ, сокращения затрат, связанных с энергоснабжением и эксплуатацией энергооборудования на предприятии. В то же время коллективы этих органов управления и обслуживания производства выявляют резервы непосредственно на своих участках.

Работники, занятые вопросами организации и нормирования труда, сосредоточивают свое внимание на выявлении резервов повышения производительности труда, используя для этого фотографии рабочего дня, самофотографии, хронометражные наблюдения и т. п.

Работники органов материально-технического снабжения выявляют резервы экономии материалов, возможности ликвидации сверхнормативных запасов материальных ценностей и сокращения затрат, связанных с перевозкой и хранением материалов.

Работники органов сбыта определяют возможности сокращения затрат, связанных с реализацией продукции, сокращения запасов нереализованной продукции, пути лучшего удовлетворения нужд потребителей.

Большое влияние на повышение качества продукции оказывают работники технического контроля, изучающие причины брака и снижения сортности продукции. Они пользуются при этом рекламациями потребителей и другими аналогичными материалами.

Основные резервы выявляются самими производственниками, которые систематически продумывают результаты своей работы и намечают мероприятия по ее улучшению.

Анализ резервов роста производства должен быть действенным. Действенность анализа определяется тремя условиями:

- ▶ качество анализа позволяет вносить предложения по улучшению техники и организации работы предприятия. Разработанные на основе этих предложений организационно-технические мероприятия включаются в план, что создает реальную основу для их осуществления;
- ▶ качество и конкретность анализа таковы, что резервы производства выражаются в определенных цифровых величинах, показывающих, на сколько будет увеличен выпуск продукции, повышена выработка на одного рабочего или улучшен другой показатель деятельности предприятия, цеха или производственного участка;
- ▶ весь коллектив работников предприятия систематически, на повседневной основе участвует в работе по выявлению резервов производства.

Производственная структура предприятия, его инфраструктура



7.1. Характеристика общей структуры предприятия

Основные черты производственного предприятия

Производственное предприятие — это обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента. К производственным предприятиям относятся заводы, фабрики, комбинаты, шахты, карьеры, порты, дороги, базы и другие хозяйственные организации производственного назначения.

Внутренняя среда предприятия — это люди, средства производства, информация и деньги. Результатом взаимодействия компонентов внутренней среды является готовая продукция (работа, услуги).

Основу предприятия составляют *люди*, которые характеризуются определенным профессиональным составом, квалификацией, интересами. Это руководители, специалисты, рабочие. От их усилий и умения зависят результаты работы предприятия. Безусловно, что люди не могут трудиться на пустом месте. Им необходимы *средства производства*: основные средства, с помощью которых изготавливается продукция, и оборотные средства, из которых создается эта продукция.

Для расчетов за поставки необходимых материалов, оборудования, энергоресурсов, для выплаты заработной платы работникам и осуществления прочих платежей предприятию необходимы *деньги*,

которые накапливаются на его расчетном счете в банке и частично в кассе предприятия.

Важное значение для работы предприятия имеет *информация*: коммерческая, техническая и оперативная. При помощи информации все компоненты действующего предприятия связываются в единый синхронно функционирующий комплекс, нацеленный на производство заданного вида продукции, соответствующего количества и качества.

Основной задачей коллектива работников каждого предприятия является производство востребованной обществом продукции высокого качества при наиболее полном использовании производственных ресурсов (оборудования, сырья, материалов, топлива, электроэнергии, инвентаря и других средств производства), а также при эффективном использовании рабочего времени. Базой для решения этой задачи является непрерывное совершенствование техники, технологии и организации труда и производства.

Каждое предприятие является единым производственно-техническим организмом. *Производственно-техническое единство* — важнейшая черта предприятия. Оно определяется общностью назначения изготавливаемой продукции или процессов ее производства и создает условия для квалифицированного и оперативного руководства предприятием.

Предприятие может состоять из технологически однородных цехов или участков (прядаильные цеха на прядаильной фабрике, цеха мелкого, крупного и других видов литья на литейном заводе); из технологически разнородных цехов или участков, в результате совместных усилий которых выпускается определенная продукция (литейные, кузнечные, термические, механические и другие цеха машиностроительных заводов; прядаильные, ткацкие и отделочные цеха текстильных фабрик; доменные, мартиновские и прокатные цеха металлургических заводов и т. п.).

Существенным признаком, объединяющим предприятие в единый организм, является наличие общего вспомогательного хозяйства, обслуживающего все части предприятия, а также единство территории (последнее в некоторых случаях, например на комбинатах, необязательно). Общее вспомогательное хозяйство и единство территории создают более тесные связи между отдельными звеньями предприятия.

Предприятие обладает также *организационным единством*, что означает наличие единого руководства, учета, стратегии развития.

Важной чертой, характеризующей предприятие, является его *экономическое единство*, т. е. единство коллектива работников, заня-

тых на нем, общность материальных, технических и финансовых ресурсов, а также экономических результатов работы.

Предприятие наделено правами *юридического лица*, т. е. может вступать в договорные отношения с другими организациями и отвечает за выполнение принятых на себя обязательств.

Таким образом, предприятие — это организация, принадлежащая государству или частным лицам, созданная с целью производства определенной продукции, планомерно развивающаяся, обладающая производственно-техническим, организационным и экономическим единством, наделенная правами юридического лица и работающая на коммерческой основе.

Структура предприятия

Структура — это совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. **Структура предприятия** — это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, отделов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект (рис. 7.1). Факторами, определяющими структуру предприятия, являются: характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации предприятия и кооперирования его с другими фабриками и заводами, а также степень специализации производства внутри предприятия.

Какого-либо устойчивого стандарта структуры не существует. Структура конкретного предприятия постоянно корректируется под воздействием производственно-экономической конъюнктуры, научно-технического прогресса и социально-экономических процессов.

Наряду с этим при всем многообразии структур все производственные предприятия имеют идентичные функции, главные из которых — изготовление и сбыт продукции. Чтобы обеспечить нормальное функционирование, предприятие должно иметь в своем составе

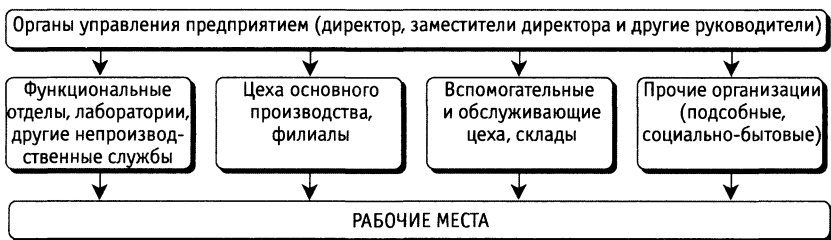


Рис. 7.1. Структура предприятия

цеха или мастерские по изготовлению основной продукции (выполнению работ, оказанию услуг) и по обслуживанию производственного процесса.

Помимо того, каждое предприятие независимо от его размеров, отраслевой принадлежности и уровня специализации постоянно ведет работу по оформлению заказов на изготовление продукции; организует ее сохранность и сбыт заказчику; обеспечивает закупку и поставку необходимого сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования, энергоресурсов.

Наконец, чтобы каждый работник в любой отрезок времени делал именно то, что необходимо остальным и всему предприятию в целом, нужны управляющие органы. На эти органы возлагаются задача определения долгосрочной стратегии, координация и контроль текущей деятельности персонала, а также наем, оформление и расстановка кадров. Все структурные звенья предприятия, таким образом, связаны между собой с помощью системы управления, которая становится его головным органом.

Необходимым условием эффективной деятельности предприятия является рациональное построение организационной, производственной и управленческой структуры.

Как правило, предприятие состоит из производственных подразделений — цехов, участков и хозяйств — и возможных организаций по обслуживанию работников предприятия и членов их семей (организации профессионального обучения, клубы, детские сады и др.).

Состав производственных звеньев, а также организаций по обслуживанию работников, их количество, величина и соотношение между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности представляют собой **общую структуру предприятия**.

К производственным звеньям предприятия относятся цеха и участки, где изготавливаются основная продукция предприятия, инструменты, запасные части для ремонта оборудования, осуществляется ремонт, вырабатывается энергия и т. п.

К организациям, обслуживающим работников предприятия, относятся детские сады, столовые, сельское подсобное хозяйство, профилактории, сеть учебных заведений для повышения производственной квалификации и т. п.

Организации по обслуживанию работников в основном развиты на крупных предприятиях. С их помощью предприятия заботятся об улучшении жизни своих работников и повышении их культурно-технического уровня. Кроме того, хорошая организация пита-

ния, улучшение бытовых условий, организация ухода за детьми, удовлетворение культурных нужд и повышение квалификации работников увеличивают их заинтересованность в эффективной деятельности предприятия и тем самым способствуют повышению производительности труда и улучшению всех экономических показателей работы.

В отличие от общей структуры **производственная структура** предприятия представляет собой форму организации производственного процесса и находит свое выражение в размерах предприятия, в количестве и составе цехов и служб, созданных на предприятии, их планировке, а также в составе, количестве и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов, создаваемых в соответствии с расчленением процесса производства на крупные звенья, частичные производственные процессы и производственные операции.

Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на технико-экономические показатели производства, на структуру управления предприятием, организацию оперативного и бухгалтерского учета.

Производственная структура предприятия динамична. По мере совершенствования техники и технологии производства, управления, организации производства и труда совершенствуется и производственная структура. Совершенствование производственной структуры создает условия для интенсификации производства, эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, повышения качества продукции.

Элементы производственной структуры

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цеха. Первичным и самым главным звеном пространственной организации производства является **рабочее место**. Рабочим местом называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами. На рабочем месте может работать один рабочий (например, токарь на токарном станке, слесарь у тисков) или группа, бригада рабочих (например, кузнец, нагривальщик, подавальщик — у кузнечного молота, бригада слеса-

рей — у сборочного станда). В ряде случаев создается многостаночное рабочее место, когда один рабочий использует две или несколько единиц оборудования.

Участок — производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства. На мелких и средних предприятиях, где введена бесцеховая структура, производственный участок может обладать чертами, характерными для цеха (см. ниже). Только степень административно-хозяйственной самостоятельности у такого участка меньше, чем у цеха, и обслуживающий аппарат значительно более ограничен, чем аппарат цеха. На производственном участке, помимо основных и вспомогательных рабочих, имеется руководитель — мастер участка.

Производственные участки специализируются *подетально* и *технологически*. В первом случае рабочие места связаны между собой частичным производственным процессом по изготовлению определенной части готового продукта; во втором — по выполнению одинаковых операций.

Участки, связанные между собой постоянными технологическими связями, объединяются в цеха.

Цех — наиболее сложная система, входящая в производственную структуру, в которую входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов. В цехе возникают сложные взаимосвязи: он характеризуется достаточно сложной структурой и организацией с развитыми внутренними и внешними связями.

Цех является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, представляет собой обособленную в организационном, техническом и административном отношении производственную единицу и выполняет закрепленные за ним производственные функции. Каждый цех получает от заводоуправления единое задание, регламентирующее объем выполняемых работ, качественные показатели и предельные затраты на запланированный объем работ.

Обычно различают следующие виды цехов и производственных участков: основные, вспомогательные, обслуживающие и побочные.

В *основных цехах* и на производственных участках либо выполняется определенная стадия производственного процесса по превращению основного сырья или полуфабрикатов в готовую продукцию предприятия (например, литейные, механические и сборочные

цеха на машиностроительном заводе), либо же выполняются все стадии производства по непосредственному изготовлению какого-либо изделия или части его (цех холодильников, цех круглых калибров и т. д.).

Вспомогательные цеха или участки способствуют выпуску основной продукции, создавая условия для нормальной работы основных цехов: оснащают их инструментом, обеспечивают энергией и т. д. К числу вспомогательных относятся ремонтные, инструментальные, модельные, энергетические и некоторые другие цехи.

Обслуживающие цеха и хозяйства выполняют работу по обслуживанию основных и вспомогательных цехов, занимаясь транспортировкой и хранением сырья, полуфабрикатов и готовой продукции и т. п.

Побочные цеха занимаются использованием и переработкой отходов основного производства (например, цех ширпотреба).

Эти принципы лежат в основе структуры предприятия любой отрасли промышленности. Особенно много общего у предприятий в построении вспомогательных и обслуживающих хозяйств. Ремонтный и энергетический цеха, транспортное и складское хозяйства создаются на предприятиях любой отрасли промышленности. На машиностроительном предприятии имеется инструментальный цех, а на текстильной фабрике — валичная и челночная мастерские, которые изготовляют инструмент, необходимый для текстильного производства.

Вместе с тем предприятия различных отраслей промышленности имеют и индивидуальные особенности в структуре, которые определяются главным образом характером основного производства. Что же касается организаций по обслуживанию работников, то они, как правило, однотипны с теми, которые имеются на предприятиях других отраслей промышленности.

Специализация цехов

Основные производственные цеха формируются в соответствии с профилем предприятия, а также в зависимости от конкретных видов продукции, масштабов и технологии производства. При этом перед ними ставятся задачи своевременного выпуска продукции, снижения издержек производства, повышения качества изделий, возможности оперативной перестройки производства на выпуск новых изделий в соответствии с быстро изменяющимися потребностями рынка. Указанные задачи решаются на основе рациональной специализации и размещения цехов, их кооперирования внутри

предприятия, обеспечения пропорциональности и единства ритма производственного процесса от первой до последней операции.

Специализация цехов принимает следующие формы: предметная; поддетальная (поагрегатная); технологическая (стадийная); территориальная, а также смешанная.

Предметная специализация заключается в сосредоточении в отдельных цехах основной части или всего производственного процесса по изготовлению конкретных видов и типоразмеров готовой продукции. Например, на кондитерской фабрике существуют отдельные цеха по производству карамели, по производству печенья и по производству тортов. Общим для этих различных цехов является единое инженерно-техническое обслуживание, материально-техническое обеспечение и сбыт продукции, складские помещения, что снижает их общие производственные расходы.

Поддетальная (поагрегатная) специализация наиболее распространена в машиностроении. Ее суть состоит в том, что за каждым цехом закрепляется изготовление не полностью всей машины, а только отдельных деталей или агрегатов. Например, на автомобильном заводе в специализированных цехах отдельно изготавливаются двигатели, отдельно — коробка передач, кабина и т. д. Все эти агрегаты передаются в цех сборки, где из них и собирается готовый автомобиль.

Технологическая (стадийная) специализация базируется на пооперационном разделении труда между цехами. При этом в процессе движения предметов труда от сырья до готовой продукции выделяются принципиальные различия в технологии производства каждого цеха. Так, на текстильном комбинате сырье вначале поступает в чесальный цех, где превращается в волокно. Последнее идет в прядильный цех. Из волокна в этом цехе прядут нити, из которых в ткацком цехе изготавливают полотно. Окончательная отделка полотна производится в красильном цехе.

На ряде предприятий с целью улучшения качества обработки, снижения издержек производства или улучшения санитарных условий труда за отдельными цехами и участками закрепляется одна какая-либо технологическая операция. Например, окраска отдельных узлов и деталей, из которых комплектуется готовая продукция. Это могут быть операции термической обработки, сушка материалов и прочее, т. е. отдельная технологическая стадия изготовления готовых изделий. Стадийная специализация цехов и участков широко используется почти во всех отраслях промышленности, в строительстве, частично в сельском хозяйстве.

Территориальная специализация производственных подразделений наиболее характерна для предприятий транспорта, сельского хозяйства и строительства. Каждый цех, участок при этом может выполнять одинаковую работу и производить одну и ту же продукцию, но на различных, удаленных друг от друга территориях.

Смешанный тип производственной структуры часто встречается в легкой промышленности (обувное, швейное производство), в машиностроении и в ряде других отраслей. Этот тип производственной структуры имеет ряд преимуществ: он обеспечивает уменьшение объемов внутрицеховых перевозок, сокращение длительности производственного цикла изготовления продукции, улучшение условий труда, снижение себестоимости продукции.

Совершенствование производственной структуры подразумевает расширение предметной и смешанной специализации, организацию участков и цехов при высокой загрузке оборудования, централизацию вспомогательных подразделений предприятия.

7.2. Проектирование производственной структуры предприятия

Выбор типа предприятия и принципа построения его цехов и производственных участков

Вопрос о выборе и улучшении производственной структуры предприятия решается при строительстве новых предприятий, реконструкции действующих фабрик и заводов и изменении профиля их производства в ходе перемещения, перепланировки оборудования, а также при переоборудовании тех или иных участков производства.

Важнейшими вопросами, связанными с совершенствованием производственной структуры предприятия и оказывающими большое влияние на его экономику, являются:

- выбор типа предприятия и принципа построения его цехов и производственных участков;
- соотношение между основными производственными цехами, с одной стороны, и вспомогательными и обслуживающими — с другой;
- обеспечение пропорциональности между всеми частями предприятия.

Производственная структура предприятия в значительной мере зависит от его специализации, т. е. от характера продукции, изготавливаемой на предприятии, и разделения труда с другими фабрика-

ми и заводами по изготовлению выпускаемой данным предприятием продукции. Номенклатура продукции, которую изготавливает предприятие, определяет, должны ли его цеха и производственные участки быть приспособлены для производства строго определенной продукции и ограниченного круга работ или их построение предусматривает возможность выполнения более разнообразных работ и объектов. Этим определяются состав оборудования, его расположение, создание постоянных транспортных потоков на производственных участках и между ними или приспособление транспортных устройств к переменным направлениям перевозок внутри предприятия.

При проектировании производственной структуры предприятия предпочтение, как правило, отдается более узкой его специализации с закреплением за ним видов продукции, имеющих не только общее назначение, но и конструктивно-технологическую общность, т. е. родственных по конструкции и технологическому процессу изготовления.

Выбор целесообразной производственной структуры предприятия тесно связан с определением **типа предприятия**. Под типом предприятия понимается степень охвата им всех стадий производства продукции и массовость, повторяемость ее изготовления.

Решая, например, вопрос о структуре текстильной фабрики, можно предусмотреть постройку замкнутого комбината, включающего прядильное, ткацкое и отделочное производства. Можно построить предприятие, отделочное производство которого должно получать суровье не только от своих ткацких цехов, но и от других фабрик. Можно, наконец, ограничиться постройкой только ткацкой или отделочной фабрики, предусмотрев, что она будет получать полуфабрикаты от кооперированных с нею предприятий.

Точно так же и в машиностроении можно спроектировать станкостроительный завод с замкнутым производственным циклом или основанный на получении ряда полуфабрикатов со стороны. В металлургии создаются заводы с охватом всего цикла производства или только части его.

В промышленности СССР в ходе строительства и реконструкции многих фабрик и заводов в годы довоенных пятилеток создавались преимущественно предприятия, охватывающие почти весь производственный процесс изготовления продукции. На машиностроительных заводах организовывались все виды цехов и изготавливались почти все детали, необходимые для выпуска готовой продукции. Большинство заводов изготавливали для себя фитинги, метизы, шестерни, инструмент и приспособления. Такая структура предпри-

ятий приводила к возникновению чрезмерно крупных фабрик и заводов без должного эффекта от увеличения их размера, так как многие цеха оставались мелкими, на ряде участков не удавалось создать условий для массового производства в связи с большой номенклатурой изготавливаемых деталей.

В настоящее время отдается предпочтение такой структуре предприятия, которая предусматривает межзаводское кооперирование и организацию на предприятии цехов, каждый из которых по своим размерам обеспечивал бы применение передовой техники и современных методов организации производства. Так, в автомобильной промышленности проектируется такая организация работы, при которой производство моторов, многих массовых деталей, выполнение отдельных стадий производства (точное литье по выплавляемым моделям) закреплялось бы за специализированными предприятиями, поставляющими полуфабрикаты и готовые узлы соответствующим головным заводам. Это позволяет эффективнее использовать специальное высокопроизводительное автоматическое оборудование и тем самым повысить экономичность производства.

Практика работы промышленности выявила три типа производственной структуры промышленных предприятий: технологический, предметный (предметно-замкнутый) и смешанный (предметно-технологический).

На предприятиях с **технологической структурой** цеха и производственные участки создаются по принципу технологической однородности. Так, на текстильных предприятиях организуются прядельные, ткацкие, отделочные цеха; на машиностроительных предприятиях — механические, термические, литейные, кузнечные, сборочные цеха, а внутри, например, механического цеха — токарный, фрезерный и другие участки. Такая структура предприятия обеспечивает технологическую специализацию цехов и производственных участков, облегчает руководство цехом (или участком), маневрирование людьми внутри цеха и т. п.

Однако технологическая структура предприятия имеет и недостатки. Так, при технологической структуре в каждом подразделении выпускается разнообразная продукция. В условиях частого перехода от одного вида изготавливаемой продукции к другому увеличиваются потери времени на переналадку оборудования, меняются пропорции между отдельными частями цеха. Например, если в литейном цехе формовались мелкие детали, то между загрузкой формовочного и плавильного отделений устанавливается определенное соотношение. При переходе же цеха на изготовление крупных отливок это

соотношение меняется, так как на тонну выплавленного и залитого металла в данном случае приходится меньше труда формовщиков. Следовательно, при таком изменении номенклатуры продукции плавильное отделение получает значительно большую нагрузку и может лимитировать объем производства во всем цехе.

При построении производственной структуры предприятия по технологическому принципу каждый участок занят выполнением только определенных операций, и его коллектив не может отвечать за качество изделия в целом, за соблюдение сроков изготовления готовой продукции.

При технологической структуре цехов трудно расположить оборудование по ходу производственного процесса, так как при частой смене видов изготавливаемой продукции меняются состав и последовательность операций. Следовательно, оборудование надо располагать по группам однотипных машин, что увеличивает размер внутрицеховых перевозок, создает встречные движения полуфабрикатов, увеличивает длительность производственного цикла и связанные с этим потери.

При **предметной структуре** каждый цех изготавливает какое-либо изделие, группу изделий или определенные части их, а участки внутри цехов специализируются на производстве определенных частей или деталей изделий. Так, на заводе измерительных инструментов имеются цеха по изготовлению круглых калибров, плоских калибров, микрометров и т. д.; на автомобильном заводе — цеха мотора, заднего моста, шасси и т. д.; на обувной фабрике — цеха рантовой обуви, винтовой обуви и т. д.

Предметная структура предприятия имеет много преимуществ по сравнению с технологической. При ее применении углубляется специализация производства; создаются более благоприятные условия для внедрения новой техники, и в первую очередь для автоматизации производства; облегчается использование высокопроизводительного специализированного оборудования, инструментов и приспособлений; повышается специализация кадров, а вместе с этим и их квалификация; оборудование располагается по ходу производственного процесса, что создает реальную предпосылку для внедрения поточного метода организации производства; сокращается длительность производственного цикла; каждый цех и производственный участок, за которым закреплено изготовление определенной продукции, полностью отвечает за выпуск ее в срок, в заданном объеме и соответствующего качества; облегчается руководство предприятием со стороны органов заводоуправления. Все это приводит к повышению производительности труда рабочих, снижению себе-

стоимости продукции, улучшению многих других показателей работы предприятия.

Однако предметная структура в чистом виде внедряется на предприятиях крайне редко. При ее применении в каждом цехе (участке) надо иметь весь комплект оборудования для изготовления определенной продукции.

Так, если на автомобильном заводе принять предметную структуру, то окажется, что в каждом цехе нужно будет иметь кузнечно-прессовое оборудование, участки формовки и литья чугунных, стальных, бронзовых деталей и многое другое.

Зачастую это нецелесообразно, так как количество оборудования на предприятии увеличивается, некоторые машины невозможно полностью загрузить из-за относительно небольшого объема работ на данном участке, а в ряде случаев объединение разнородного оборудования может ухудшить условия труда рабочих и затруднить использование многих машин.

Поэтому на многих промышленных предприятиях применяется **смешанная (предметно-технологическая) структура**, при которой заготовительные цеха строятся по технологическому принципу (кузнечно-прессовый, литейный серого чугуна, литейный ковкого чугуна, сталелитейный и т. п.), а обрабатывающие и выпускающие цеха объединяются в предметно-замкнутые цеха или участки. По принципу смешанной структуры часто создаются и производственные участки внутри цехов.

В настоящее время на машиностроительных, обувных, швейных, мебельных предприятиях наиболее распространен смешанный тип производственной структуры с тенденцией повышения в нем удельного веса предметных участков. В металлургии, химии, текстильном производстве чаще всего создаются технологически специализированные цеха. В каждом отдельном случае выбор типа производственной структуры предприятий зависит от многих обстоятельств.

Степень технологической специализации, т. е. охвата на предприятии всех стадий производства продукции, зависит часто от масштабов производства. При незначительном количестве одинаковых изделий или их частей, производимых на предприятии, может оказаться, что участок, где они изготавливаются, будет трудно специализировать или же он окажется незначительным по своим размерам. В этих случаях лучше ориентироваться на то, что изготовление таких частей продукции или выполнение стадий производства будет передано на договорной основе другим, специализированным на этом производстве предприятиям.

Определение размера предприятия

На основе выбора типа предприятия и состава его цехов или производственных участков, а также запланированных номенклатуры продукции и объема производства определяются размеры предприятия. При этом исходят из необходимости повышения концентрации производства.

Создание крупных предприятий позволяет внедрить на них более производительную технику, лучше ее использовать, уменьшить удельный вес административно-управленческого, вспомогательного и обслуживающего персонала, снизить капитальные затраты, приходящиеся на единицу мощности, использовать более квалифицированные кадры, снизить расходы, приходящиеся на единицу продукции.

Применение на крупных предприятиях мощных агрегатов снижает приходящиеся на единицу мощности затраты, связанные с их изготовлением и эксплуатацией. Укрупнение предприятий создает дополнительные возможности для специализации отдельных участков, что на более мелких предприятиях оказывается экономически нецелесообразным.

В то же время оправдывает себя создание сравнительно мелких узкоспециализированных предприятий, где экономический эффект определяет массовость производства однотипной продукции.

Большое влияние на размер предприятия оказывает мощность производственного оборудования. Известно, что в доменном производстве использование крупных печей намного снижает затраты труда на выплавку одной тонны чугуна. Об этом свидетельствует следующий условный пример.

Пример

На металлургическом заводе А, где средний объем доменных печей несколько больше 500 куб. м, на выплавку 1 т чугуна затрачивается 1,52 человекочаса, на заводе Б со средним объемом печей около 900 куб. м — 1,08 человекочаса, а на заводе В, где средний объем печей превышает 1100 куб. м, — 0,8 человекочаса.

Таким образом, создание крупных агрегатов и на их базе более крупных предприятий оказывается более эффективным. Крупные агрегаты эффективны не только при их эксплуатации, но и в процессе их производства.

Так, для изготовления одного турбогенератора мощностью 100 тыс. кВт требуется затратить станкочасов на 25–30% меньше, чем для изготовления четырех турбогенераторов по 25 тыс. кВт.

Создание крупных производственных агрегатов уже само по себе приводит к повышению размеров предприятий. Это особенно характерно для металлургических заводов, электростанций, многих химических и других предприятий.

Последствия создания крупных предприятий могут быть не только положительными, но и отрицательными. Прежде всего строительство фабрики или завода больших размеров часто занимает длительный период времени, в течение которого вложенные крупные средства не дают производственного эффекта. Кроме того, нередко та или иная задача по организации выпуска нового вида продукции или значительного расширения масштабов производства должна быть решена в течение короткого периода времени, а строительство нового крупного предприятия может затянуться надолго.

Следует также учесть, что если потребность данного экономического района в продукции, которую производит предприятие, невелика, то большой размер предприятия может привести к перепроизводству и, как следствие, излишне дальним перевозкам продукции с целью ее сбыта (и соответственному росту расходов). Особенно это важно для малотранспортабельных видов продукции (кирпич, торф и др.). Аналогичное положение имеет место и для предприятий, потребляющих сырье, возможности перевозки которого ограничены (свекла, картофель и др.).

Все сказанное означает, что вопросы о размерах предприятия, о степени концентрации производства должны решаться в индивидуальном порядке с учетом специфики отрасли промышленности и конкретного района. Масштабы работы каждого завода или фабрики должны определяться исходя из тех задач, которые решаются в данный период времени. Основной из них является задача максимального повышения общественной производительности труда.

Это означает, что при выборе размера предприятия необходимо, во-первых, обеспечить наиболее низкую сметную стоимость строительства, приходящуюся на единицу мощности, во-вторых, обеспечить достижение наиболее низкой полной себестоимости продукции, включающей в себя фабрично-заводскую себестоимость продукции на проектируемом предприятии и все затраты по доставке готовой продукции потребителям. Таким показателем является *себестоимость продукции, франко-базисный склад потребителя*.

При определении размера предприятия необходимо учитывать также удобство руководства им. На очень крупных, особенно универсальных, предприятиях, как правило, создается большое количество цехов и других подразделений. Это затрудняет оперативное и квалифицированное руководство.

Рассматривая вопрос о размере предприятия, нельзя упускать из виду и степень его специализации и кооперирования. Автомобильный завод, производящий почти все основные детали и узлы машины, поневоле превращается в громадное предприятие, которое бывает трудно организовать. На таком заводе нередко возникает несопряженность отдельных участков.

В то же время создание в крупных промышленных центрах подетально или технологически специализированных предприятий, таких как завод поршней, чугунолитейный или кузнечно-прессовый завод, при сравнительно небольшом количестве рабочих позволит использовать все преимущества крупного предприятия.

Немалое влияние на размеры предприятия оказывают и его отраслевые особенности. В отраслях, связанных с добычей сырья из недр или переработкой сельскохозяйственного сырья, учитывают богатство месторождений, урожайность и площади прилегающих районов, занятых нужными для предприятия культурами. На предприятиях, перерабатывающих продукты животноводства, учитывают перспективы развития животноводства в прилегающих районах и характер сырья — его транспортабельность, подверженность порче и т. п.

Отраслевые особенности накладывают свой отпечаток на размер предприятия и с точки зрения состава применяемого оборудования. Если на металлургическом заводе сам размер доменных и мартеновских печей, прокатных станков определяет величину предприятия, то на текстильной фабрике или машиностроительном заводе увеличение размера предприятия означает часто сосредоточение большого количества сравнительно мелких машин и механизмов, что, естественно, снижает эффективность укрупнения предприятий.

Аналогично вопросу о размере предприятия решается и задача о размере цехов. Величина цеха зависит от производительности его ведущих агрегатов или ведущих цехов предприятия, по мощности которых определяется мощность остальных цехов. На размер цеха влияет также размер общецеховых расходов. Чем больше их удельный вес в себестоимости продукции, тем больше стремление к снижению их доли путем укрупнения цехов.

Укрупнение цехов дает возможность высвободить административно-управленческих работников, часть производственных площадей, а также снизить удельный вес вспомогательных рабочих. Кроме того, объединение цехов позволяет обеспечить более квалифицированное руководство цехами и участками, улучшить организацию труда, сократить пути транспортировки деталей, высвободить часть производственных площадей и т. д.

Планировка предприятия и производственных участков

Проектирование производственной структуры предприятия предполагает также и решение вопроса о планировке участков производственных звеньев на территории предприятия. Для этого обычно составляется генеральный план предприятия, в котором указываются вся территория предприятия, расположение цехов и производственных участков, транспортные грузовые потоки сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции.

Планировка предприятия проводится таким образом, чтобы расположение цехов и производственных участков соответствовало требованиям процесса производства, обеспечивая его поточность, сближение цехов и участков, связанных последовательностью обработки предметов труда. Вспомогательные и обслуживающие цеха располагаются обычно вблизи тех участков, которые они обслуживают.

Решая вопрос о плотности застройки, приходится учитывать, что расстояния между цехами должны обеспечивать пожарную безопасность, нормальное удаление газов и пыли, выделяемых в отдельных цехах. В то же время сокращение расстояния между цехами уменьшает затраты на строительство подъездных путей и прочих коммуникаций, облегчает связь между цехами и руководство ими.

В типовых материалах, которыми пользуются при проектировании предприятий, имеются нормативы, определяющие минимальные расстояния между цехами и участками. При планировке предприятия учитываются и особенности застраиваемого участка — его геологические и гидрогеологические условия, преобладающее направление ветров, рельеф площадки, — с тем чтобы обеспечить высокое качество сооружений при минимальной стоимости строительных работ, предохранить большинство цехов и участков предприятия от чрезмерного перегрева или переохлаждения, создавая на предприятии наиболее благоприятные санитарно-гигиенические условия. При этом предусматривается озеленение и благоустройство территории предприятия. Кроме того, намечая планировку предприятий, предусматривают возможность дальнейшего расширения производства.

Особое внимание уделяется коммуникациям предприятия — возможности присоединения его к дорогам, энергетическим линиям, санитарно-техническим и другим устройствам общего назначения. Учитываются также людские потоки по территории предприятия, а также удобство связи с жилыми поселками.

Планировка предприятия включает и расположение оборудования внутри зданий и сооружений. При этом целесообразно максимально приблизить расположение оборудования к поточному. В це-

хах создаются необходимые проезды и проходы, обеспечивается свободный доступ к агрегатам в процессе их эксплуатации и ремонта. Нормы производственной площади, приходящейся на единицу оборудования и на одного рабочего, должны строго соблюдаться.

При строительстве нового предприятия выполняются все работы по его проектированию в полном объеме. Если предприятие предполагается строить в новом районе, то к проектированию производства прибавляется проектирование непромышленных звеньев, включаемых в общую структуру предприятия,— жилых поселков, клубов, детских и коммунальных организаций.

При выполнении проектных работ на действующем предприятии с целью его расширения и реконструкции проектируется изменение лишь тех частей, которые подвергаются реконструкции. Однако и в этих условиях проводится пересмотр генерального плана с целью увязки перестраиваемой части предприятия с общей его планировкой.

Пропорциональность частей предприятия.

Соотношение между основными и вспомогательными цехами и участками

Улучшение производственной структуры предприятия тесно связано с достижением **пропорциональности** всех его частей. Нарушение пропорциональности между различными частями предприятия неизбежно приводит к образованию так называемых «узких мест», в результате чего не полностью используются производственные мощности и ресурсы остальных участков. При этом «узкое место» часто не является ни решающим, ни особенно важным участком производства.

Создание пропорциональности на предприятии нельзя сводить к сумме мероприятий по ликвидации «узких мест». Необходимо учитывать и перспективы изменения номенклатуры продукции, совершенствования техники, технологии и организации производства.

При проектировании производственной структуры предприятия предусматривается комбинирование производства. В результате комбинирования создается возможность комплексного использования сырья, получения большой экономии на капитальных затратах и значительного роста производительности труда.

Помимо общих для предприятий многих отраслей промышленности путей совершенствования производственной структуры предприятия, имеются и частные пути, связанные с особенностями отдельных групп предприятий.

На машиностроительных заводах, например, одним из важных

направлений совершенствования производственной структуры является сокращение удельного веса механических цехов за счет внедрения прогрессивных методов изготовления заготовок — штамповки, точного литья, сварки и т. д. — и приближения их по размерам и конфигурации к готовым деталям. Это позволяет сократить объем механической обработки деталей, высвободить значительное количество оборудования и рабочих и сэкономить большое количество металла и электроэнергии.

На металлургических заводах путем совершенствования производственной структуры может быть внедрение непрерывной разливки стали, что значительно сокращает время и расходы на транспортировку стали, производство изложниц и приводит к изменению структуры предприятия. Аналогичные особенности имеются и на предприятиях других отраслей промышленности.

Для нормальной работы предприятия необходима не только хорошо налаженная работа основных цехов и участков, но и бесперебойная работа вспомогательных и обслуживающих цехов и хозяйств, а также вспомогательных участков в основных цехах.

Непосредственный процесс изготовления готовой продукции предприятия совершается в его основных цехах. Поэтому они должны занимать преобладающее место не только по своей роли на предприятии, но и по количеству мощности занятого в них оборудования, по занимаемой ими производственной площади и т. д.

Следует отметить, что по мере развития механизации основного производства и совершенствования применяемых машин увеличивается объем работы по уходу за машинами, их ремонту, подаче к ним полуфабрикатов и т. д., в результате чего затраты труда на единицу продукции в основном производстве сокращаются несколько быстрее, чем во вспомогательном. Однако в связи со слабой механизацией вспомогательных работ и низким уровнем специализации вспомогательных цехов их удельный вес может оказаться непомерно высок, особенно на заводах мелкосерийного и индивидуального производства и на заводах с крупными заготовительными цехами.

Задача сокращения удельного веса вспомогательных и обслуживающих цехов и хозяйств в настоящее время решается путем кооперирования обслуживающих производств, специализации инструментальных, ремонтных и др. цехов на изготовлении ограниченной номенклатуры инструментов, запасных частей или ремонте определенных типов оборудования для нужд своего и других предприятий, расширения сети специализированных инструментальных и ремонтных заводов.

Таким образом, при проектировании нового предприятия или реконструкции действующих фабрик и заводов решается вопрос о

том, какие вспомогательные цеха и в каком объеме создать или сохранить на данном предприятии. При этом предусматривается централизация снабжения предприятий электроэнергией, создание кустовых (на группу близлежащих предприятий) котельных, компрессорных, кислородных установок; централизация производства нормального инструмента, запасных частей для ремонта оборудования массового применения, а часто и выполнения ремонта такого оборудования, с тем чтобы на самом предприятии сохранить изготовление специального инструмента; централизация работ, связанных с ремонтом специального оборудования, и т. п.

Практика выявляет возможность улучшения структуры предприятий с точки зрения соотношения между производственными и вспомогательными рабочими также путем более рационального построения обслуживающего хозяйства внутри производственных цехов. На многих предприятиях в цехах создаются специальные ремонтные, инструментальные, транспортные ячейки, на которые возлагается почти вся работа по обслуживанию данного цеха. Они очень малы и почти не специализированы.

Объединение мелких вспомогательных участков по предприятию в целом с оставлением в отдельных цехах только минимально необходимых вспомогательных участков способствует повышению производительности труда вспомогательных рабочих, а следовательно, и уменьшению их численности.

Улучшению соотношения между основными и вспомогательными цехами способствует также механизация вспомогательных работ на многих предприятиях.

Вопрос о снижении удельного веса вспомогательных цехов и хозяйств нельзя решать механически, без серьезного анализа. В некоторых случаях повышение удельного веса затрат труда вспомогательных рабочих (например, в инструментальных цехах, где производятся специальный инструмент и высокопроизводительные приспособления, или в ремонтном цехе в связи с большим объемом работ по модернизации оборудования) может создать условия для значительного повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции по предприятию в целом.

7.3. Инфраструктура предприятия

Совершенствование *производственной инфраструктуры* является одним из факторов улучшения деятельности предприятия. Работы по обслуживанию основного производства выполняются вспомогательными подразделениями и обслуживающими хозяйствами: инст-

рументальным, ремонтным, транспортным, службами материально-технического снабжения и сбыта продукции.

Организация производственной инфраструктуры определяется ее ролью в производственном процессе и влиянием на конечные результаты работы предприятия.

Инструментальное хозяйство

Инструментальное хозяйство на предприятии создается для выполнения работ по обеспечению производства инструментом и технологической оснасткой, организации их хранения, эксплуатации и ремонта.

Структура и организационные формы хозяйства весьма разнообразны и зависят от типа производства, вида выпускаемой продукции, ее конструкторской и технологической сложности и объема производства.

Инструментальное хозяйство на предприятии включает производственные звенья по изготовлению инструментов, складские и комплектующие подразделения; подразделения по восстановлению и ремонту инструментов; подразделения по инструментообеспечению рабочих мест.

Задачи и объем работ по организации инструментального хозяйства определяются особенностями основного производства, сложностью выпускаемой продукции, используемым оборудованием, масштабами изготовления однотипной продукции и степенью ее новизны.

Вместе с тем от уровня организации этого хозяйства и качества инструмента зависят интенсивное использование оборудования, технологические параметры его работы, уровень производительности труда и в целом результаты работы всего предприятия.

Сложность организации эксплуатации инструментов обуславливается огромной номенклатурой оснастки, высокими требованиями к ее качеству и стойкости, большим влиянием инструментального хозяйства на экономику предприятия. Так, на долю проектирования и изготовления технологической оснастки при освоении новых изделий приходится более 80% трудоемкости всех работ по подготовке производства.

Для изготовления и сборки автомобиля, например, необходим комплект инструментария, включающих до 20 000 типов режущего, измерительного и вспомогательного инструмента. Показателем технической оснащенности служит коэффициент оснастки, определяемый как отношение количества используемого инструмента к числу рабочих мест.

Основными задачами организации инструментального хозяйства являются:

- ▶ определение потребности и планирование обеспечения предприятия оснасткой;
- ▶ обеспечение предприятий покупной оснасткой, организация и реализация связей по кооперации производства оснастки с предприятиями;
- ▶ подготовка производства и изготовление оснастки на предприятии, ее испытание и отладка;
- ▶ нормирование расхода оснастки;
- ▶ обеспечение рабочих мест оснасткой;
- ▶ восстановление оснастки;
- ▶ контроль внедрения оснастки, учет и анализ эффективности ее использования.

Ремонтное хозяйство

Основной задачей функционирования ремонтного хозяйства предприятия является обеспечение бесперебойной эксплуатации оборудования. Служба ремонтного хозяйства в системе управления предприятием подчинена главному инженеру. В ее состав входят: ремонтно-восстановительная база предприятия, склады, цеха и общезаводские отделы ремонтного хозяйства.

В зависимости от масштабов производства ремонтно-восстановительная база предприятия может содержать ремонтно-механический цех, ремонтно-строительный цех, а также электроремонтный цех. Кроме того, в цехах целесообразно создание ремонтных баз, подчиненных цеховому механику, главной задачей которых является поддержание в работоспособном состоянии технологического оборудования, осуществление профилактических осмотров, разнообразных ремонтных работ.

Общезаводские отделы ремонтного хозяйства подчиняются главному механику наряду с ремонтно-механическим и ремонтно-строительным цехами. Вместе с этими подразделениями в его службе можно организовать бюро планово-предупредительного ремонта и планово-производственное бюро.

Характерными работами для ремонтного хозяйства предприятия являются:

- ▶ паспортизация и аттестация оборудования;
- ▶ разработка технологических процессов ремонта и их оснащения;
- ▶ планирование и выполнение работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования;

► модернизация оборудования.

Снижение расходов на выполнение ремонтных работ — одна из целей эффективного ведения хозяйства. Поэтому выполнению этих работ предшествует техническая, материальная и организационная подготовка.

Техническая подготовка характеризуется выполнением проектных работ по разработке и последующей сборке оборудования, составлением ведомости дефектов, поломок и неисправностей. Их устранение требует соответствующей проработки восстановительных работ и операций. В свою очередь, *материальная подготовка* осуществления ремонтных работ сводится к составлению ведомости материалов, комплектующих деталей, инструментов и приспособлений. Материальная подготовка предполагает наличие достаточного и необходимого запаса сменных деталей, узлов, а также транспортно-подъемных средств.

Организационная подготовка проведения ремонтных работ может быть выполнена с применением одного из следующих методов: централизованного, децентрализованного и смешанного.

Централизованный метод характеризуется тем, что все виды ремонтных работ выполняются силами заводского ремонтно-механического цеха. В том случае, когда они выполняются цеховой службой ремонта, метод называется *децентрализованным*. Надо отметить, что оба эти метода имеют очевидные недостатки в виде сложной дорогостоящей системы организации выполнения работ.

Что касается *смешанного* метода, то он позволяет осуществить ремонтные работы с меньшими затратами и характеризуется тем, что все виды технического обслуживания и ремонтов, за исключением капитального, выполняет цеховая служба ремонтного хозяйства, а капитальный ремонт — ремонтно-механический цех. При этом можно успешно пользоваться приемами узловой замены изношенных блоков путем их изъятия и ремонта на восстановительной базе, а можно выполнять работы по ремонту во время технологического и междусменного простоя оборудования.

Транспортное хозяйство

Основная задача организации и функционирования транспортного хозяйства на предприятии — своевременное и бесперебойное обслуживание производства транспортными средствами по перемещению грузов в ходе производственного процесса.

По своему назначению транспортные средства могут быть поделены на внутренний, межцеховой и внешний транспорт. На предпри-

ятиях находят применение различные виды транспортных средств: железнодорожные, автомобильные, подъемно-транспортные, — а также конвейеры разнообразного типа, вида и назначения.

В организационном отношении работа транспортного хозяйства строится на использовании таких понятий, как грузооборот и грузопоток. *Грузооборот* представляет собой общее количество грузов, перемещаемых на территории завода, цеха, склада в единицу времени в течение учетного периода. Грузооборот складывается из отдельных грузовых потоков.

Грузовым потоком называется количество грузов, транспортируемых в единицу времени между двумя смежными пунктами. Величина грузовых потоков зависит от организационно-производственного типа производства и может быть рассчитана в условиях постоянной номенклатуры и объемов производства аналитическим методом на основе норм расхода материалов и величины производственной программы.

Если на предприятии сложились стабильные, устойчивые грузопотоки, а это характерно в основном для массового производства, то перевозки осуществляются согласно графику по постоянным маршрутам и с одинаковой интенсивностью. При неустойчивых грузопотоках в условиях серийного и единичного производства перемещение грузов возможно на основе разовых заданий или укрупненного сменного графика.

Выполнение межцеховых перевозок можно осуществлять, используя одну из схем. Первая схема получила название «маятниковая», или «веерная», а вторая — «кольцевая». Для первой схемы характерно одностороннее, двустороннее или веерное движение транспортных средств. *Одностороннее* движение характеризуется тем, что транспорт перемещает груз только в одну сторону, например детали перевозятся из гальванического цеха в сборочный. *Двустороннее* движение осуществляется путем взаимодействия цехов. Собственно *маятниковая* система, или *веерная*, применима при включении в нее склада и поставки через него материалов и деталей в цеха. При этом следует отметить один существенный недостаток этой схемы движения грузов. Транспортные средства, отправляясь со склада в цех, имеют максимальную загрузку, а вот возвращаются пустые. Это снижает эффективность грузоперевозок по данной схеме и заставляет обратить внимание на *кольцевую* схему движения транспортных средств, согласно которой маршрут движения составляется так, чтобы можно было, загрузившись на складе, объехать по очереди цеха и вернуться на склад за новой порцией грузов. Подобная схема получила название «кольцевая с затухающим кругооборотом».

Подобные схемы можно применять при осуществлении как межзаводских, так и межцеховых и внутрицеховых процессов перемещения груза. Выбор средств транспортировки при межзаводских перемещениях должен преследовать цели по сокращению стоимости транспортировки грузов, их консервации, упаковки; снижению грузовой массы; рациональной организации труда в местах разгрузки.

Стоимость транспортировки грузов может быть снижена за счет эффективного использования транспортных средств, их вместимости и грузоподъемности, соответствия грузовой единицы размерам транспортных средств, ускорения их оборачиваемости, обеспечения сохранности груза в пути.

Снабжение предприятия

Основной задачей службы материально-технического снабжения является своевременное и бесперебойное обеспечение предприятия сырьем и материалами, комплектующими и сопутствующими изделиями, разнообразными средствами производства при использовании эффективной и рациональной схемы их закупки.

Служба (отдел) снабжения предприятия представляет собой организационно-структурное подразделение предприятия, в обязанности которого входят поставка на предприятие основных и вспомогательных материалов, топлива, покупных полуфабрикатов, инструментов и технологической оснастки оборудования, станков, агрегатов и аппаратов.

В состав звеньев подсистемы материально-технического снабжения входят отдел материально-технического снабжения и находящиеся в его подчинении снабженческие склады.

Характерными видами деятельности служб материально-технического снабжения являются: классификация и индексация материалов, нормирование расходов и запасов материалов, организация складского хозяйства и системы обеспечения цехов средствами производства.

Классификация и индексация материалов. Современные предприятия испытывают потребность в разнообразных материалах широкой номенклатуры и ассортимента. С целью удешевления производства, поиска новых материалов, оздоровления условий производства на предприятии необходимо осуществлять классификацию и индексацию используемых материалов. Эта работа нужна и для совершенствования системы оперативного бухгалтерского учета.

В основе классификации лежит группировка материалов по однородности характерных признаков с последующим распределени-

ем на разделы, подразделы, виды. Каждому из разделов присваивается соответствующий индекс по десятичной системе.

Классификация и индексация осуществляются в виде таблиц, в которых каждому разделу присвоен индивидуальный индекс классификатора со ссылкой на технические условия, стандарты, сертификаты и указанием цены приобретения.

Нормирование расхода и запаса материалов. Классификация материалов служит отправной точкой для нормирования расхода материалов по каждой позиции номенклатуры.

Как говорилось выше, под нормой расхода материала понимают достаточное и необходимое его количество для изготовления единицы продукции. В практике нормирования расходов материалов нашли применение следующие методы установления норм: расчетный и графико-аналитический.

Разрабатывая нормы расхода материалов, следует учитывать не только так называемый полезный расход материала, но и невозвратные потери и не утилизируемые отходы, обусловленные несовершенством технологии, организационными причинами, низкой квалификацией рабочих.

Качество установленных норм можно оценить следующими показателями: удельный вес отходов производства, определяемый путем сопоставления массы изделия до обработки и после; коэффициент использования материала по детали и изделию в целом; процент выхода годных изделий.

Величина запаса должна обеспечивать предприятию устойчивую, стабильную работу в течение определенного времени и при этом не оказывать ощутимого воздействия на оборачиваемость вложенных в материалы оборотных средств.

Под нормой запаса материалов понимается их минимальное количество, необходимое для обеспечения текущей потребности производства при установленной схеме завоза материалов, режиме их расходования и запуска в производство. Запасы предприятия можно представить в текущем и страховом запасе.

Переменной частью всего запаса материалов на предприятии является текущий запас, который изменяется от максимального размера в момент завоза материалов почти до нуля, когда вся партия будет израсходована и на очереди новая поставка. Величина текущего запаса зависит от двух показателей: среднесуточного расхода материалов и периодичности завоза материалов.

Страховой запас предназначен для поддержания производственного ритма в заданных параметрах в случае перебоев поставки мате-

риалов или при увеличении объема выпускаемой продукции. Этот запас зависит от двух величин: среднесуточного расхода материалов и длительности восстановления текущего запаса.

Организация складского хозяйства. Сущность складского обслуживания сводится к приемке, хранению, учету, подготовке к отпуску и передаче материалов цехам-потребителям.

Поступающие материалы подвергаются так называемому входному контролю, в ходе которого выявляется соответствие сопроводительным документам по массе, объему, количеству, а также характеристикам, установленным техническими условиями, стандартами, образцами и нашедшим отражение в договоре на поставку.

Принятый материал необходимо подготовить к передаче в цеха или хранению. Подготовка к хранению осуществляется путем сортировки, маркировки с последующим затариванием.

С целью обеспечения сохранности материалов на складах систематически проводится инвентаризация путем подсчета, обмера, взвешивания с последующей сверкой полученных данных с учетными, а в случае отклонений составляется акт с указанием причины и виновных лиц.

Материалы отпускаются со складов на основе лимитно-заборных карт, которые оформляются в соответствии с принятой схемой учета.

В деле организации материально-технического снабжения предприятия немаловажную роль играют так называемые *лимиты*, которые представляют собой своеобразную норму расхода сырья, материала, необходимую и достаточную для производства качественной продукции. Лимиты на все виды сырья и материалов, потребляемые на предприятии, составляют соответствующие технические службы совместно с отделом главного технолога и представителями органов материально-технического снабжения.

Лимит всегда устанавливается с учетом величины производственной программы предприятия и технического состояния производства. Разработанные лимиты находят отражение в сводной ведомости в соответствии с номенклатурой потребляемых материалов и утверждаются руководством предприятия.

На основе лимитов и норм расходования сырья и материалов на предприятии организуется система обеспечения цехов и подразделений материально-техническими ресурсами.

В практике встречаются следующие схемы обеспечения цехов: на основе стандарт-плана и заявок. Первая схема нашла распространение в массовых и крупносерийных производствах, а вторая — в серийных и единичных.

Система сбыта продукции

Организация сбыта продукции является завершающей стадией производственного цикла. В условиях рыночной экономики это один из важнейших этапов работы всего предприятия.

Сбыт продукции оказывает влияние на ход производства. Для создания четкой, ритмичной работы предприятия следует уделять внимание равномерному распределению объемов производства по кварталам и месяцам. В конечном счете результативность хозяйственной деятельности предприятия определяется выполнением договоров по номенклатуре и срокам поставок.

Особенности процесса реализации. Процесс реализации продукции можно разделить на четыре периода. Первый период фактически сводится к заключению договоров на поставку продукции. Второй включает составление плана реализации продукции и остатков нереализованной продукции, хранящейся на складе отдела сбыта предприятия. Третий период реализации — отгрузка продукции потребителям. Процесс реализации заканчивается четвертым периодом, который характеризуется поступлением денег на расчетный счет предприятия-поставщика.

На процесс реализации оказывают влияние многие факторы:

- установленные сроки поставки продукции;
- увеличение выпуска продукции за счет использования производственных мощностей и основных фондов;
- производительность труда и др.

Подразделение по сбыту. Решение проблемы повышения надежности, стабильности и доходности производства диктует необходимость создания действенного структурного подразделения предприятия по реализации продукции. Данное подразделение может быть представлено товаропроводящей сетью, в состав которой входят магазины оптовой и розничной торговли, сеть фирменных магазинов и товарных баз. Предприятие также может воспользоваться услугами посредников.

Содержание посреднических функций. Торговый посредник может быть юридическим или физическим лицом, которое принимает на себя обязательства содействия и продавцам, и покупателям товаров в установлении договорных связей между ними. Также посредник может самостоятельно осуществлять закупки товаров с целью последующей их продажи на обусловленных покупателем условиях, таких, например, как размер партии, срок поставки, способ отгрузки и др.

Существует большое разнообразие типов торговых посредников: агенты, дилеры, дистрибьюторы, коммивояжеры. В соответствии с этим весьма разнообразны виды посреднических фирм и организаций. К ним можно отнести снабженческо-сбытовые, оптово-посреднические, розничные фирмы и предприятия, розничные и оптовые магазины и другие.

Классификацию посреднических фирм можно продолжить по признаку целевых функций и характеру деятельности на рынке. Исходя из этого, различают посредничество в товародвижении, распределении товаров, установлении хозяйственных связей по заключению контрактов.

Посредничество в товародвижении заключается в том, что посредник принимает участие лишь в движении продукции от предприятия-изготовителя до покупателя-потребителя, осуществляя хранение и отгрузку со склада в соответствии с условиями, изложенными в договоре поставки.

Посредничество в распределении характеризуется тем, что торговый посредник осуществляет функции распределения в отношении закупленной им продукции. При этом торговый агент становится собственником данной продукции.

Посредничество в установлении хозяйственных связей и заключении контрактов предполагает участие торговых посредников только на стадии сведения покупателя и изготовителя и заключения хозяйственных договоров. За посреднические услуги торговый посредник получает вознаграждение. Возможно также заключение трехстороннего договора, суть которого состоит в том, что торговый посредник становится покупателем товара для изготовителя и продавцом для потребителя. Таким образом, торговый посредник становится одним из участников сделки, однако движение товара осуществляется транзитом, минуя его. Такого рода сделки возможны и эффективны тогда, когда торговый посредник имеет деловые отношения и долгосрочные контракты с изготовителем продукции. Кроме того, он может взять на себя обеспечение гарантий поставок товаров покупателям.

За счет сотрудничества с посредниками предприятию удастся снизить издержки производства, поэтому спрос на посреднические операции постоянно растет. Еще большего эффекта удастся достигнуть, если торговый посредник возьмет на себя и финансовый риск, возникающий от колебания цен и изменения таможенных и налоговых ставок и пошлин.

Управление предприятием



8.1. Особенности управления предприятием, цехом и участком

Принципы управления предприятием, цехом и участком

На каждом промышленном предприятии работает большой коллектив трудящихся, использующих значительное количество оборудования, материалов, топлива и других ресурсов. Слаженная работа этого коллектива достигается деятельностью органов, управляющих предприятием.

Управление промышленным предприятием направлено на всемерное увеличение выпуска продукции, повышение производительности труда и совершенствование производства путем внедрения новой техники и лучшего ее использования, на улучшение условий труда и быта работников предприятия. Органы управления предприятием претворяют в жизнь хозяйственную политику и организуют коллектив на лучшее выполнение плана.

Одним из важнейших принципов, на которых строится управление предприятием, является принцип *демократического централизма*.

Применительно к управлению предприятием принцип демократического централизма означает сочетание централизованного руководства с широким развертыванием инициативы работников цехов и производственных участков, направленной на выполнение и перевыполнение производственных планов.

Управление производством осуществляется на основе соблюдения принципа *единоначалия*. Единое начальство заключается в том, что во главе каждого производственного звена (предприятия, цеха, производственного участка) ставится руководитель, который наделяется необходимыми правами для руководства коллективом работни-

ков данного звена. В ходе работы коллектив работников помогает руководителю в решении задач, стоящих перед производством, и выполняет его распоряжения.

Реализация принципа единоначалия означает прежде всего четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника аппарата управления предприятием, укрепление повседневного живого руководства, глубокое изучение производства, его техники и экономики

Основу принципов управления предприятием составляет *единство учредителя (учредителей) и хозяйственного руководства*. Это единство означает, что основой всех мероприятий по руководству предприятием является хозяйственная политика учредителей.

Руководство предприятием

Директор и его аппарат. Во главе каждой фабрики, каждого завода стоит *директор*. Директор коммерческого предприятия является доверенным лицом учредителей, единоначальником и отвечает за результаты всей деятельности предприятия.

Директор определяет пути и методы выполнения задач, поставленных перед предприятием, обеспечивает получение необходимых материально-технических ресурсов, организует труд на производстве, заботится о выпуске доброкачественной продукции в заданном ассортименте, руководит работой по внедрению новой техники и технологии.

Директор несет ответственность за выполнение предприятием обязательств перед заказчиками и банками. На предприятии постоянно проводится работа по улучшению условий труда, повышению квалификации персонала. Тем самым создаются лучшие условия для развития творческой инициативы трудящихся, направленной на совершенствование производства. Поэтому директор каждого предприятия уделяет большое внимание вопросам организации труда и заработной платы, подготовки кадров, охраны труда и техники безопасности и др.

В настоящее время директор наделен широкими правами, что способствует успешному выполнению всех задач, стоящих перед предприятием. Директор утверждает план выпуска продукции на основе заключенных договоров, по согласованию с потребителем утверждает цены на продукцию. В пределах своих полномочий он может вносить изменения в планы, принимать заказы от других организаций, вносить изменения в технологические процессы изготовления многих изделий, реализовывать в установленном порядке

излишние материалы и оборудование, изменять структуру и штаты цехов и отделов предприятия.

Под руководством директора составляются месячные планы капитального строительства на основе перспективных и годовых планов, утвержденных учредителями. Он имеет право вносить изменения в титульные списки строительства, не нарушая общих объемов строительства и сроков ввода в действие новых производственных мощностей; утверждать титульные списки строительства; утверждать и в случае необходимости изменять проектные задания и сметно-финансовые ассигнования на строительство отдельных объектов.

В целях осуществления технического прогресса на предприятии — внедрения новой техники, механизации, автоматизации и улучшения технологии и производства, рационализации и интенсификации технологических процессов — директор утверждает сметно-финансовые расчеты, связанные с мероприятиями по техническому прогрессу и их окупаемостью, в пределах определенных сумм затрат. Директору предоставлено право приобретать специальное оборудование, приборы и материалы для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Для оказания помощи директору в решении конкретных задач, связанных с развитием техники, организацией и планированием деятельности предприятия, создается ряд отделов и других подразделений аппарата управления. Выполняя свои функциональные задачи, директор опирается на аппарат управления предприятием, привлекая его сотрудников к обсуждению проектов, планов и других важнейших вопросов работы предприятия, а также к их осуществлению.

Важным органом управленческого аппарата предприятия является *плановый отдел*. На основании указаний директора он разрабатывает перспективные и текущие планы деятельности предприятия, осуществляет руководство составлением планов в цехах, координирует работу других отделов заводоуправления по разработке ими отдельных разделов перспективного и годового планов предприятия и специальных планов, контролирует выполнение планов, организует и осуществляет анализ их выполнения. Плановый отдел помогает коллективу в мобилизации сил и средств для решения основных задач, стоящих перед предприятием. С этой целью плановый отдел под руководством директора конкретизирует положения плана и доводит их до каждого цеха. Кроме того, занимаясь анализом хозяйственной деятельности предприятия, он указывает коллективу работников на отстающие участки и нерешенные задачи. Для контро-

ля над выполнением плана обычно организуются статистический учет и отчетность на всех участках предприятия.

Плановые органы оказывают существенное влияние на всю деятельность предприятия. Разрабатывая четкий график производства, контролируя и обеспечивая его выполнение, они способствуют равномерной работе предприятия и выпуску продукции в установленные сроки. Устанавливая лимиты затрат цехам и участкам, добиваясь рационального использования производственных ресурсов и способствуя мобилизации внутривыпускных резервов, плановые органы влияют на себестоимость продукции, на сокращение длительности производственного цикла и тем самым на ускорение оборачиваемости оборотных средств. Они оказывают также большое влияние на специализацию предприятия и его кооперирование с другими фабриками и заводами.

Плановые органы предприятия принимают участие и в обеспечении технического прогресса. Они активно участвуют в составлении плана развития техники и организации производства и контроле за его выполнением, определяют экономическую эффективность организационно-технических мероприятий, выдвигают перед техническим руководством задачи по совершенствованию производства, исходя из необходимости улучшения экономики предприятия.

Работу по организации труда, заработной платы и нормированию труда на предприятии ведет *отдел труда и заработной платы*. Работники этого отдела помогают начальникам цехов и мастерам организовать труд, улучшить его разделение и кооперацию. Отдел труда и заработной платы ведет работу по определению и изменению норм выработки и расценок, следит за выполнением установленных показателей численности работников предприятия.

По поручению директора он проводит основную работу по подготовке коллективных договоров со стороны администрации и контролю их выполнения, разрабатывает проекты прогрессивных и премиальных систем оплаты труда и другие вопросы организации заработной платы. В своей работе отдел труда и заработной платы опирается на производственных мастеров и широко использует опыт передовиков производства.

Работой по комплектованию кадров предприятия руководит *отдел кадров*. Он (или смежный с ним отдел подготовки кадров) организует также работу учебных заведений при предприятии и проводит систему мероприятий, направленных на повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников.

Бухгалтерия осуществляет учет использования средств предприятия, контролирует сохранность имущества, определяет себестои-

мость продукции, контролирует целесообразность и законность финансовых операций предприятия и соблюдение финансовой дисциплины. Финансовым хозяйством на предприятиях небольшого размера ведает бухгалтерия, а на крупных предприятиях — специальный финансовый отдел, подчиненный директору.

Организацию снабжения всеми необходимыми материалами, топливом и инструментом осуществляет *отдел снабжения*. Кроме работы по снабжению предприятия, этот отдел контролирует использование материалов, организует их хранение и выдачу в цеха. Органы материально-технического снабжения оказывают большое влияние на равномерность работы предприятия. Они способствуют также кооперированию предприятий, размещая заказы на изготовление полуфабрикатов и добиваясь своевременного их выполнения.

Сбыт готовой продукции на крупных предприятиях с большим количеством потребителей осуществляется *отделом сбыта*, который ведает реализацией и отправкой готовой продукции. На предприятиях с ограниченным кругом потребителей создается единый отдел снабжения и сбыта. В ряде случаев отдел сбыта объединяется с финансовым отделом.

Контроль качества продукции осуществляет *отдел технического контроля*. Задача отдела технического контроля заключается не только в проверке качества изготовленной продукции, но и в предупреждении брака.

Для обеспечения высокого качества продукции систематически проверяется качество сырья, материалов, полуфабрикатов, инструментов и оборудования, осуществляется контроль над соблюдением технологической дисциплины, проверяется и испытывается готовая продукция. Органы технического контроля следят за качеством исполнения отдельных, наиболее ответственных операций по ходу производства. Они изучают рекламации и выясняют, в какой мере продукция, производимая предприятием, удовлетворяет потребителей.

Вопросами капитального строительства на предприятии занимается *отдел капитального строительства*. В большинстве случаев капитальное строительство, если оно связано со значительными инвестициями, осуществляется специальными строительными организациями (подрядчиками). Задачей отдела капитального строительства в этих случаях является сдача подрядной организации заказа на производство работ, контроль над ходом работ и прием законченных строительством объектов. На небольших предприятиях капитальным строительством ведает механик предприятия.

Главный инженер и подведомственные ему органы управления. Важнейшей частью работы по управлению предприятием является

техническое руководство, в сферу внимания которого входят проектирование новых и совершенствование выпускаемых изделий, разработка и совершенствование технологических процессов изготовления продукции, внедрение нового и модернизация действующего оборудования, инструментов и приспособлений. В задачи технического руководства входят также обеспечение исправности оборудования и эффективности его работы, создание работникам предприятия условий для высокопроизводительной работы.

Техническое руководство на предприятии осуществляет *главный инженер*, являющийся первым заместителем директора фабрики или завода. Главный инженер руководит производственными цехами, лабораториями и экспериментальными цехами, в которых разрабатываются и испытываются новые виды продукции, возглавляет научно-исследовательскую работу на предприятии. Он решает не только текущие, но и перспективные вопросы организации и техники производства.

Главный инженер наблюдает за деятельностью органов, занимающихся подготовкой новых кадров и повышением квалификации работников предприятия, создавая наиболее благоприятные условия для роста технического уровня кадров. Он принимает действенные меры по повышению качества продукции и ликвидации брака, следит за состоянием технического нормирования на предприятии.

Одна из важных задач главного инженера — всемерно способствовать развитию рационализаторской мысли на предприятии. С этой целью он выносит на широкое обсуждение варианты улучшения проектов изделий, проекты технологических процессов и предложения об их изменениях, доводит до сведения коллектива информацию о недостатках конструкции изделий, обнаруженных потребителями или замеченных в процессе производства. Главный инженер организует помощь рационализаторам в оформлении и техническом обосновании предложений, а в ряде случаев способствует созданию комплексных бригад рационализаторов.

Непосредственными помощниками главного инженера в работе по техническому руководству предприятием являются конструкторское бюро и технологический отдел. *Конструкторское бюро* проектирует новую продукцию и совершенствует ранее выпускавшиеся изделия. Задачей конструкторских органов является также улучшение технологичности конструкций, т. е. облегчение их изготовления без ущерба для качества, и повышение экономичности продукции как в производстве, так и в потреблении.

Технологический отдел со своим аппаратом разрабатывает процесс изготовления новой продукции и совершенствует процесс производства ранее освоенных изделий, стремясь в максимальной степени механизировать и автоматизировать труд, лучше использовать высокопроизводительное и автоматическое оборудование, инструменты и приспособления.

Его работники тщательно изучают опыт новаторов и передовиков как своего, так и других предприятий, разрабатывают технологию производства с учетом передового опыта, лучших достижений отечественной и зарубежной техники. В содружестве с мастерами и рабочими-новаторами технологи интенсифицируют технологические процессы, активно помогая всем рабочим овладеть наиболее эффективными методами производства. Совместно с конструкторами технологи разрабатывают нормы расхода материалов. Они организуют работу по составлению плана организационно-технических мероприятий.

Большую роль в развитии техники играют заводские и фабричные *лаборатории*, где сосредоточивается значительная часть научно-исследовательской работы, проводимой на предприятии, и выполняется текущий контроль над ходом производства и качеством изготавливаемой продукции.

На предприятиях ряда отраслей промышленности (текстильные фабрики, химические заводы) лаборатории разрабатывают новые сорта продукции, определяют ее новую рецептуру, а также разрабатывают и совершенствуют технологический процесс изготовления изделий, т. е. выполняют работы, которые на других предприятиях входят в обязанности конструкторских и технологических отделов.

К области технологического руководства производством относятся также контроль качества продукции и организация ремонтного и энергетического хозяйства.

Контроль качества продукции организуется и осуществляется отделом технического контроля.

Ремонтный цех и ремонтные бригады, осуществляющие капитальный ремонт, *паросиловое и энергетическое хозяйства* находятся под руководством главного механика и главного энергетика, которые, в свою очередь, подчиняются главному инженеру. Они организуют и осуществляют капитальный ремонт, изготовление запасных частей для ремонта оборудования, наблюдают за правильной эксплуатацией технологического и энергетического оборудования, руководят проведением мероприятий по охране труда и совершенствованию техники безопасности. В ходе капитального ремонта под их руководством проводится модернизация оборудования. Непосредственную ответственность за состояние оборудования в цехах, а

также за соблюдение правил охраны труда и техники безопасности несут начальники цехов.

На крупных предприятиях выделяются самостоятельные *службы главного механика и главного энергетика*. На небольших предприятиях все руководство ремонтным и энергетическим хозяйством осуществляется одним лицом.

На небольших предприятиях структура управления, как правило, намного проще, чем на крупных.

Руководство цехом

Плодотворная работа *мастера* и подчиненного ему производственного участка в значительной степени зависит от качества обслуживания участка вышестоящими органами управления. На средних и крупных предприятиях со сложным производственным процессом производственные участки объединяются в цеха. На небольших предприятиях с бесцеховой структурой производственные участки подчиняются непосредственно заводууправлению.

Практика показала, что обеспечение квалифицированного руководства цехами отнюдь не связано с созданием большого количества мелких цехов. Более того, в ряде случаев становится выгодным укрупнение цехов, которое дает возможность высвободить часть производственных площадей, а также снизить удельный вес работников, занятых управлением и обслуживанием производства. Укрупнение позволяет обеспечить более квалифицированное руководство цехами и участками, улучшить организацию труда, сократить пути транспортировки деталей и т. д.

Каждый цех возглавляется *начальником цеха*, который осуществляет руководство всеми производственными участками, входящими в цех, помогая мастерам в их работе. Начальник цеха подчинен непосредственно директору предприятия и его первому заместителю — главному инженеру. Отделы заводууправления не имеют права самостоятельно, минуя директора или главного инженера, давать задания начальнику цеха. Некоторые вспомогательные цеха подчинены соответствующим отделам заводууправления. Так, начальник ремонтного цеха подчиняется главному механику, начальник опытного цеха нередко подчиняется главному конструктору и т. д.

Начальник цеха организует производственный процесс в цехе и возглавляет работу по организации труда, руководит работой по улучшению экономических показателей, отвечает за хозяйственную деятельность цеха и осуществляет материальное поощрение работников.

Органы управления в цехе подчиняются его начальнику. Соответствующие отделы заводоуправления руководят цеховым аппаратом только путем разработки общих принципов и методов организации работы. Исключение составляют *аппарат технического контроля*, осуществляющий контроль качества продукции, и *диспетчерский аппарат*.

Органы технического контроля в цехах в большинстве случаев подчинены не начальникам цехов, а начальнику ОТК завода. Диспетчерский аппарат цехов подчинен начальникам цехов, но указания главного диспетчера завода (действующего от имени директора) о сроках и порядке изготовления и выпуска продукции являются для них обязательными.

Каждое из звеньев управления и обслуживания в цехе создается только в том случае, если оно необходимо для высокопроизводительной и бесперебойной работы его производственных участков. Рациональность структуры и успешность работы управленческого аппарата цеха определяются качеством обслуживания производственных участков.

Руководство цехом оказывает мастерам на производстве активную помощь прежде всего в области технического руководства. С этой целью в аппарате управления крупным цехом создается *технологическое бюро*, занимающееся уточнением технологического процесса и контролем над соблюдением технологической дисциплины, а также совершенствованием технологии производства.

Для установления производственным участкам и рабочим местам оперативных производственных заданий в крупных цехах создаются *производственно-диспетчерские бюро*. Они составляют месячные, недельные и сменно-суточные задания; планируют загрузку оборудования; обеспечивают рабочие места работой; ведут учет выполнения производственных заданий отдельными участками и цехом в целом; организуют своевременное обеспечение всех рабочих мест полуфабрикатами, материалом и инструментом; определяют вместе с мастерами очередность выполнения отдельных видов работ на каждом рабочем месте.

В целях предварительной подготовки для рабочих мест инструментов и приспособлений создаются *инструментально-раздаточные кладовые*, которые обслуживают один или несколько цехов в зависимости от объема их работы.

Исправность оборудования обеспечивает *цеховой механик*, который силами находящегося в его подчинении рабочих осуществляет малый и средний ремонт оборудования и проводит текущий надзор за его состоянием. Капитальный ремонт и модернизацию оборудования, а также изготовление и ремонт запасных частей производит

ремонтный цех, находящийся в ведении главного механика предприятия.

В отдельных цехах имеются *группа организации и нормирования труда, экономист и бухгалтер*, выполняющие работы, связанные с нормированием и организацией труда, экономическим планированием, учетом и анализом производственной деятельности цеха и производственных участков. Эти звенья создаются, как правило, в особо крупных цехах. В небольших цехах в зависимости от конкретных условий часть вышеперечисленных подразделений не создается, а в некоторых случаях один работник выполняет функции нескольких подразделений.

Руководство производственным участком

Первичным звеном управления предприятием является управление производственным участком.

Успехи работы предприятий и цехов определяются деятельностью производственных участков. Поэтому важнейшей задачей органов управления является обеспечение высокопроизводительной, экономичной работы всех производственных участков предприятия. Структура органов управления предприятием строится исходя из нужд, связанных с обслуживанием процесса производства на всех участках предприятия.

Работу каждого участка возглавляет *производственный мастер*. Мастер или начальник участка как непосредственный организатор производства на рабочих местах осуществляет следующую работу:

- руководит коллективом рабочих на производственном участке, организует процесс производства, способствуя его рационализации, обеспечивает строгое соблюдение технологической дисциплины и соответствующее качество продукции;
- содействует развитию рабочего изобретательства, своевременно внедрению рационализаторских предложений и изобретений;
- обеспечивает строгое соблюдение на своем участке правил техники безопасности и охраны труда работающих;
- с утверждения начальника цеха принимает на работу, освобождает излишних рабочих, а также рабочих, систематически нарушающих производственную или трудовую дисциплину;
- присваивает рабочим тарифные разряды в соответствии с тарифно-квалификационным справочником и сданной рабочей пробой или испытаниями и производит расстановку рабочих на участке;

- ▶ премирует рабочих за высокие производственные показатели, образцовую работу и успешное выполнение заданий за счет средств премиального фонда, выделяемого ежемесячно в распоряжение мастера. Расходование премиального фонда производится при отсутствии перерасхода установленного для участка фонда заработной платы. В распоряжение мастера премиальный фонд выделяется в тех случаях, где это предусмотрено решением соответствующих органов;
- ▶ борется за строжайшее соблюдение трудовой дисциплины, за чистоту и порядок на рабочих местах; представляет отличившихся рабочих к премированию и другим видам поощрения из средств, имеющихся в распоряжении начальника цеха или директора предприятия, и налагает в установленном порядке дисциплинарные взыскания на рабочих, допускающих недоброкачественное выполнение работ, нарушающих производственную или трудовую дисциплину;
- ▶ обеспечивает максимальное использование производственной мощности, осуществляет полную загрузку и правильную эксплуатацию оборудования, не допускает выполнения работы на неисправном оборудовании и с применением неисправных инструментов, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а также использования в производстве сырья, полуфабрикатов и материалов, не отвечающих техническим условиям;
- ▶ участвует в разработке производственных графиков, обеспечивает своевременную подготовку производства и равномерную работу по графикам;
- ▶ участвует в пересмотре в установленном порядке норм выработки и расценок, внедряет технически обоснованные нормы, не допускает перерасхода фонда заработной платы по участку.

Все вопросы, связанные с увольнением, наложением взысканий на рабочих, с их тарификацией, установлением норм и премированием, мастер решает с ведома дирекции предприятия или начальника цеха.

Руководители предприятий обязаны установить и строго соблюдать порядок своевременной выдачи мастеру месячных и недельных производственных заданий. Дневные задания (суточные или сменные) мастер должен получать накануне. Задания должны быть обеспечены материалами, инструментом и механизмами.

Выполнение обязанностей и задач, стоящих перед мастером, требует от него знания техники и экономики производства. Мастер является не только техническим, но и хозяйственным руководите-

лем участка. Он должен глубоко знать технологию производства, основы технического нормирования, организации и планирования производства, труда и заработной платы. Поэтому в качестве мастеров на производстве обычно работают инженеры и техники, а также высококвалифицированные рабочие.

Опыт работы многих предприятий по улучшению управления производственными участками выявил целесообразность укрупнения участков. Во главе крупного производственного участка может быть поставлен более квалифицированный мастер. При значительном количестве рабочих, подчиненных мастеру, ему в помощь может быть выделен работник по оформлению всей первичной документации, планированию работы на участке, а в отдельных случаях и технолог. При этом мастер освобождается от не свойственных ему обязанностей и может более квалифицированно руководить участком.

В условиях бесцеховой структуры управления производством роль мастера особенно важна, так как на него возлагается значительная часть работы, в обычных случаях выполняемой начальником цеха.

8.2. Организационная структура и автоматизация управления

Функции структуры предприятия.

Организационная структура предприятия

Принципиальная схема структуры предприятия отражает не реальную структуру какого-либо конкретного предприятия, а его функциональные особенности. На крупном предприятии функции, включенные в схему, как правило, разделяются на более конкретные обязанности отдельных подразделений. Скажем, основные цеха делятся на группы:

- ▶ заготовительные;
- ▶ обрабатывающие;
- ▶ сборочные (отделочные).

Отделы и лаборатории тоже непосредственно классифицируются в зависимости от конкретных задач. Так, группа технических отделов может включать до десятка отделов главного конструктора по каждому изделию, которое серийно выпускается на предприятии. Отдельно могут создаваться отделы главного технолога, главного металлурга, главного химика, модельера и т. д.

Заместителей директора порой становится при этом значительно больше, чем рядовых работников, занятых на малом предприятии. Например, на Московском автомобильном заводе им. И. А. Лихачева

(ЗИЛ) в 1992 г. имелись 12 заместителей генерального директора. Их функции дифференцировались по конкретным видам деятельности завода, таким как основное и вспомогательное производство, капитальное строительство, подсобное хозяйство и др. Имелись заместители по управлению отдельной группой основных цехов и отдельной группой вспомогательных и обслуживающих цехов.

В отличие от крупных предприятий функции структурных звеньев малых предприятий не дифференцируются, а наоборот, интегрируются иногда до такой степени, что даже у директора не оказывается ни одного заместителя, а во время его отсутствия функции руководителя берет на себя главный бухгалтер или, скажем, мастер. Последние также могут совмещать множество функций, включая материально-техническое обеспечение предприятия, сбыт продукции, организацию ремонта оборудования, транспорта и пр.

Предприятие — сложная система, поэтому внутри него в зависимости от целей можно выделить несколько взаимодействующих между собой структур.

Производственные звенья, подразделения, осуществляющие управление предприятием и обслуживание его работников, количество таких звеньев и подразделений, их величина и соотношения между ними по размеру занятых площадей, численности работников и другим характеристикам представляют собой *общую структуру* предприятия.

Состав производственных подразделений предприятия, их взаимодействие в процессе изготовления продукции, соотношение по численности занятых, стоимости фондов, занимаемой площади и их территориальное размещение образуют *производственную структуру*, которая является частью общей структуры предприятия (см. главу 7).

Совокупность возникающих в процессе управления взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями предприятий, включая взаимоотношения, права и ответственность работников за выполнение конкретных видов деятельности в процессе управления предприятием, представляет собой *организационную структуру*. Главная функция организационной структуры — обеспечение контроля и координации деятельности подразделений предприятия. Организационная структура предприятия отражает уровень полномочий, делегированных различным функциональным и линейным подразделениям предприятия.

Организационная структура может создаваться в соответствии с функциями предприятия (планирование, учет, финансы, персонал, маркетинг, производство), а также в соответствии с особенностями деятельности, номенклатурой и ассортиментом продукции, спецификой рынка и т. д.

Основные функции управления производственным процессом

Исходной базой для реализации управленческих воздействий и основой для проектирования организационной структуры выступают рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции управления. Они характеризуют разделение и специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации управленческих воздействий на отношения людей в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Основными функциями управления производственным процессом являются следующие.

1. *Организация*, т. е. создание или совершенствование объекта или системы. Под организацией можно понимать соединение взаимосвязанных действий в логическую последовательность так, чтобы достигнуть намеченного результата с наименьшими затратами. Организация производства и система управления тесно связаны. Совершенствование организации производства требует новых, более адекватных систем управления, и наоборот, их внедрение предполагает совершенствование организации производства. Функция организации относится как к производству и управлению предприятием в целом, так и к отдельным производственным звеньям и исполнителям.

2. *Нормирование*, т. е. процесс разработки научно обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную меру различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция упорядочивает разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивает равномерный и ритмичный ход производства. Функция нормирования на предприятии реализуется посредством разработки и использования различных нормативных документов.

3. *Планирование* — составление программы конкретных действий по достижению намеченных целей и доведение ее до производственных подразделений и конкретных исполнителей. Основой для решения задач планирования являются технико-экономические показатели работы предприятия в целом и его структурных звеньев, календарно-плановые движения производства, ресурсного обеспечения и т. д.

4. *Координация* — обеспечение согласованной и слаженной работы производственных и функциональных подразделений предприятия.

5. *Контроль* — выявление, обобщение, анализ и оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, вы-

явление отклонений от плановых показателей и доведение информации до руководителей подразделений и функциональных служб с целью своевременной подготовки управленческих решений.

6. *Регулирование* — принятие оперативных мер по устранению выявленных отклонений от планируемых результатов и хода производственного процесса.

Перечисленные функции управления дополняют друг друга. В совокупности и взаимосвязи они образуют соответствующий тип управления производственным процессом.

Деятельность предприятия любой отрасли народного хозяйства включает в обязательном порядке реализацию следующих функций: маркетинг, стратегическое планирование, учет, финансовое и экономическое планирование и управление, управление персоналом и др. Эти общие функции составляют основные «блоки» менеджмента на уровне предприятия.

Организационная структура характеризуется определенным составом, подчиненностью производственных подразделений и звеньев управления, выполняющих соответствующие функции, организацией управленческого труда на основе применения средств вычислительной и оргтехники и современных технологий управления.

Связи элементов в организационной структуре и тип организационной структуры управления

В организационной структуре каждый ее элемент имеет определенное место и соответствующие связи, посредством которых в процессе управления возникает взаимодействие элементов (прямые и обратные связи).

Связи между элементами подразделяют на линейные, функциональные и межфункциональные.

Линейные связи возникают между подразделениями и руководителями разных уровней управления. Они появляются там, где один руководитель административно подчинен другому (директор — начальник цеха — мастер).

Функциональные связи характеризуют взаимодействие между подразделениями и руководителями, связанными с ведением определенной деятельности на разных уровнях управления при отсутствии между ними административного подчинения (начальник цеха — производственно-диспетчерский отдел по вопросам формирования производственной программы цеха).

Межфункциональные связи возникают между подразделениями одного и того же уровня управления (между начальниками разных

цехов или руководителями разных функциональных подразделений предприятия).

Характер перечисленных связей определяет тип организационной структуры управления.

Линейная организационная структура. Наиболее простой организационной структурой является линейная (рис. 8.1). Ее основные принципы: все функции управления сосредоточены у руководителя предприятия, прямое подчинение персонала руководителю с диапазоном контроля в 5–10 человек (в зависимости от ситуации), иерархия и единоначалие, универсализм линейного руководителя.

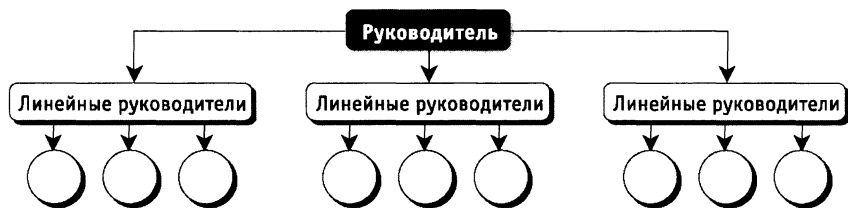


Рис. 8.1. Схема линейной структуры. Кружками обозначены исполнители

Такая структура проста и экономична, обеспечивает конечную ответственность, дает возможность соблюдения баланса власти и ответственности. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений и поддержания необходимой дисциплины. Однако у линейной структуры есть крупный недостаток: ни один руководитель не может быть универсальным специалистом и охватывать все стороны деятельности предприятия.

Такая структура ориентирована лишь на реализацию текущих задач, для нее характерны отсутствие гибкости, склонность к бюрократизму, возможность искажения информации при передаче с одного уровня управления на другой.

Функциональная структура. При функциональной структуре (рис. 8.2) руководители функциональных подразделений специализируются в определенной области деятельности и отвечают за реализацию соответствующих функций, непосредственно дают распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции. Основные преимущества функциональной структуры — прямое воздействие специалистов на производство, высокий уровень специализации управления, глубокая разработка и обоснование принимаемых решений. Основной не-

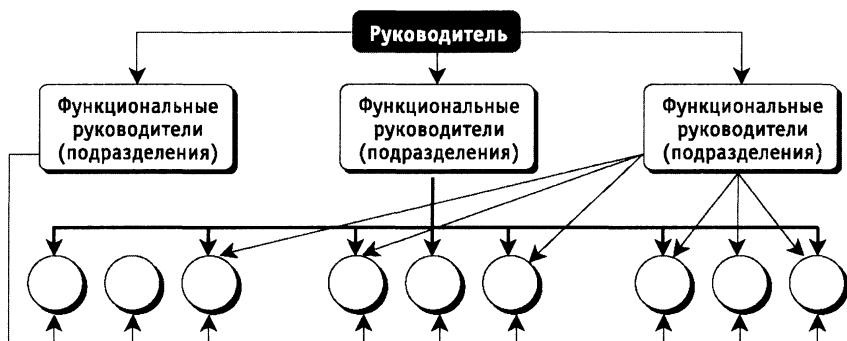


Рис. 8.2. Схема функциональной структуры.
Кружками обозначены исполнители

достаток — сложность и неэкономичность (много подразделений, а следовательно, и каналов управления).

Опыт показывает, что функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить предприятия, действующие в металлургической, резинотехнической промышленности, в отраслях, производящих сырьевые материалы.

Линейно-штабная организационная структура. Рост сложности и масштабов производства, дифференциация функций управления привели к появлению линейно-штабной организационной структуры. При руководителях создаются «штабы», т. е. управленческие подразделения из специалистов, выполняющих определенные функции (учет, контроль и т. д.) и не несущих прямой ответственности за принятие решений и результаты производства.

Линейно-штабная структура позволяет более квалифицированно решать проблемы управления, но порождает опасность подмены линейных руководителей в процессе принятия решений.

Диверсификация производства и специализация управления привели к появлению комбинированных структур, наиболее распространенной из которых стала **линейно-функциональная**. Она сочетает основные достоинства как линейной, так и функциональной системы, обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности, сохраняя в то же время авторитет линейных руководителей, отвечающих за результаты производства.

Благодаря своим преимуществам линейно-функциональная структура управления получила широкое распространение, оказавшись практически единственным вариантом организации предприятий в нашей стране. Она вполне соответствовала командно-административным принципам и методам управления. Ее преимущества реализуются в условиях стабильной технологии, массового и крупносерийного производства.

В условиях макроэкономической нестабильности, быстро меняющихся предпочтений и ценностей потребителей, конкуренции, при преобладании экономических методов управления преимущества линейно-функциональной структуры не столь очевидны, а недостатки становятся более ощутимыми. К ним относятся: медленное движение информации и соответственно принятие решений; конфликт интересов линейных и функциональных руководителей, что влияет не только на скорость, но и на качество принимаемых решений; узкая специализация руководителей среднего звена, ограничивающая их кругозор и отторгающая нововведения; стремление руководителей снизить риск и не брать на себя большую ответственность при принятии управленческих решений.

Функциональная структура не подходит для предприятий с широкой или часто меняющейся номенклатурой продукции, а также для предприятий, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Дивизиональная структура. В настоящее время в промышленно развитых странах наблюдается отход от линейно-функциональной структуры (классический тип этой организации сохранился лишь на мелких и средних предприятиях, работающих в традиционных областях бизнеса).

Среди крупных компаний преобладает дивизиональный тип организационной структуры (рис. 8.3). По оценкам специалистов, дивизиональную структуру управления имеет 95% из 500 крупнейших американских компаний. К факторам, обусловившим переход к этому типу организационной структуры, относятся: рост диверсификации предпринимательской деятельности, специализация управления, международное разделение труда, рост информированности, самооценки и ожиданий менеджеров среднего звена и т. п.

Для дивизиональной организационной структуры характерна децентрализация управленческих функций: производственные подразделения обладают автономными структурами, осуществляющими основные функции управления (учет, планирование, финансо-



Рис. 8.3. Схема дивизиональной структуры

вое управление, маркетинг и т. п.). Это позволяет производственным подразделениям решать самостоятельные задачи, связанные с разработкой, производством и сбытом собственной продукции. Высшее руководство предприятия может при этом сосредоточиться на постановке и решении стратегических задач.

Дивизиональная структура отличается от линейно-функциональной большей гибкостью, что обеспечивает скорость принятия решений и является основным преимуществом в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры и технологических нововведений. Основные достоинства обеих структур представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Сравнительные достоинства линейно-функциональной и дивизиональной структур

Линейно-функциональная	Дивизиональная
1. Стабильность (наиболее эффективна в стабильной среде)	1. Гибкость (наиболее эффективна в динамичной среде)
2. Экономия на управленческих расходах	2. Оперативность принятия решений
3. Специализация и компетентность	3. Междисциплинарный подход
4. Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	4. Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
5. Ориентация на стабильную технологию и сложившийся рынок	5. Ориентация на новые рынки и технологии
6. Ориентация на ценовую конкуренцию	6. Ориентация на неценовую конкуренцию

Критерии структуризации дивизионального типа управления. Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев:

- по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Организация подразделений по продуктовому принципу (рис. 8.4) является одной из основных форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

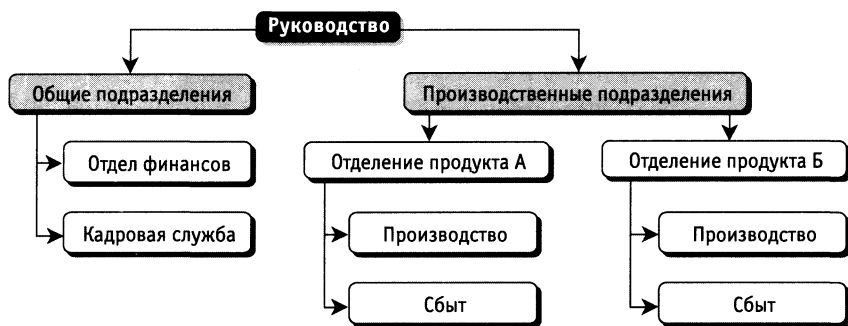


Рис. 8.4. Схема продуктовой структуры управления

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Функции руководства производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, ответственному за данный тип продукции. Ему подчиняются руководители вспомогательных служб.

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров или услуг, отвечающих запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные специфические потребности. Если два или более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать ориентированную на потребителя организационную структуру, в соответствии с которой все подразделения группируются *вокруг определенных групп потребителей* (рис. 8.5).

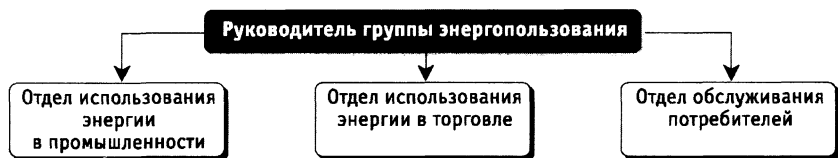


Рис. 8.5. Схема организационной структуры, ориентированной на потребителя

Данный тип организационной структуры находит применение в достаточно специфичных областях, например в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т. д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки.

Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, — индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых фирм, торгующих оптом и в розницу.

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразным построение организационной структуры по *территориальному принципу*, т. е. по месту расположения ее подразделений (рис. 8.6). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает как связь предприятия с клиентами, так и связь между подразделениями предприятия.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые подразделения крупных предприятий. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны. В свою очередь, они делятся на более мелкие подразделения, а те — на еще более мелкие блоки.



Рис. 8.6. Схема региональной организационной структуры

Дивизиональная структура обладает и весьма существенными недостатками. Среди них — противоречия интересов отдельных подразделений и всего предприятия, дублирование функций управления и, следовательно, рост административного аппарата и неэкономичность структуры. С ростом предприятия эти недостатки могут привести к потере управляемости.

Матричная организационная структура. Матричная организационная структура возникает в условиях диверсифицированного производства, когда предприятие осуществляет разработку и выпуск нескольких разнородных видов продукции, реализует несколько инвестиционных или инновационных проектов и т. п. Она представляет собой синтез линейно-функциональной и дивизиональной структур (рис. 8.7).

Общие указания исполнителям даются линейными руководителями, а особые инструкции — руководителями проектов. Последние являются лицами, принимающими решения, наделяются специальными полномочиями, аккумулируют и интерпретируют информацию, поступающую от функциональных подразделений, осуществляют контроль над ходом реализации проекта. С ними письменно согласовываются распоряжения линейных руководителей, касающиеся работ по данному проекту. Преимущества такой структуры — гибкость, динамизм, гарантии сохранения и расширения технологического капитала и инновационной активности.

Личная заинтересованность руководителя проекта в его успехе, обусловленная такими мотивами, как стремление к профессиональ-

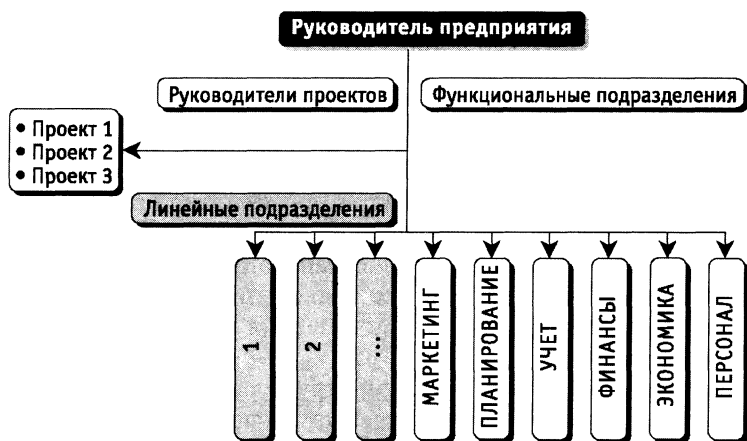


Рис. 8.7. Матричная схема организационной структуры предприятия

ному росту и отождествление целей, стимулирует интерактивность, т. е. сплоченность коллектива.

Принципы интрапренерства (внутреннего венчура). Своеобразная гибкая организационная структура возникает на принципах интрапренерства (внутреннего венчура). Суть интрапренерства состоит в том, что группа людей, уверенных в будущем успехе перспективного проекта, получает относительную автономию в работе над ним.

Внутри предприятия создаются условия, имитирующие предпринимательскую деятельность в мелком бизнесе: самостоятельность в организации работ, при подборе группы участников проекта и выходе на рынок. Это также означает передачу прав собственности (или распоряжения) на определенные ресурсы, создание предпосылок для высокого уровня оплаты труда в случае успеха проекта, возможность использования собственных средств работников в процессе труда, полное освобождение от формальных организационно-бюрократических процедур на заранее определенный период времени.

В зависимости от риска, который интрапренеры берут на себя, могут быть использованы следующие схемы вознаграждения.

1. Интрапренер продолжает получать заработную плату плюс премиальные бонусы за разработку идеи.

2. Заработная плата интрапренера замораживается на уровне, который существовал до организации внутреннего венчура, до тех пор, пока проект не начнет приносить прибыль. Тогда в дополнение к заработной плате интрапренер начинает получать премиальные бонусы (на практике — до 150% заработной платы).

3. Интрапренер участвует в инвестициях в свое предприятие за счет отчислений из собственной заработной платы или других источников и впоследствии получает большую долю прибыли от проекта в случае его успеха.

Кроме средств предприятия, внутренние венчуры могут привлекать и внешние источники финансирования, выпускать «ценные бумаги», имеющие хождение внутри предприятия (так называемые «мнимые» акции).

Интрапренерство как форма организации деятельности предприятия привлекательно тем, что позволяет применить принципы рискованного финансирования для повышения инновационной активности компании.

Очевидным недостатком такой структуры является ее неэкономичность: внутренние венчуры требуют значительных затрат ресурсов при существенном риске. Кроме того, количество допустимых внутри предприятия полуавтономных операций ограничено — ина-

че возникает угроза потери управляемости, — как и ограничено число работников, способных стать руководителями венчура.

Формирование и трансформация организационных структур

Поиск организационной структуры, отвечающей требованиям современной экономической среды и научно-технического прогресса, заставляет предприятия время от времени изменять свою организацию.

Все структуры, рассмотренные выше, не лишены недостатков — одни из них лучше приспособлены к определенным условиям, чем другие. Основным направлением трансформации организационных структур является стремление к большей гибкости и более качественной настройке организации на конкретные условия. В рамках этого направления существуют две тенденции.

Первая ориентируется на матричную структуру и предполагает ее развитие с выделением предприятий или проектов в самостоятельные центры финансовой ответственности (холдинговые структуры).

Вторая ориентируется на опыт мелких предприятий, пытаясь имитировать их простоту и гибкость путем разделения крупных фирм на отдельные творческие группы — внутренние венчуры, характеризующиеся предпринимательским подходом, оперативным принятием решений, короткими информационными связями.

Типы производства и влияние на организационные структуры. На формирование организационной структуры решающее влияние оказывает *тип производства*, т. е. комплексная характеристика всех особенностей организации и технического уровня промышленного производства. Тип организации производства зависит от ряда факторов: уровня специализации, масштаба производства, сложности и устойчивости изготавливаемой номенклатуры изделий. Различают три типа производства: единичное, серийное и массовое (подробнее см. параграф 6.2). Специфика типов производства на примере предприятий машиностроительной отрасли представлена в табл. 8.2.

В единичном производстве, где большая часть функций управления передается непосредственно производственным подразделениям, организационная структура тяготеет к децентрализации, что приводит к рациональному использованию дивизиональных структур.

В серийном производстве размер партии оказывает значительное влияние на организационную структуру: организация мелкосерийного производства имеет большое сходство с организационной

Специфические особенности типов производства (на примере машиностроения)

Типы производства	Основные признаки		Масштаб выпуска одинаковых машин в год	Примеры заводов
	Устойчивость номенклатуры	Разнообразие и повторяемость выпускаемых машин		
Единичное	Крайне неустойчива.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большое разнообразие типов машин, выпускаемых в малых количествах. 2. Неповторяемость или нерегулярная повторяемость выпуска машин данного наименования. 	Отдельными экземплярами или малыми сериями, насчитывающими несколько штук (от 2 до 10).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Крупных турбин и генераторов. 2. Тяжелого машиностроения по выпуску металлургического, горнообогатительного и химического оборудования. 3. Тяжелых станков и крупных гидропрессов, автоматических линий
Серийное	Относительно устойчива в течение более или менее короткого периода времени.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительно небольшое разнообразие типов машин, выпускаемых в значительных количествах. 2. Одновременный выпуск нескольких типов или чередование выпуска машин данного типа через определенный период времени. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Периодически повторяющимися сериями машин данного наименования (в несколько десятков или сотен штук). 2. Чередующимися сериями более совершенных машин данного наименования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Станкостроения (легких и средних станков). 2. Транспортного машиностроения (тепловозов, электровозов). 3. Самолетостроения. 4. Дорожного и строительного машиностроения (экскаваторов, бульдозеров и др.). 5. Тяжелых грузовых автомобилей
Массовое	Устойчива в течение более или менее длительного периода времени (8—10 лет).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянно выпускается машина одного наименования. 2. Одновременно выпускается несколько модификаций машин данного наименования, незначительно отличающихся по своим параметрам (одного конструктивного ряда). 	Выпуск машин данного наименования составляет тысячи штук, а по мелким машинам и отдельным деталям — до миллионов штук.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Универсальных легких тракторов. 2. Легких грузовых и легковых автомобилей. 3. Средних и мелких электродвигателей. 4. Комплектующих изделий (двигателей, нормализованных узлов и деталей). 5. Стандартного инструмента

структурой единичного, а крупносерийного — тяготеет к организационной структуре массового производства.

Этапы разработки организационной структуры. Организационная структура должна быть построена так, чтобы одновременное функционирование отдельных частей системы обеспечивало более высокую общую эффективность, чем суммарная эффективность частей, взятых в отдельности.

При разработке организационной структуры учитываются следующие условия.

1. Организационная структура предприятия должна стремиться к оптимальной координации и контролю использования всех вводимых ресурсов, что обеспечивает экономичность работы.

2. Организационная структура должна быть пригодна для классификации инвестиционных и производственных издержек и определения расходов по каждому подразделению предприятия.

Разработка организационной структуры включает в себя следующие этапы:

- установление целей и задач деятельности предприятия;
- определение функций, осуществляемых предприятием для достижения поставленных целей (общее руководство, финансы, финансовый контроль, управленческий и бухгалтерский учет, управление персоналом, маркетинг, закупки и сбыт, производство, планирование, экономический анализ);
- группировка и/или взаимоувязка функций;
- выявление структурных подразделений, отвечающих за реализацию конкретных функций;
- анализ, планирование и описание всех основных видов работ;
- составление программы набора и обучения персонала для новых подразделений.

Организационное проектирование. Организационное проектирование ведется с соблюдением следующих правил:

- все функции предприятия должны быть закреплены за конкретными подразделениями или отдельными работниками. Если на предприятии нет звена или человека, отвечающего за осуществление какой-либо функции, ее выполнение всегда будет связано с потерями ресурсов, прежде всего времени на решение возникающих проблем;
- каждую функцию должно осуществлять только одно подразделение или исполнитель. В противном случае возникает проблема дублирования функций, что также приводит к

непроизводительным расходам и вызывает потерю управляемости;

- ▶ необходимо уделять внимание основным параметрам оптимизации организационной структуры, среди которых:
 - диапазон управления — число работников, подчиненных руководителю подразделения или его внутренней организационной единицы;
 - число уровней управления;
 - детализация деятельности по работам, процессам, видам оборудования, месторасположению, продукции или категориям потребителей;
 - регламентация и распределение обязанностей и полномочий.

Развитие организационной структуры. Развитие организационной структуры происходит циклически. Она формируется и укрепляется с ростом самого предприятия, но по мере развития организации распределение функций неизбежно меняется. На определенной стадии предприятие «вырастает» из своей организационной структуры, и возникают предпосылки к ее преобразованию.

Новая организационная структура должна отвечать ряду требований, среди которых:

- ▶ сокращение числа возможных точек конфликтов интересов;
- ▶ обеспечение быстрого и эффективного обмена информацией между подразделениями;
- ▶ регулирование распределения полномочий и обязанностей в процессе принятия управленческих решений;
- ▶ содействие управлению реализацией инвестиционных проектов.

Результаты работ по организационному проектированию воплощаются в «Положении об организационной структуре предприятия», содержащем: общее описание и определение стратегических целей и политики предприятия; основные направления деятельности, состав продуктов и услуг; перечень обеспечивающих эти направления функций предприятия; описание функциональных и производственных подразделений с указанием основных функций, выполняемых каждым подразделением.

Для детализации «Положения об организационной структуре» и в соответствии с ним разрабатываются документы, регламентирующие деятельность, полномочия и обязанности каждого структурного звена, а также должностные инструкции по меньшей мере для всех ведущих специалистов.

Разработанные документы должны соответствовать друг другу, утверждаться по единому регламенту и контролироваться по единой процедуре.

8.3. Управление персоналом

Система управления персоналом, ее роль и цели

Добиться преданности делу организации от сотен и тысяч человек, заставить их направлять свои знания и энергию на достижение целей компании — очень сложная задача.

Цель предприятия по самой своей природе носит стратегический характер — это увеличение прибыли и расширение производства. В то же время цели работников, как правило, скорее тактические — это увеличение зарплаты, улучшение условий труда, справедливое отношение и продвижение по службе. Поэтому как минимум в краткосрочном периоде конфликт целей неизбежен. Преодоление конфликта возможно при построении такой системы управления персоналом, которая создавала бы максимально благоприятные условия для достижения как целей предприятия, так и личных целей работников.

Управление человеческими ресурсами при переходе к рыночной экономике. Задачи, стоящие перед российскими менеджерами, гораздо труднее тех, которые стоят перед их западными коллегами. Им нужно не просто создать систему управления, которая была бы отражением уже имеющегося уровня общественного сознания и ценностей, необходимых для развития рыночных отношений, а сначала сформировать сами ценности.

Так, если в плановой экономике требования к работнику сводились к выполнению полученного задания в пределах установленных норм, то в условиях свободного рынка предприятие с таким подходом к управлению персоналом просто не сможет эффективно функционировать и производить конкурентоспособную продукцию.

Процесс постоянного сокращения жизненного цикла товара как результат совершенствования технологий производства предъявляет и новые требования к персоналу: готовность принять на себя ответственность за результат проделанной работы, выдвижение предложений по повышению рентабельности и сокращению себестоимости, участие в разработке стратегии и составлении планов, коммуникабельность и способность работать в команде.

Естественно, что изменение сознания персонала должно начаться с создания нового стиля руководства. Руководитель должен

стать примером для остальных сотрудников, образцом верности целям предприятия, готовности действовать стремительно и работать с повышенной нагрузкой. И речь идет не только о высшем руководстве (топ-менеджерах), но и об управленцах других звеньев, поддержка которых создает больше возможностей для руководителей.

При плановой экономике поле деятельности управленцев сводилось к выдаче указаний, основанных на директивах Госплана, где прописывались не только показатели производства, но и методы их достижения. Управленцы были лишены таких инструментов мотивации, как изменение размера зарплаты, должностные перемещения, увольнение и т. д. Деловое общение сводилось к минимуму и носило односторонний характер. Для управления были характерны:

- постоянные диспропорции;
- ограничение права голоса вверху и права участия в принятии решений внизу;
- оперативное улаживание возникающих диспропорций в ущерб целостности стратегии.

Рыночные отношения значительно расширили сферу компетенции управленческого звена, которая включает:

- руководство сотрудниками;
- планирование;
- координацию;
- оценку предложений, результатов, сотрудников;
- сбор, обработку информации;
- ведение переговоров;
- отбор, найм, продвижение сотрудников;
- связи с общественностью.

Расширение функций менеджмента требует использования новых инструментов управления. Однако условия перехода к рынку — повышенный риск и неопределенность, с которыми имеют дело российские менеджеры, — отличаются от тех, к которым привыкли менеджеры в странах со стабильными рыночными отношениями.

Уникальность условий определяет уникальность задач, которые приходится решать управленцам в России. Одно из основных требований рынка к российским управленцам — способность принимать нестандартные решения, поскольку единого стандарта не существует. Из этого следует невозможность слепо перенять западный опыт. Эффект может дать не разрозненное использование изученных методов и концепций, а создание гибкой системы реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Элементы системы управления персоналом. Сложно точно определить, какой должна быть система управления в период трансформации экономики, но можно выделить несколько ее особенностей.

Во-первых, главной функцией управления персоналом становится *построение межличностных отношений*. Нестабильность политической обстановки, изменения во внутренней среде организации, вызванные давлением конкуренции, возрастание нагрузки, угроза безработицы провоцируют распространение неуверенности и замешательства среди работников, преодолеть которые позволяют ясность ориентиров, с одной стороны, и общение — с другой.

Центральная роль отводится здесь созданию коммуникационной системы, через которую сотрудники получали бы полную информацию о целях предприятия и экономической обстановке. Знание того, что выбор стратегии и принятие решений происходит на основе взвешенного анализа угроз и возможностей рынка, с одной стороны, и слабых и сильных сторон организации — с другой, вызывает у персонала уверенность в компетентности руководства и будучем предприятия.

Кроме того, важно уделять внимание неформальному общению руководства и персонала не меньше, чем деловому. Поэтому наличие у менеджеров социальной компетентности, т. е. способности к общению с людьми, улаживанию конфликтов, сотрудничеству становится решающим в управлении персоналом.

Другой важной задачей, стоящей перед руководящими сотрудниками, является *управление квалификацией*. Переход к рынку предъявляет новые требования к квалификации как рядовых сотрудников, так и управленцев. От работников требуется совершать осознанные действия по обеспечению эффективности процесса производства, а от управленцев — создавать для этого все необходимые условия.

Еще одним направлением политики руководства должен стать переход к более «плоской» иерархии управления — замена вертикалей управления на горизонтали, т. е. передача части ответственности за разработку и выполнение заданий (проектов) на места.

Элементом такой структурной перестройки является создание рабочих групп, формирующихся на время выполнения задания и действующих на принципах самоуправления. Им предоставляется относительная свобода в выборе технологий, организации планирования и контроля.

Создание рабочих групп:

- ▶ стимулирует проявление ответственности при выполнении задания;

- повышает квалификацию, так как позволяет активно обмениваться опытом специалистам в разных областях знаний;
- позволяет восполнить недостаток в руководящих сотрудниках, наблюдаемый в период трансформации экономической системы.

Кроме того, этот процесс помогает продвижению новых людей на руководящие посты, что особенно актуально для России, где переход к рыночным отношениям во многом оказался затруднен тем обстоятельством, что после приватизации предприятий состав руководства практически не изменился. Внешняя среда требовала ответных изменений во внутренней среде организаций, однако затрудненный доступ новых людей и идей в руководство предприятий и отсутствие у оставшихся на своих местах старых руководителей желания и способностей проводить реформы помешали этому. Вместо реорганизации всего производственного процесса, создания гибкой системы управления персоналом, выпуска конкурентоспособной продукции директора многих предприятий выбрали более легкий путь получения прибыли — сдачу площадей предприятия в аренду.

Роль человеческих ресурсов. Можно выделить три основных условия эффективного функционирования предприятия: благоприятная ситуация во внешней среде, правильная стратегия, высококвалифицированные кадры. Остальные классические факторы производства — капитал, технологии и т. д. — являются результатом действия вышеперечисленных условий.

Как бы ни были благоприятны макроэкономические условия (объем спроса, шадящие налоги, эффективная государственная политика) и как бы ни был хорошо разработан стратегический план, без нужного количества работников требуемого уровня подготовки любое предприятие потерпит провал.

В 1990-х гг. первостепенность человеческих ресурсов для создания эффективного производства стала всемирно признаваемым фактом. И роль персонала возрастает пропорционально увеличению скорости процессов снижения себестоимости и ресурсоемкости, повышению качества товара, расширения спектра послепродажных услуг.

Цели управления персоналом. Выделяют две основные цели управления персоналом: экономическую и социальную. Под *экономической* понимают достижение целей организации благодаря использованию ограниченного экономического ресурса «труд».

Одним из критериев определения этого типа эффективности является соотношение затрат на персонал и результатов его работы. Затраты на персонал, помимо зарплаты, включают также различные

выплаты, не связанные с денежным стимулированием (программы повышения квалификации, мероприятия по гуманизации труда и т. д.), социальные выплаты.

Результаты работы персонала оцениваются по двум характеристикам: качественной и количественной, причем обычно чем выше должность работника, тем сильнее возрастает роль качественной характеристики его труда. Любые решения в области управления персоналом должны анализироваться с двух точек зрения: как они влияют на затраты и как они влияют на результаты труда. Недооценка любого из этих аспектов может привести к неправильным выводам.

Помимо соотношения затраты/результат, для определения экономической эффективности управления персоналом используются такие долгосрочные показатели, как стабильность и гибкость. Стабильность обеспечивается связанными с сотрудниками процессами, которые протекают стабильно и по одной и той же схеме. Это выражается в преемственности состава персонала, надежности выполнения поручаемых работникам заданий, отсутствии конфликтов. Гибкость же означает способность персонала адекватно реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды.

Под *социальной целью* понимается удовлетворение потребностей работников предприятия. Набор этих потребностей очень широк: от выплаты адекватной зарплаты и возможности карьерного роста до создания приятной рабочей обстановки. При этом некоторые потребности носят индивидуальный и взаимоисключающий характер (потребность в гарантии пенсионного обеспечения испытывают сотрудники, карьера которых подходит к концу, в то время как для молодых специалистов первостепенную роль играет возможность продвижения), другие потребности (создание безопасных условий труда) являются общими.

На первый взгляд конфликт между целями экономической и социальной эффективности неизбежен, так как удовлетворение социальных потребностей персонала требует увеличения затрат, препятствуя достижению основной экономической цели предприятия — максимизации прибыли. На самом деле достижение экономической эффективности является непременным условием эффективности социальной, и наоборот. Выплата зарплаты и различных надбавок желаемого размера предполагает постоянное получение прибыли, а значит, предприятие не может эффективно функционировать без создания квалифицированного и мотивированного штата работников, т. е. без стремления к социальной эффективности. Следовательно, работодатели из собственных, вполне понятных интересов поддерживают социальную эффективность, а работники — экономическую.

Управление человеческими ресурсами

Поиском таких моделей использования человеческих ресурсов, в которых наиболее полно удовлетворялись бы, с одной стороны, социальные потребности персонала (привлекательный рабочий климат, возможность самореализации и продвижения по службе, получение ожидаемого вознаграждения за выполненную работу) и экономические потребности предприятия (максимизация прибыли) — с другой, занимается наука управления персоналом (человеческими ресурсами).

Управление человеческими ресурсами (УЧР) охватывает все решения, касающиеся регулирования отношений между персоналом и организацией. Это означает, что УЧР становится все более тесно связанным с главной стратегией предприятия. Из всех особенностей УЧР, которые отличают его от традиционного управления кадрами, самая фундаментальная — его интеграция в стратегию предприятия.

От управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Постоянное усиление конкуренции и необходимость непрерывного совершенствования производства посредством внедрения новых технологий привели к выдвиганию на первый план фактора человеческих ресурсов.

Персонал из дополнения к основной технологической составляющей производства превратился в главное действующее лицо этого процесса. Вложения в развитие персонала из статьи расходов превратились в одно из основных направлений инвестиций. Стало ясно, что эффект от инвестиций в основной и оборотный капитал (закупка более современного оборудования, увеличение количества потребляемого сырья, расширение площадей) несопоставим с влиянием на размер прибыли таких же объемов финансовых вложений в программы по повышению квалификации персонала, мотивации и стимулированию проявлений инициативы на местах, привлечению внешних специалистов. В результате такого смещения акцентов изменился и подход к организации управления персоналом. Можно выделить следующие направления изменений.

1. *Интеграция УЧР в стратегию предприятия.* Если раньше специалисты-кадровики зачастую даже не обладали информацией о деловой стратегии предприятия, то теперь функция управления персоналом носит интегрирующий характер, т. е. сама является частью стратегии.

2. *Создание двусторонних связей с планированием на предприятии.* При традиционном кадровом управлении планирование персонала было следствием производственного плана и реакцией на него — це-

люю кадрового планирования было обеспечение наличия нужных людей в нужных местах. Современное управление человеческими ресурсами полностью интегрировано в планирование на предприятии. Связь двусторонняя, т. е. как цели предприятия влияют на планирование персонала (например, обязательное участие персонала в программе по приобретению второй специальности как необходимое условие выхода на новый рынок), так и требования персонала влияют на показатели плана (дополнительные расходы на закупку специального оборудования, связанные с требованием персонала по созданию экологически чистых условий труда).

3. *Децентрализация управления персоналом.* В традиционной кадровой системе линейные кадровые менеджеры находились в подчинении у отдела кадров. В настоящий момент происходит активное вовлечение линейных менеджеров в УЧР.

4. *Акцент на изменениях.* Поскольку гибкость и способность к изменениям являются в современной экономике непременным условием успешного бизнеса, то одной из важнейших функций УЧР становится разработка систем по подготовке персонала к адекватной реакции на эти изменения, которые включают расширение квалификации и получение дополнительных специальностей (так, на японских предприятиях один работник нередко владеет 4–5 специальностями). Овладение новыми специальностями рассматривается как стимулирование творчества и инновационной деятельности.

5. *Расширение и углубление внутрифирменных отношений.* Активное вовлечение персонала в принятие управленческих решений повышает заинтересованность в делах предприятия, поскольку реально ощущается личная причастность к промахам и удачам и способность повлиять на текущую ситуацию с целью создания предпосылок будущего успеха.

6. *Изменение систем мотивации и оплаты труда.* Система мотивации эволюционирует от оплаты пребывания на работе к оплате результата. Переменная составляющая заработной платы увеличивается и становится все более гибкой с целью вознаграждения даже краткосрочной эффективности.

7. *Развитие человеческих ресурсов.* Фрагментарное повышение квалификации и тренинги оказываются недостаточными для формирования персонала, отвечающего требованиям рынка. На смену приходит интегральная концепция развития человеческих ресурсов (РЧР).

Целью РЧР является обеспечение фирмы хорошо подготовленными и мотивированными специалистами в соответствии с целями и стратегиями предприятия. Ключевые характеристики РЧР — тес-

ная связь с целями и стратегией фирмы, зависимость от настоящих и будущих проблем эффективности производства, постоянный анализ внешней среды и выявление в ней угроз и возможностей. Хороший план по РЧР — всегда результат совместной разработки стратегических планов развития бизнеса и управления человеческими ресурсами, поэтому специалисты по РЧР должны принимать участие в разработке долгосрочных стратегий предприятия.

Предприятия, практикующие РЧР, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку и степенью удовлетворения покупателей. РЧР включает, помимо разработки стратегии, прогнозирование и планирование персонала; своевременное повышение квалификации; поддержание связей с другими предприятиями с целью проведения совместных тренингов и аттестаций; систему карьерного роста.

Новой сферой деятельности РЧР является организационная культура, ее анализ и улучшение. Элементами такой культуры могут являться открытое деловое общение; использование ролевых моделей; право на ошибки как неизбежная составляющая процесса познания; стиль руководства, направленный на объяснение принимаемых решений; неформальность; творческая обстановка, создающая благоприятные условия для генерации инновационных идей.

Развитие человеческих ресурсов отличается от фрагментарных программ по повышению квалификации своей стратегической функциональностью. Цикл РЧР начинается не с внедрения уже имеющейся обучающей программы, а с определения целей бизнеса, после чего и определяется содержание обучения.

В этой связи изменяется и функция тренера: из простого передатчика знаний он превращается в специалиста-консультанта в области диагностики сотрудников и предприятия. Цель — не просто передача работнику определенных технических навыков, необходимых для выполнения конкретного задания, а развитие комплексного подхода к решению проблем, способности собирать и обрабатывать информацию, личностный рост в целом. Причем этот процесс чаще всего идет непрерывно, параллельно выполнению основных обязанностей.

Мотивация персонала

Отношения между работником и предприятием (организацией) строятся исключительно на основе принципа взаимовыгоды: каждая из сторон вступает во взаимодействие лишь для выполнения своих потребностей.

Организация нанимает работника, так как полагает, что его знания и навыки необходимы для достижения ее целей; точно так же работник предлагает свои услуги в обмен на удовлетворение его личных потребностей (табл. 8.3). Задачей менеджеров по персоналу является создание такой системы мотивации, которая вела бы не только к максимальному удовлетворению потребностей работника, но и соединяла бы в одно целое личные потребности и задачи организации.

Стимулирование и мотивация являются не только основной, но и самой сложной задачей управления персоналом, поскольку ни в какой другой сфере не существует столь резкого расхождения между обещаниями теории и результатами практической деятельности.

Таблица 8.3

Потребности работника и предприятия

Потребности работника	Потребности организации
1. Заработная плата.	1. Отсутствие простоев в течение рабочего дня.
2. Возможность саморазвития.	2. Преданность организации.
3. Признание и одобрение за хорошо проделанную работу.	3. Инициатива.
4. Дополнительные выплаты (страховка, пенсионный счет).	4. Подчинение нормам и стандартам.
5. Дружелюбная атмосфера.	5. Эффективность выполнения работы.
6. Справедливое отношение.	6. Гибкость и готовность к обучению и развитию.

Предположение, что однажды верно установленная система мотивации способна решить все проблемы, ошибочно, поскольку невозможно объективно определить, что именно мотивирует людей.

Вопрос мотивации — это вопрос субъективных оценок, предпочтений, ценностей, т. е. того, что сам работник считает справедливым и, следовательно, способным удовлетворить его потребности вознаграждением.

Существует множество теорий мотивации, часть из которых делает попытку разобраться в том, какие именно потребности и в какой степени оказывают мотивационное воздействие (теории содержания). Другие исследуют возникновение мотивационного поведения без ссылки на конкретные стимулы (теории поведения). Рассмотрим некоторые из них.

Иерархия потребностей Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 1940-е гг., А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности

можно разделить на пять основных категорий, представив их в виде следующей иерархии:

- потребность в самовыражении (например, раскрытие собственных способностей);
- потребность в признании (например, престиж, власть);
- потребность в поддержании контактов (например, принятие группой, дружба);
- потребность в надежности существования (например, гарантированный источник дохода, постоянное рабочее место, обеспечение в старости);
- физиологические потребности (например, еда, питье, сон).

Потребности каждой последующей ступени иерархии начинают оказывать мотивационное воздействие на поведение человека только в том случае, если удовлетворены потребности всех предыдущих ступеней. Если расположенная ниже ранее удовлетворенная ступень больше не удовлетворяется, то она снова начинает влиять на поведение человека, так как мотивирующая сила исходит всегда от самой нижней неудовлетворенной потребности.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание мотивов, лежащих в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали осознавать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось в основном их потребностями низших уровней. В последнее время все шире стали применяться способы мотивации, направленные на удовлетворение потребностей высших уровней (подробнее о них будет рассказано ниже).

Теория потребностей Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность *власти* выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти лежит между потребностями в уважении и самовыражении.

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные работники, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Сфера управления очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку

ку у них появляется много возможностей проявить и реализовать себя.

Потребность *успеха* также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха, что лишь подтверждает статус человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если необходимо мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в *причастности* по Мак-Клелланду схожа с мотивацией на основании потребности в поддержании контактов по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение данной потребности, уделяя таким людям больше времени и периодически собирая их отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга. Ф. Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивациями».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивации* — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от них отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой, но их

полноценное наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Итак, как уже было сказано, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать сотрудников, а лишь предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Теория ожиданий. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что высшее образование позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждения и валентность. Ожидание в отношении *затрат труда — результатов* ($Z-R$) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания мотивация будет ослабевать.

Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении *результатов — вознаграждений* ($R-V$) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация его трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это *валентность*, или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Инструменты системы управления персоналом

Главным условием эффективного функционирования предприятия является достижение гармонии между задачами организации и личными амбициями ее персонала. Существует четыре основных инструмента достижения этой гармонии:

- система оценки;
- система вознаграждения;
- организация работ;
- отбор и развитие.

Система оценки. Наряду с мотивацией оценка работы персонала является фундаментальной задачей управления человеческими ресурсами. Однако что использовать в качестве единиц измерения вклада отдельного работника в достижение цели фирмы? Как оценить работу сотрудника, если ее результат не связан напрямую с выпуском материального, осязаемого объекта? Как учесть при оценке работы персонала такие факторы, как уровень проявленной инициативы, владение организационными навыками и способность работы в команде? Вряд ли можно дать определенные ответы на эти вопросы.

Тем не менее прямая связь между результатами, полученными в ходе оценки работы сотрудников, и размером их дальнейшей заработной платы и возможностями карьерного роста делает эффективное решение подобных вопросов неизменным условием успешного функционирования предприятия.

Неверно оцененный результат работы приводит к недовольству со стороны сотрудников, если размер заработной платы оказывается ниже ожидаемого, или, наоборот, вызывает чувство вины от сознания незаслуженности полученного вознаграждения. Как следствие, происходит разрыв связи между объемом затраченных усилий и размером компенсации, сотрудник перестает видеть, что более эффективная работа ценится выше.

В краткосрочной перспективе это приводит к снижению заинтересованности в делах предприятия, а в долгосрочном — к падению производительности и конкурентоспособности. В общем случае можно выделить два подхода к организации системы оценки работы персонала на предприятии: традиционный и новый.

При *традиционном подходе* осуществление оценки персонала лежит полностью на плечах менеджера. Однако здесь возникает естественная проблема степени объективности и компетентности, которые необходимы одному человеку для вынесения решения о ценности и значимости работы другого человека.

Большинство менеджеров действительно испытывают определенные психологические трудности, когда их заставляют выполнять роль судьи относительно будущего подчиненных. Менеджеру приходится не только оценивать каждого работника и наблюдать за тем, как это повлияет на его дальнейшую судьбу, но и лично сообщать сотруднику о своем решении. Это неизбежно ведет к конфликтам, так как оценка менеджера обычно оказывается ниже самооценки работника. Поэтому очень часто результаты проверок замалчиваются, что ведет к еще большему расхождению между объективными показателями эффективности работы сотрудника и его субъективной самооценкой.

Помимо психологических трудностей, традиционный способ зачастую не позволяет определить такие показатели эффективности работы, которые одинаково учитывали бы и производственные задачи предприятия, и требования, которые связывает каждый сотрудник с организацией как местом самореализации и саморазвития. Причина этого в том, что данный метод не задействует самих работников, а менеджеры преследуют прежде всего интересы фирмы. Следующий пример показывает, к чему может привести неправильно выбранная система оценки.

Пример

Исследовательская лаборатория одной крупной фирмы имела первостепенной задачей фундаментальные исследования в противоположность прикладным. В качестве единицы измерения работы сотрудников этой лаборатории было выбрано число выполненных проектов.

При такой системе оценки акцент делался на конечный результат. Обоснованием выбранной системы служило желание компании наряду с инвестированием фундаментальных исследований получить осязаемые результаты в виде внедренных в практику конкретных идей.

Следствием стало недовольство одной части сотрудников, желающей заниматься фундаментальными, а не прикладными исследованиями, в то время как другая часть предпочитала заниматься разработкой более узких проектов, требующих меньше времени на завершение. Ясно, что обе модели поведения отрицательно влияли на перспективы фирмы и повышение ее конкурентоспособности.

Новый подход к организации системы оценки (МВО — *management by objectives*) был предложен П. Друкером. Этот подход предполагает, что работник сам определяет для себя краткосрочные цели. Начальник вступает в процесс только после того, как подчиненный уже продумал основное содержание своего задания; внимательно оценил свои слабые и сильные профессиональные навыки; разработал план по достижению поставленных целей. Действия вышестоя-

шего звена сводятся лишь к помощи сотруднику в согласовании выбранных им целей с задачами и реалиями организации.

На первом этапе этого процесса работник определяет в общих чертах будущее задание и формулирует сферы своей ответственности, которые затем согласовываются с начальником и в случае необходимости корректируются до достижения удовлетворенности с обеих сторон.

После определения сфер ответственности работник формулирует индивидуальные цели, а также конкретные действия, с помощью которых он будет достигать этих целей в течение установленного периода времени. Затем работник снова переходит к согласованию принятых решений с вышестоящим звеном до тех пор, пока результат не будет устраивать обоих участников этого процесса.

По завершении периода, отведенного на выполнение задания, работник сам оценивает результаты своей работы на основании степени достижения ранее определенных им же целей и передает результаты оценки начальнику в ходе личной беседы, подкрепляя их фактическими данными.

Таким образом, метод МВО использует более позитивный подход, чем традиционный метод, так как результаты проделанной подчиненными работы оценивает не начальник, фиксирующий в основном промахи и неудачи, а сами сотрудники, выявляя при этом не только свои слабые стороны, но и нераскрытый потенциал.

Главное отличие нового подхода заключается в предположении, что индивид знает о своих собственных способностях, потребностях и целях больше, чем кто-либо еще, поэтому только он сам может точно определить, что является лучшим для его развития. В отличие от этого традиционный подход подразумевает, что менеджер обладает достаточным объемом знаний для определения того, что лучше для работника.

Подход на основе метода МВО, очевидно, является более обоснованным. Роль менеджера должна сводиться не к функции судьи, решающего судьбу своего подчиненного, а к функции консультанта и помощника, направляющего личные амбиции работника на достижение целей организации.

Менеджер, обладая заведомо более полной информацией об особенностях организации, призван лишь давать советы, необходимые работнику на этапах согласования личных целей с производственными задачами и реализации принятого плана.

Итак, при традиционном подходе менеджеры были ответственны за определение ценности того или иного сотрудника. Однако ни один менеджер не обладает объемом навыков и умений, необходи-

мых для эффективного выполнения этой функции. Кроме того, мало кто психологически готов выступать в роли судьи и бога. Новый подход смещает главную ответственность за разработку целей и оценку результата на самих исполнителей, устраняя главный недостаток традиционного метода и стимулируя саморазвитие персонала.

Система вознаграждения. Вознаграждения, получаемые работником, могут быть разделены на внутренние и внешние. Источником *внутреннего вознаграждения* является сама работа: чувства причастности к свершению чего-то важного, ответственность, вызов своим способностям.

Внешние вознаграждения не являются непосредственно частью работы. К ним относятся заработная плата, возможности продвижения, дополнительные выплаты, площадь рабочего места, статус и престиж.

Для достижения эффективного управления персоналом необходимо задействовать как внутренние, так и внешние элементы системы вознаграждения с целью создания такой комбинации, которая максимально соответствовала бы целям организации.

Заработная плата. Можно выделить три основных критерия, которыми следует руководствоваться при разработке системы оплаты труда. Во-первых, форма вознаграждения должна максимально соответствовать тому, что работники ожидают получить в обмен на затраченные усилия. Поэтому главной задачей менеджера является точное определение ожиданий сотрудников. Так, ожидания дружелюбных отношений с коллегами не могут быть удовлетворены через систему оплаты труда, в то время как ожидания продвижения могут быть удовлетворены только при создании открытой и логичной системы карьерного роста.

Широкий набор различных вознаграждений и компенсаций еще не является гарантией мотивационного воздействия на работников. Если выплаты и поощрения не соответствуют ожиданиям персонала, то они могут и не иметь никакого влияния на заинтересованность в труде.

Второй принцип — работники, занимающие более высокое положение, должны поощряться большим объемом внешних вознаграждений и иметь больше возможностей для получения внутреннего вознаграждения. Размер заработной платы следует дифференцировать в зависимости от должности и качества работы, т. е. зарплата должна быть сигналом к правильной модели поведения сотрудника.

И наконец, система оплаты труда должна быть понятной и вызывать доверие у сотрудников. Исходя из этих общих положений построения системы оплаты труда, менеджер определяет детали и

специфические аспекты на основе задач, которые он хочет решить с помощью материального стимулирования.

Если, например, его целью является удовлетворение экономических потребностей, тогда главной проблемой окажется точное определение экономических ожиданий персонала, при этом дифференциация будет относительно невелика. Если задачей является мотивация определенной модели поведения — повышение качества работы с клиентами, проявление инициативы и т. д., — то в этом случае система оплаты должна быть более дифференцированной.

Карьерный рост. Вторым источником внешнего вознаграждения является перспектива карьерного роста. Продвижение по службе должно, с одной стороны, предоставлять работнику возможность самореализации, а с другой — поддерживать стабильность организации, т. е. повышение или понижение одного сотрудника по службе не должно влиять на способность отдела выполнять свои функции.

Следующий пример иллюстрирует последствия несогласованности задач производства и организации продвижения сотрудников по карьерной лестнице.

Пример

Компания по производству товаров потребления использовала в качестве инструмента привлечения дипломированных администраторов в отдел маркетинга перспективу быстрого карьерного роста. Работники повышались в должности каждые один-два года.

Но наряду с положительным эффектом высокой индивидуальной мотивации возникли проблемы в самом маркетинговом отделе. Администраторы переводились на другую должность прежде, чем успевали реализовать решения, предложенные ими на прежней должности. В результате невозможно стало определить лицо, ответственное за тот или иной результат. Кроме того, из-за быстрых кадровых перемещений нарушились связи отдела с другими функциональными подразделениями.

Организация работ. Изменение организации работ с помощью модификации организационной иерархии, правил или стандартных производственных процедур является основным инструментом внутренней мотивации персонала, т. е. повышения его заинтересованности за счет интересного содержания самой работы (внутреннее вознаграждение), а не денежных и других поощрений.

Можно выделить два способа улучшения организации работ: расширение и обогащение содержания. *Расширение работ* призвано сократить до минимума отрицательное воздействие монотонных, повторяющихся заданий. Оно чаще всего состоит в объединении

нескольких повторяющихся операций в одну. Однако такое объединение приводит к той же монотонности работ, но только в более крупном масштабе.

Для преодоления этой проблемы прибегают к *обогащению содержания* производственного задания при помощи увеличения ответственности и независимости отдельного работника. Таким образом, создается возможность для проявления личной инициативы и изобретательности.

Набор персонала. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

Набор проводят из внешних или внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры; внутренний набор, как правило, предполагает направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе собственных работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию.

Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, а это может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Далее при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на

занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе в зависимости от обстоятельств может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наибольшее значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность.

Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата как с вышестоящими начальниками, так и с подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Развитие персонала. Персонал — главное оружие предприятия в конкурентной борьбе. В то же время эффективное использование человеческого ресурса представляет наибольшие трудности по сравнению с другими видами ресурсов (материалы, оборудование, финансовый капитал). Персонал — это люди, отдельные индивидуумы, главной целью которых является удовлетворение прежде всего личных потребностей — потребностей в надежности существования, уважении коллег, справедливой оценке достигнутых результатов и адекватном вознаграждении, самореализации и развитии. Причем личные потребности работников по своей природе противостоят потребностям организации.

Ни один менеджер не может ожидать стопроцентной лояльности от подчиненных. Поэтому главная задача управленцев по персоналу и состоит в создании такой системы организации труда, которая позволяла бы работникам, направляющим свои знания и энергию на достижение экономических целей предприятия, одновременно максимально полно реализовать собственные стремления и желания.

Планирование на предприятии: стратегическое, текущее, оперативное



9.1. Стратегическое планирование

Роль и методы стратегического планирования

В системе управления социально-экономическими процессами, происходящими в обществе, а также в обеспечении нормального функционирования коммерческих организаций особое место занимает планирование — способ обеспечения единства направления усилий для достижения общих целей. Без планирования система неизменна во времени и не приспособляется к изменениям во внешней среде. Поэтому никакое управление невозможно без планирования деятельности предприятия, так как от него во многом зависит эффективное функционирование.

В зависимости от размеров предприятия, характера поставленных задач и возможных сроков их решения план может иметь различные формы. В соответствии с этим планирование подразделяют на:

- ▶ *долгосрочное*, рассчитанное на срок от 5 до 15 лет и предусматривающее формирование перспективных целей предприятия, направленных на наилучшее использование его ресурсов, на основе долгосрочных прогнозов;
- ▶ *среднесрочное*, сроком от одного года до пяти лет. Среднесрочные планы по сравнению с долгосрочными более подробны, содержат большое число количественных показателей, и в них делается упор на распределение ресурсов. Объектами такого планирования являются производственные мощности предприятия, капитальные вложения, потребности в финансовых ресурсах, научные исследования и разработки и т. д.;

- *краткосрочное, или текущее*, — рассчитано на срок до одного года.

В последние годы особенно возросла роль *стратегического планирования*, целью которого является разработка стратегических решений и формирование планов, нацеленных на развитие предприятия в долгосрочной перспективе и достижение конкурентных преимуществ с учетом возможных изменений во внешней среде.

Благодаря стратегическому планированию предприятие может с необходимой точностью оценить свои потенциальные возможности, разработать соответствующие производственные программы, скоординировать усилия всех служб, установить каждому подразделению конкретные цели, определить альтернативные действия на длительный срок.

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, так как оно использует не традиционный подход «из прошлого в будущее», а предполагает направление анализа и принятие управленческих решений «из будущего в настоящее». Это и вызывает основные трудности: как планировать «от базы», знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, знают немногие.

Огромный вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикланд. Именно с их работ началась классическая теория стратегического планирования. В области методологии стратегического планирования особое место занимают прикладные разработки таких фирм — лидеров консалтингового бизнеса, как *Boston Consulting Group*, *McKinsey*, *Artur D. Little*.

Стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию и заняло лидирующее место в планирующей деятельности фирмы. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы стало более объемным, включая в себя наряду с основными элементами внутренней среды организации внешние аспекты: социальные факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т. д. Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного — в его вариативности, разработке альтернативных версий развития будущего предприятия.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Сегодня наряду с формальны-

ми, количественными методами стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход.

Методология стратегического планирования, совокупность важнейших теоретических принципов и методов, используемых в процессе составления планов, дает ответы на следующие вопросы.

1. Каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования?

2. Какие подходы к решению проблем стратегического планирования использовать?

3. С помощью какой системы показателей можно обеспечить оптимизацию стратегических планов?

Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования. В стратегическом планировании используются следующие методы разработки планов:

- *экспертный метод*, основанный на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции;
- *метод социально-экономического анализа*, заключающийся во всестороннем изучении социально-экономической действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных тенденций развития;
- *метод прямых инженерно-экономических расчетов*, предназначенный для определения потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства;
- *балансовый метод*, используемый для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей;
- *экономико-математические методы и модели*, решающие, к примеру, такие вопросы, как составление оптимальной программы выпуска продукции при заданных трудовых и материальных ресурсах;
- *метод системного анализа и синтеза*, заключающийся в разложении явлений на составные части и определении на этой основе ключевых проблем перспективного развития.

Методологические подходы стратегического планирования могут быть реализованы только с помощью специальных показателей. Разработка стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей, которая должна быть гибкой, адаптивной, способной отражать все изменения в состоянии объекта планирования.

Так как стратегическое планирование является центральным элементом системы управления фирмой, для него общезначимыми являются принципы управления, к которым относят:

- *принцип единства централизма и самостоятельности.* Он связан с предоставлением филиалам максимально возможной свободы в хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии фирмы;
- *принцип единства и комплексности прогнозов, программ и планов.* Он направлен на координацию и сведение в единое целое планов структурных подразделений и филиалов, разработанных на основе общей стратегии организации;
- *принцип проверки выполнения программ и планов.* Проверка выполнения намеченных целей осуществляется для выявления ошибок, допущенных в процессе стратегического планирования; для учета возможностей, не учтенных ранее или вновь возникших; для определения возникших в ходе выполнения планов новых потребностей и привлечения необходимых ресурсов.

Основные элементы стратегического планирования

Цикл стратегического планирования включает следующие основные элементы (рис. 9.1).

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как он является базой как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

После анализа среды можно переходить к формированию миссии организации, которая выражает смысл ее существования, ее предназначение. Далее идет процесс разработки долгосрочных целей, а затем их конкретизация путем определения краткосрочных.



Рис. 9.1. Основные элементы цикла стратегического планирования

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

И наконец, после определения порядка реализации стратегии и окончательного оформления стратегического плана можно приступать к выполнению стратегии. Именно этот процесс в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей, или, как это достаточно часто случается, фирма оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Рассмотрим подробно элементы стратегического планирования.

Прежде чем приступить к формированию и осуществлению выбранной стратегии, руководство должно быть уверенным, что оно располагает достаточно полной и достоверной информацией как о *внутренней среде организации*, ее потенциале и тенденциях развития, так и о *внешней среде*, динамике ее развития и месте, которое организация в ней занимает.

Каждое действие организации возможно только в том случае, если среда его допускает. Во внутренней среде заключен тот потенциал организации, который позволяет ей функционировать и развиваться.

Внутренняя среда является источником жизненной силы организации. Но организация не является обособленным элементом, она находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, которая обеспечивает ее необходимыми ресурсами. Однако эти ресурсы не безграничны, на них претендуют многие организации. И задача стратегического планирования и управления состоит в обеспечении такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал организации на уровне, необходимом для достижения ее целей, что давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней среды. Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность двух подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если работа аналитиков, занимающихся изучением макроокружения, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопро-

сам, которые могут проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценить эту информацию с точки зрения угроз или дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ покупателей прежде всего необходим для того, чтобы выявить профиль потенциального покупателя, заинтересованного в приобретении продукции этой организации. Профиль покупателя может быть составлен на основе анализа географического месторасположения покупателя, его демографических характеристик (возраст, образование), положения покупателя в обществе.

Изучение покупателей позволяет определить, на какой объем продаж может рассчитывать организация; какой продукт будет пользоваться наибольшим спросом; в какой мере покупатели нацелены приобретать продукцию именно данной организации; какое будущее ожидает продукцию организации.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество продукта. При выборе поставщиков необходимо всесторонне изучить их деятельность и построить с ними такие отношения, которые обеспечивали бы организации максимально сильную позицию во взаимодействии с поставщиками.

В стратегическом планировании особое место занимает *изучение конкурентов*. Очень часто фирмы, недооценив противника, проигрывают в конкурентной борьбе. Поэтому важно не упустить из виду ни одного конкурента. Необходимо особенно пристально следить за вновь пришедшими на рынок и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» путем углубленной специализации в производстве продукта и контроля над каналами распределения.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Как известно, если рынок старого продукта был отодвинут на второй план замещающим, то вернуть однажды достигнутые позиции оказывается уже практически невозможно. Поэтому предприятие должно иметь достаточный потенциал, чтобы достойно встретить вызов со стороны фирмы — производителя замещающей продукции и перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ее задач кадрами.

Анализ внутренней среды. Внутренняя среда — та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Анализ внутренней среды ориентирован на изучение того потенциала, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры предприятия, их потенциал, квалификация; организационная структура; научные исследования и разработки; финансы предприятия, маркетинг, организационная культура. Одним из наиболее распространенных и признанных методов, позволяющих провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является метод *SWOT* (сила, слабость, возможности и угрозы), подробно рассмотренный в параграфе 3.2.

Таким образом, можно сделать вывод, что анализ среды — очень важный этап выработки стратегии организации. Более того, не зная особенностей среды, организация не сможет существовать, и она вынуждена изучать среду, чтобы обеспечить себе достижение поставленных целей, обусловленных миссией организации.

Развитие стратегического видения и миссии предприятия. Основное предназначение видения и миссии предприятия — вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач.

Видение — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы. Именно видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

В настоящее время все больше возрастает значение концепции «видения». Связано это с тем, что видение является хорошим средством мотивации работников фирм, оно способствует сплочению людей, ориентирует их деятельность в едином направлении и создает импульс для постоянного прогресса.

Пример

Приведем несколько вариантов формулировки видения.

- Фирма *Merck*, специализирующаяся в сфере здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели».

- Фирма *Apple*, производитель персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».
- Компания *Disney*: «Делать людей счастливыми».

Более конкретным ориентиром, чем видение, является *миссия*, основная общая цель организации. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, какова ее философия, к чему она стремится.

Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко, произнесены громко и ясно, что способствует полной самоотдаче каждого работника, формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

Пример

Формулировки миссий.

- Банк «Менатеп»: «Менатеп» должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе».
- Компания «Лукойл»: «Стать компанией мирового класса».
- Компания *Pepsi-Cola*: «Превзойти «Коку!»»
- *American Red Cross*: «Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».
- *Eastman Kodak*: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».
- *Ford Motor Company*: «Удовлетворять своих потребителей путем предложения высококачественных легковых и грузовых автомобилей, повышения эффективности технологических процессов, а также формирования своей системы, состоящей из работников, дилеров и поставщиков».

Формирование миссии является обычным явлением для высококоразвитого бизнеса, ведь именно миссия представляет собой базу для установления целей организации.

Постановка целей предприятия. «Если вы хотите добиться хороших результатов, поставьте хорошие цели», — гласит поговорка. В основе планирования лежит постановка целей, на достижение которых направлена вся деятельность предприятия. Различают цели

долгосрочные и краткосрочные. Последние являются конкретизацией долгосрочных целей.

Для крупных предприятий, где существует несколько уровней управления, характерна иерархия целей. Цели более высокого уровня носят обобщающий характер и должны быть достигнуты в долгосрочном периоде. В свою очередь, реализация любой цели низкого уровня способствует достижению главной цели. И если иерархия целей построена правильно, то подразделение, достигая определенной цели, вносит свой вклад в деятельность организации в целом.

В стратегическом планировании самыми важными целями считаются цели роста организации, выражающие соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации и темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от характера этого соотношения и в соответствии с темпом роста различают цели быстрого, стабильного роста и цели сокращения.

Попытка достичь целей *быстрого роста* связана с огромным риском, и ставить перед собой эти цели могут только те организации, которые обладают достаточным потенциалом, необходимыми ресурсами, доскональным знанием рынка.

Цели *стабильного роста* направлены на сохранение уже достигнутых позиций в отрасли, когда организация не пытается резко вырваться вперед, рискуя потерять то, что было накоплено. Цель *сокращения* ставится, когда организация по ряду причин вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом.

Цели должны отвечать определенным требованиям. Во-первых, они должны быть *достижимыми*, и, хотя в них должен быть заложен определенный вызов, они не могут выходить за пределы допустимых возможностей исполнителей. Во-вторых, цели должны быть *гибкими* и поддаваться корректировке в случае изменений во внешней среде. В-третьих, необходимо, чтобы цели были *измеримыми*, иначе будет невозможно оценить, была ли достигнута цель. В-четвертых, цели должны быть *конкретными*, что означает необходимость установления сроков достижения целей и определения ответственного лица, которое будет непосредственно заниматься их реализацией. И наконец, цели должны быть *совместимыми*: долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным.

Установленные цели имеют для организации, всех ее подразделений и всех сотрудников статус закона. Устанавливать цели можно централизованно или децентрализованно. При *централизованном* подходе все цели подчинены единой ориентации и определяются высшим руководством.

Недостаток данного подхода заключается в том, что руководство может столкнуться с сопротивлением и неприятием целей на нижних уровнях. В случае *децентрализации* нижние уровни наряду с верхними принимают участие в установлении целей. Существует две схемы децентрализованного установления целей:

- ▶ установление целей сверху вниз, т. е. нижестоящие уровни определяют свои цели, исходя из целей более высокого уровня;
- ▶ установление целей снизу вверх, т. е. нижестоящие уровни устанавливают свои цели, на основе чего идет определение целей более высокого уровня.

Итак, организация не может существовать без целевых ориентиров. И чем четче сформулирована цель, тем проще разработать стратегию ее реализации.

Определение стратегии предприятия. Сущность стратегии состоит в создании будущего конкурентного преимущества быстрее, чем конкуренты организации смогут скопировать то, чем она обладает сегодня.

Стратегия — долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде.

В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятия должны вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит им приспособливаться к постоянно меняющимся условиям во внешней среде и поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Не существует единой стратегии для всех предприятий. Каждое предприятие уникально и требует выработки особой стратегии, которая зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, существующих конкурентов.

Типы стратегий предприятия. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

М. Портер, специалист в области стратегического управления, выделяет три области выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Первая область связана с *лидерством в минимизации издержек производства*, в результате чего компания может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Предприятия, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения.

Вторая область выработки стратегии связана со *специализацией в производстве продукции*. Предприятия, выбирающие этот тип стра-

тегии, должны иметь прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область связана с *концентрацией усилий предприятия на определенном выбранном сегменте рынка*. В этом случае предприятие должно строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т. е. исходить из запросов конкретных клиентов, а не рынка в целом.

Коротко можно обозначить эти три конкурентные стратегии так: *преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование*.

Выделяют четыре группы эталонных стратегий предприятия. К первой группе эталонных стратегий относят стратегии *концентрированного роста*:

- ▶ стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия);
- ▶ стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- ▶ стратегия развития продукта, предполагающая производство нового продукта и его реализацию на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии *интегрированного роста*, направленные на изменение положения предприятия внутри отрасли:

- ▶ стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками или за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
- ▶ стратегия вперед идущей вертикальной интеграции связана с приобретением или усилением контроля над системами распределения и продажи.

К третьей группе эталонных стратегий развития бизнеса относят стратегии *диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- ▶ стратегия централизованной диверсификации, заключающаяся в производстве новой продукции наряду с уже имеющейся;
- ▶ стратегия горизонтальной диверсификации предполагает производство нового продукта с использованием новой технологии; по своим качествам этот продукт должен сопутствовать уже производимому товару;

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в производстве технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии *сокращения*:

- стратегия ликвидации, которая вызвана тем, что фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»;
- стратегия сокращения, заключающаяся в продаже одного из подразделений или бизнеса, не приносящего дохода, для получения средств на развитие более перспективных, соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- стратегия сокращения расходов, направленная на уменьшение издержек и сокращение затрат. Часто при реализации этой стратегии вынужденной мерой является сокращение найма и даже увольнение персонала, а также прекращение производства прибыльных товаров.

На практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Выбор стратегии предприятием. Ключевыми факторами, которые должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

1. *Потенциал предприятия.* Сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, связанных с их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Им следует делать ставку на стратегию концентрированного либо интегрированного роста. Слабые фирмы должны реализовать одну из стратегий сокращения, и если нет такой стратегии, которая может привести к увеличению их силы, то они должны покинуть данную отрасль.

2. *Финансовые ресурсы предприятия.* Любые изменения в деятельности предприятия, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

3. *Интересы и отношение высшего руководства.* Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска.

4. *Степень зависимости от внешней среды* также оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала,

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 9.2).

Итак, стратегия выработана. Далее необходимо установить, соответствует ли она потенциалу и возможностям фирмы, оправдывает ли возможный положительный результат и риск потерь в случае провала стратегии.

Если в процессе разработки стратегии были допущены ошибки, то лишь умелое руководство может привести фирму к успеху и спасти ее от краха. Более того, даже если стратегия безупречна, положительный результат также зависит от хорошего исполнения. Кроме того, нельзя забывать, что стратегия требует постоянной корректировки в соответствии с происходящими изменениями в окружающей среде.

Проведение стратегических изменений. Проведение изменений является ключевой задачей, так как именно благодаря этому в орга-

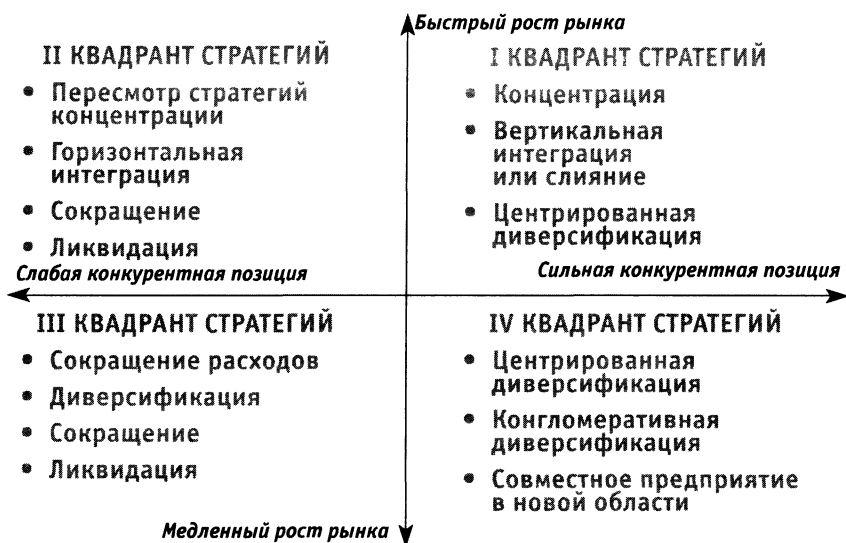


Рис. 9.2. Матрица выбора стратегии

низации создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии.

Перестройка организации, вызванная переходом в новую отрасль, связана с созданием новой организационной культуры. Слияние с аналогичной организацией требует проведения радикальных изменений в организационной структуре. Умеренные преобразования, обусловленные выходом с новой продукцией на новый рынок, затрагивают в основном маркетинговую структуру. И наконец, неизменяемое функционирование означает, что организация реализует одну и ту же стратегию.

Стратегические изменения в основном затрагивают организационную структуру, остов организации, и организационную культуру, своего рода душу организации, которая выражает ее философию, нормы поведения, преобладающие ценности. Однако совсем не обязательно кардинально менять их каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Необходимо выяснить, насколько существующие структура и культура соответствуют стратегии, а потом, если потребуется, провести изменения.

Итак, стратегические изменения являются залогом успеха выбранной стратегии, и их проведение необходимо, иначе даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал.

Пример

Стратегия компании McDonald's. McDonald's — лидер среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имеющий известную торговую марку и широкую сеть ресторанов. Стратегия McDonald's состояла из следующих основных элементов:

- стратегия роста: создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем $\frac{2}{3}$ ресторанов должны открываться за пределами США;
- стратегия франчайзинга: осуществлять строгий отбор руководства на франчайзи (подход состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые предприниматели с незапятнанной деловой репутацией после прохождения стажировки непосредственно в компании);
- стратегия размещения ресторанов: размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей в перспективе долговременный рост объема продаж. Стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре города, затем открывались рестораны в легкодоступных для клиентов местах;
- ассортиментная стратегия: осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества;

- производственная стратегия: устанавливать строгие требования к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (это касается приготовления пищи, чистоты помещений). Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить обслуживание;
- стратегия продвижения товаров: укреплять имидж компании *McDonald's* в областях качества, обслуживания и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы;
- стратегия подбора и подготовки персонала: учить искусству работы; предоставлять возможность служебного роста; обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требованиям клиентов.

Итак, стратегическими приоритетами компании были: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания к клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки «Макдоналдс» на мировом рынке. Тщательно разработанная стратегия является залогом успешного бизнеса.

Пример

Многонациональная стратегия компании Nestle. Nestle — самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом 65 млрд долл., завоевавшая рынки всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах.

Nestle — самый большой в мире производитель кофе. Компания также является мировым лидером в производстве минеральной воды, консервированного молока, замороженных продуктов, конфет и детского питания.

Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Кроме того, компания предлагает новые сорта кофе и осваивает новые сегменты там, где появляются соответствующие возможности, а также изменяет сорта кофе, когда необходимо быстро отреагировать на изменение вкусов и привычек потребителей.

Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе вкусам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают четыре специализированные исследовательские лаборатории, которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе, отличающиеся ароматом, цветом и вкусом.

Пример

Стратегия оптимальных издержек компании Toyota. Несмотря на высокое качество товара, *Toyota* смогла достичь абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике. Когда *Toyota* решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей, она использовала классическую стратегию оптимальных издержек.

Стратегия компании *Toyota* имела три характерные черты:

- передача своего опыта в производстве высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производство элитных машин с сохранением издержек ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний *Mercedes* и *BMW*;
- снижение цен за счет низких производственных издержек, что позволит увести покупателей, понимающих важность цены, от компаний *Mercedes* и *BMW*;
- создание сети дилеров моделей *Lexus*, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Стратегия оптимальных издержек позволила компании добиться конкурентных преимуществ. Она дала возможность создать исключительную ценность для покупателя и предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.

Использование матричного анализа в стратегическом планировании

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности предприятия является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Наиболее часто применяются три типа матриц хозяйственного портфеля — матрица «рост/доля рынка», разработанная компанией *Boston Consulting Group*, матрица «привлекательность отрасли/конкурентное положение», созданная компанией *General Electric*, и матрица жизненного цикла отрасли.

Матрица «рост/доля рынка» (БКГ). Первоначальной, классической портфельной моделью является матрица БКГ (рис. 9.3). Матрица БКГ указывает на четыре основные позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — идеальное положение («звезда»). «Звезды» обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, «звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала;
- высококонкурентный бизнес на зрелых, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы») — хороший источник наличности для фирмы. Поскольку темпы роста отрасли невелики, текущая деятельность «дойных коров» приносит достаточно средств не толь-



Рис. 9.3. Портфельная модель БКГ

ко для сохранения лидирующих позиций на рынке, но и для обеспечения инвестирования развивающихся «звезд»;

- ▶ не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», или «трудные дети». Бизнес на стадии «вопросительного знака» является «захватчиком ресурсов», поскольку потребности данного бизнеса в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке);
- ▶ занимающие слабые конкурентные позиции на рынках, находящихся в состоянии застоя, «собаки» — отверженные мира бизнеса. Они имеют слабые перспективы роста.

Разработано несколько вариантов стратегий в рамках матрицы БКГ:

- ▶ рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- ▶ сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;
- ▶ «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ▶ ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей улучшить свои позиции.

Таким образом, матрица хозяйственного портфеля БКГ приносит несомненную пользу для принятия решения о характере страте-

гии для каждого отдельного вида деятельности. Матрица БКГ акцентирует внимание на прибыльности каждого хозяйственного подразделения, а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.

Матрица «привлекательность отрасли/конкурентное положение». Альтернативный подход, усовершенствовавший матрицу «рост/доля рынка» (БКГ), был предложен компанией *General Electric* при участии консалтинговой фирмы *McKinsey*. Прежде всего организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, определяющих привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого.

Основные показатели привлекательности рынка таковы: размер рынка, диверсифицированность рынка; чувствительность к ценам и уровню обслуживания; склонность к сезонности; уровень конкуренции; чувствительность к товарам-субститутам и т. д.

К факторам, характеризующим стратегическое положение бизнеса, относятся: относительная доля рынка; относительный уровень издержек; возможность превзойти конкурентов по качеству товара; знание потребителей; степень участия в диверсификации; влияние на рынок; уязвимость со стороны новой технологии; уровень прибыльности относительно конкурентов, уровень использования мощностей и т. д.

На основе объективного анализа своего положения по каждому из факторов фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы (рис. 9.4).

Наиболее важные стратегические результаты применения анализа на основе матрицы «привлекательность отрасли/конкурентная позиция» касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса компании.

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол, — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Анализ матрицы «привлекательность отрасли/конкурентная позиция» дает ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или «сбор урожая».

Матрица жизненного цикла. В основе анализа динамики рынка конкретного продукта лежит модель жизненного цикла товара.

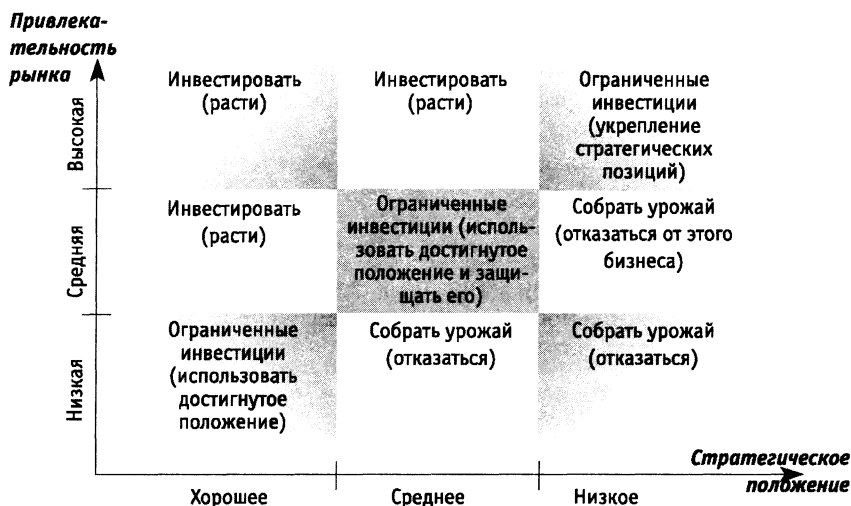


Рис. 9.4. Модель McKinsey

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики (см. главу 4):

- рождение и внедрение на рынок — небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- стадия роста — существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости — устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка — снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла — правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа существования товара на рынке (рис. 9.5).

Матрица жизненного цикла показывает, как распределяются различные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, бизнес *A* может быть обозначен как развивающийся (будущий победитель), бизнес *B* — как развитый, бизнес *C* — как потенциальный проигравший, бизнес *E* — сегодняшний победитель, бизнес *F* — «дойная корова», бизнес *G* — проигравший, или «собака».

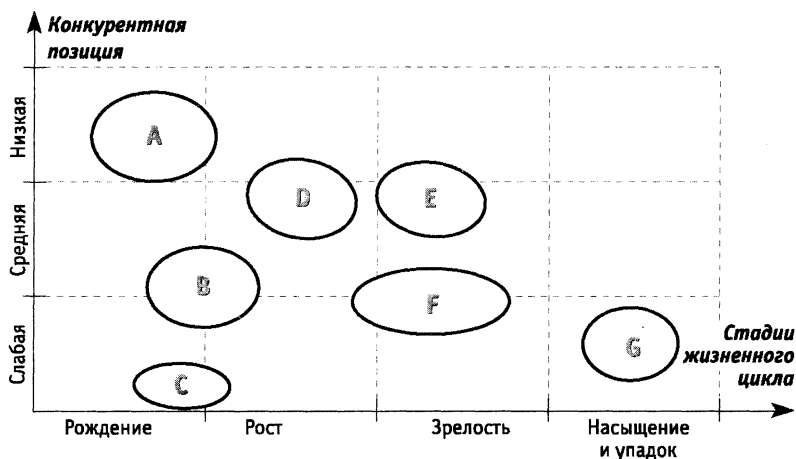


Рис. 9.5. Модель жизненного цикла

Стратегическое планирование на российских предприятиях

На сегодняшний день лишь единицы российских компаний имеют эффективную систему стратегического планирования. Однако большинство руководителей в нашей стране уже осознают важность применения методов и принципов стратегического планирования для успешного ведения бизнеса.

Рассмотрим, как используется методология стратегического планирования на конкретных российских предприятиях.

Пример

Акционерная финансовая корпорация «Система» сформировалась как холдинг в специфических условиях российской переходной экономики.

Применительно к крупным диверсифицированным корпорациям (КДК), какой и является АФК «Система», можно выделить следующие основные задачи стратегического планирования:

- анализ состояния, в котором в настоящее время находится корпорация;
- формулирование основных целей и выбор приоритетных направлений развития корпорации, обоснование стратегии распределения корпоративных ресурсов для достижения основных целей.

В настоящее время КДК сталкиваются со следующими стратегическими проблемами:

- определение приоритетов политики диверсификации;
- выбор направлений производственной, финансовой и научно-технологической политики;

- определение границ и условий выхода на внешний рынок;
- освоение методов современного маркетинга и менеджмента;
- совершенствование оргструктур для адаптации к условиям рынка.

Решение этих проблем и составляет предмет стратегического планирования в отечественных КДК, в том числе и в АФК «Система», куда входят очень разноплановые крупные предприятия. Об эффективности деятельности корпорации по направлениям бизнеса можно судить на основе анализа матрицы «рост/доля рынка» (рис. 9.6).

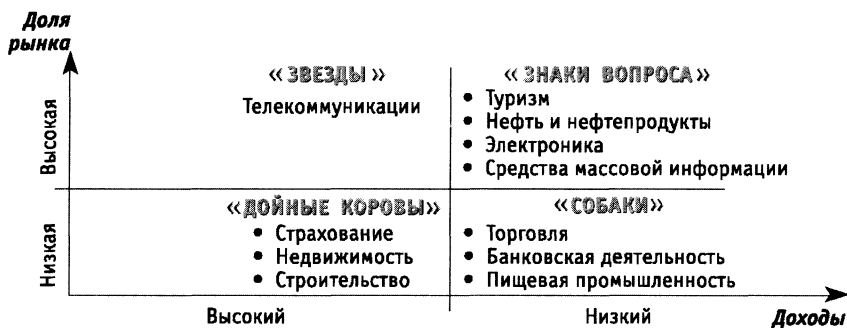


Рис. 9.6. Модель БКГ на примере АФК «Система»

В своей деятельности АФК «Система» широко использует основные методы и принципы стратегического планирования, что является залогом успеха в достижении основной цели корпорации — превращение в высокоприбыльный финансово-промышленный комплекс, обеспечивающий ускоренный рост капитала и призванный стать образцом российской компании мирового класса.

Пример

В основе концепции стратегического планирования деятельности ЗАО «Сибирская кожгалантерея» лежит система постановки задач по следующим ключевым областям: маркетинг и сбыт; персонал; экономика и финансы, производство; коммуникации. При этом планирование внутри каждой области нацелено на реализацию миссии предприятия: удовлетворить потребности покупателей в кожгалантерейных товарах, отвечающих принятому на данный момент уровню качества, обеспечить соответствующую прибыль акционерам и справедливую оплату сотрудникам предприятия.

Управление блоком коммуникаций как одной из приоритетных систем в рамках задач стратегического планирования деятельности ЗАО «Сибирская кожгалантерея» направлено на формирование и целенаправленное поддержание имиджа компании. Основные мероприятия — постоянное присутствие компании в общественной жизни региона, формирование устойчивых деловых отношений со стратегическими партнерами, создание рекламы предприятия.

В перечень технико-технологических задач входят вопросы современного технического и технологического обеспечения производственных процессов, разработка и освоение современных технологий в целях расширения ассортимента и модельного ряда изделий.

В целях снижения затрат на предприятии создана система внутривыпускных заказов на выполнение работ основными производственными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями компании. Такая система позволяет упорядочить распределение работ между исполнителями и снизить производственные затраты.

В рамках стратегического планирования и управления персоналом в ЗАО «Сибирская кожгалантерея» разработан специальный комплекс мероприятий, включающий создание условий и стимулов для повышения качества труда исполнителей, обучение и аттестацию персонала, проведение различных конкурсов («Человек месяца» и т. п.), поддерживаемых системой морального и материального стимулирования.

Таким образом, ЗАО «Сибирская кожгалантерея» удалось создать достаточно эффективную систему стратегического планирования. Более того, общий подход и сформулированные принципы стратегического планирования, практикуемые в компании, могут быть полезны и для других типов производств.

Пример

На производственном объединении «Сиббиофарм» (головное предприятие — Бердский завод биопрепаратов) еще в середине 1970-х гг. началась разработка комплексной программы развития (КППР). С тех пор работа над созданием КППР не прерывалась. Накоплен огромный опыт, который может быть полезен и директорам других промышленных предприятий.

Миссия предприятия была сформулирована следующим образом: «Улучшить технологические качественные показатели выпускаемых препаратов настолько, чтобы обеспечить устойчивый сбыт продукции на внутреннем рынке и занять нишу в Европе, Азии и странах американского континента. Это должно привести предприятие к устойчивому экономико-финансовому состоянию».

Одним из достижений руководителей предприятия можно считать создание эффективной подсистемы управления сбытом, которая изучала рынки внутри страны и за рубежом. Это позволило предприятию избежать кризиса, расширить номенклатуру, ориентируясь на конкретного потребителя. Так, внутри страны появился потребитель ферментов в лице заводов — производителей спирта, а за рубежом нашлись потребители средства защиты растений в закрытом грунте, имеющего ограниченный спрос у нас в стране, но широко применяемого в южных штатах США, Мексике, латиноамериканских странах.

Предприятию благодаря разработке эффективной стратегии удалось добиться огромных успехов по продвижению своего товара за рубежом. Так, начиная с 1995 г. доля экспортной продукции составляет 34–40% от общего объема производства (для сравнения: в 1985 г. — 0,6%).

При достижении стратегической цели — выхода на мировой рынок — предприятие столкнулось с проблемой сертификации продукции в стране-потребителе. Руководство «Сиббиофарм» пошло на компромисс, заключая временное соглашение с фирмами — потребителями продукции, предоставляя им на 2–3 года право на реализацию их продукции в обмен на сертификацию продукции в стране-потребителе. К примеру, такое соглашение было заключено с компанией «Трои» (США) по боверину. Именно это позволило предприятию выйти на мировой рынок с минимальными финансовыми затратами.

В 1990 г. завод биопрепаратов начал выпускать шприцы однократного применения. Решение об освоении не свойственной профилю завода номенклатуры оказалось дальновидным — все последующие годы выпуск шприцев позволял предприятию удерживаться в числе работающих. На долю этого вида продукции в настоящее время приходится около 30% от общего объема производства. Деятельность предприятия постоянно направлена на расширение ассортимента. Только за последнее десятилетие на заводе организованы: производство по переработке облепихового сырья и получению облепихового масла, производство 5%-ной настойки йода и др., идет подготовка организации производства кормовых добавок.

Заводскими изобретателями были созданы уникальные устройства, отработаны технологические схемы производства новых препаратов. На заводе в несколько этапов прошла модернизация технологического оборудования, которая позволила добиться стопроцентной стерильности процессов, были внедрены модернизированные фасовочные узлы.

Пример ПО «Сиббиофарм» лишний раз доказывает, что хорошо разработанная комплексная стратегия развития является решающим условием эффективного функционирования предприятия, расширения его деятельности и достижения поставленных целей.

Стратегическое управление

Для успешного функционирования фирмы необходимо осуществлять такое управление, которое обеспечивало бы адаптацию к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Стратегическое управление опирается в своей деятельности на человеческий потенциал, ориентируется на потребителя, осуществляет в организации своевременные изменения, что позволяет одержать победу над конкурентами, добиться поставленных целей в долгосрочной перспективе и выжить.

При нестратегическом управлении разработка планов осуществляется только на основе анализа внутренних возможностей организации, при этом абсолютно не учитывается, например, как будет принят товар рынком, какое количество будет куплено и по какой цене. Составление планов на долгие годы вперед, желание строить на «века» — все это признаки несовершенного управления. При

стратегическом же управлении упор делается на то, что организация должна делать сегодня, в настоящий момент для достижения поставленных целей в будущем, с учетом того, что условия существования организации будут меняться.

Стратегическое управление — это определенная философия, идеология бизнеса, и каждым менеджером она понимается по-своему. Конечно же, существуют определенные рекомендации, правила анализа проблем и выработки стратегий, но в целом эффективное управление — это симбиоз интуиции и таланта высшего руководителя, ведущего организацию к стратегическим целям, и высокий профессионализм служащих, обеспечивающий связь организации со средой.

Очень многие организации ошибочно полагают, что для эффективного функционирования достаточно иметь хорошую подсистему стратегического планирования. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Для реализации стратегии необходимо создать или откорректировать существующую организационную культуру, построить систему мотивирования, придать организации определенную гибкость. Поэтому в организации должна существовать сильная подсистема стратегического исполнения, иначе планирование теряет смысл.

Необходимо также сказать, что риск неправильного стратегического предвидения огромен, и ошибки стратегического планирования и управления могут оказаться губительными для организации.

Почему одни организации сходят со сцены делового мира, тогда как другие продолжают существовать и довольно успешно развиваться? Разрушение организации напрямую связано с неверно избранной стратегией или вообще с отсутствием таковой. Действительно, на практике лишь у единичных предприятий создана эффективная система стратегического планирования.

По словам эксперта американского журнала *Fortune* Уильяма Кинчела, пока только 10% сформулированных стратегий реализуются на практике, и поэтому совсем неудивительно, что 40% компаний, входивших в число лидеров 10–15 лет назад, сейчас оказались отверженными мира бизнеса. Кстати, из 12 самых процветающих в 1900 г. компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня продолжает здравствовать только *General Electric*.

В последнее время в результате кардинальной перестройки системы экономических отношений в нашей стране также начали осознавать важность стратегического планирования для успешного ве-

дения бизнеса, однако, к сожалению, оно как элемент российской рыночной системы еще не сложилось. Большинство российских компаний с большим трудом адаптируются к обстановке и практически не имеют эффективной стратегии развития или же имеют ее «суррогат». Объяснить это можно недостатком знаний и опыта у управляющих, отсутствием квалифицированных специалистов в области стратегического планирования, готовностью руководства компаний нести лишь минимальный риск, что существенно снижает диапазон выбора стратегий.

Тем не менее российские руководители понимают, что успех их бизнеса во многом зависит от создания эффективной системы стратегического планирования на предприятии. По ряду причин это пока является недостижимой задачей для большинства организаций, и подавляющая их часть прибегает к услугам консалтинговых компаний для решения основных стратегических задач.

Подводя итог, необходимо сказать, что никакое управление невозможно без планирования деятельности организации, и эффективная деятельность в условиях рыночной конкуренции во многом зависит от существующей на предприятии системы стратегического планирования, от умелого использования основных его принципов и методов. Именно в этом заключен успех любого бизнеса.

9.2. Текущее планирование

Роль текущего планирования на предприятии

Прежде чем начать какое-либо дело, необходимо тщательно продумать, что именно, какими способами, к какому сроку и с помощью каких средств можно и нужно это сделать. В противном случае намерения могут оказаться неисполненными.

Отсюда следует, что основополагающей стадией управления любым видом деятельности является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к данной стадии можно отнести такую функцию управления, как планирование. Конечным результатом этого процесса является построение идеальной модели хода производства, направленной на достижение главной цели предприятия.

В России при переходе к рыночным отношениям планирование оказалось практически забытым. Это произошло из-за поверхностного восприятия рыночной экономики, непонимания возникших с ее утверждением проблем и путей их решения, игнорирования бо-

гатого отечественного опыта и национальных экономических традиций.

В советской экономике, безусловно, существовало много перегибов. Это прежде всего влияние государства на процесс планирования работы предприятия, излишняя централизованность, директивность, отрыв планирования от реальных требований рынка и т. д. Но вместе с тем имелось и немало ценного, например опыт прогнозирования социально-экономических процессов, научного нормирования использования ресурсов, внутрифирменного планирования.

Отечественный и зарубежный опыт показал, что недооценка роли планирования предпринимательской деятельности в рыночных условиях или сведение его к минимуму ведет к большим экономическим потерям и в конечном счете — к банкротству предприятия. Чтобы этого избежать, необходимо проводить грамотную экономическую политику, основанную на эффективном использовании данной управленческой функции.

В условиях рыночных отношений планирование остается одним из важнейших факторов организации эффективной работы предприятия. Оно охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны между собой. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются, что вполне оправданно, поскольку исследование рынка является отправной точкой плановой деятельности.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на заданный период, определении путей их реализации, а также в дальнейшем контроле выполнения намеченного плана. Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом.

Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы подразделений, с тем чтобы ориентировать

их на выполнение поставленных задач и четко согласовать работу всего персонала организации. Таким образом, для сотрудников предприятия план является своеобразным руководством к действию.

В настоящее время большинство предприятий в своей деятельности ориентируется на достижение быстрых и конкретных результатов, поэтому главную роль здесь играет текущее планирование, целью которого является обеспечение бесперебойной и сбалансированной работы предприятия.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования — разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: производства, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана, планов по сырью и труду.

При текущем планировании речь идет о ситуативных решениях, которые характеризуются следующими признаками:

- ▶ влияют на величину активов и показатели успеха предприятия;
- ▶ требуют особой ответственности от подразделений или отделов предприятия;
- ▶ могут приниматься на высшем, среднем и нижнем уровнях управления;
- ▶ действуют в краткосрочной перспективе и принимаются относительно часто.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в долгосрочных и среднесрочных планах. Например, календарные планы производства составляют на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматривают расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, поэтому эти планы либо согласовываются с партнерами, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия-производителя и его партнеров.

Годовой план предприятия

Наиболее распространенной формой текущего планирования является годовой план, который в прежние годы носил название техпромфинплана. На предприятиях определяется себестоимость по элементам и статьям затрат, планируются выручка от реализации, прибыль и платежи в бюджет и во внебюджетные фонды. В некоторых случаях планируются издержки по производственным подразделениям и проводятся более сложные специальные расчеты.

Данные для составления годового плана. Если раньше годовой план предприятия составлялся на основе наличных производственных ресурсов, то в современных условиях он разрабатывается исходя из прогнозов сбыта продукции и анализа наличных и перспективных потребностей рынка. Помимо этого, при составлении годового плана опираются на результаты деятельности предприятия в предшествующем периоде, показатели выполнения прежних планов, фактический спрос на продукцию. Сбором и обработкой такой информации занимаются информационно-аналитические отделы предприятия.

Прогноз сбыта составляется по каждому виду производимой предприятием продукции с разбивкой по месяцам и территориям. Объем сбыта каждого продукта показывается в натуральном и стоимостном выражении. Исключения составляют предприятия с индивидуальным характером производства или с большим ассортиментом продукции. В этом случае прогноз сбыта делается по ассортиментным группам (связь продукции по сбыту) или товарным линиям (связь по технологии). Таким образом, прогноз сбыта может быть представлен в следующем виде (табл. 9.1).

Правила разработки годового плана. Разработка годового плана подчиняется строго определенным правилам, связанным со сроками его составления, порядком доведения до подразделений, а также структуры и конкретных показателей.

Составление годового плана предприятия осуществляется планово-экономическим отделом до начала планируемого года (как правило, в ноябре или декабре предшествующего года). В задачи этого отдела входит доведение обязательных разделов плана до структурных подразделений организации и ведение контроля над ходом его выполнения. Как правило, годовой план имеет поквартальную разбивку всех показателей.

На крупных предприятиях годовой план разрабатывается на основании предварительных расчетов, проведенных для структурных подразделений предприятия (цехов, филиалов). При этом необхо-

Сбыт готовой продукции

	Всего		Регион 1		Регион 2	
	шт.	руб.	шт.	руб.	шт.	руб.
1. Продукция А:						
Январь						
Февраль						
...						
Декабрь						
Итого за кварталы:						
I						
II						
III						
IV						
2. Продукция В:						
...						

димо строго следить за тем, чтобы эти планы полностью соответствовали годовому плану всего предприятия. Все показатели (и натуральные, и стоимостные) плана всего предприятия и его подразделений должны быть увязаны между собой.

Состав показателей планов подразделений может изменяться в зависимости от технологического назначения этих подразделений и типа производства. Однако в качестве общей основы можно считать, что квартальный (годовой) план основного подразделения (цеха) содержит:

- производственную программу по номенклатуре и объему производимых товаров и услуг;
- план по труду, включающий численность персонала, фонд заработной платы, выработку на одного работающего, среднюю заработную плату;
- план по себестоимости, который предполагает смету цеховых расходов и задание по себестоимости продукции (например, в виде плановой себестоимости);
- организационно-технический план цеха, включающий организационные мероприятия подразделения, вопросы использования и обслуживания технологии и пр.

Показатели годового плана. Все показатели, используемые в планировании деятельности предприятия, а именно финансовые,

структурные и качественные, находят свое применение в годовом плане организации.

К *финансовым* показателям относятся: объем продукции в отпускных ценах, объем реализации продукции в стоимостном выражении (по видам продукции), прибыль предприятия, кредиторская и дебиторская задолженности, платежи в федеральный и муниципальный бюджеты, фонд оплаты труда и пр.

Структурные показатели: доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, доля кредитов физическим лицам в чистых активах, доля вложений в ценные бумаги в чистых активах, доля вкладов в привлеченных ресурсах и пр.

Качественные показатели: рентабельность, ликвидность, производительность труда, показатели использования производственных мощностей, текучесть, обновление кадров, повышение их квалификации, оснащенности электронной техникой и пр.

Все эти показатели, как правило, раскрываются в аналитической записке к годовому плану предприятия, представляемому на утверждение руководству (дирекции) предприятия.

Структура годового плана. Годовой план предприятия разрабатывается по заранее принятой форме, которая включает следующие разделы и показатели.

1. *Производство продукции.*

1.1. Объем производства в натуральном и стоимостном выражении.

1.2. Реализация в натуральном и стоимостном выражении.

2. *Ресурсное обеспечение.*

2.1. Основные производственные фонды (обновление и использование).

2.2. Оборотные производственные фонды (нормативная потребность и использование).

2.3. Оборотные средства (собственные и заемные).

2.4. Трудовой потенциал (численность занятых, затраты на оплату труда, отчисления на социальное страхование).

3. *Оценочные показатели.*

3.1. Себестоимость продукции.

3.2. Производительность труда.

3.3. Процент реализованной продукции.

3.4. Прибыль, рентабельность.

4. *Финансовые обязательства.*

4.1. Платежи в федеральный и муниципальный бюджеты.

4.2. Погашение кредита (задолженности) и выплата процентов.

5. *Социальное развитие.*

5.1. Развитие непроеизводственной сферы.

5.2. Улучшение условий труда. Охрана труда.

5.3. Подготовка и переподготовка кадров.

6. *Природоохранные мероприятия.*

6.1. Влияние производства на окружающую среду (последствия производства, отходы от производственной деятельности и пр.).

6.2. Безопасность продукции для человека и внешней среды.

В системе показателей, используемых в годовом плане, существенная роль отводится натуральным, качественным показателям, ориентирующим деятельность предприятия на достижение конечных результатов.

В системе годового планирования за последние десять лет число показателей заметно сократилось. Многие недооценивают такие разделы годового плана, как социальное развитие и природоохранные мероприятия. Зачастую планирование по этим разделам вообще отсутствует.

Бюджет как форма реализации текущих планов. Реализацию текущих планов осуществляют через систему *бюджетов*, или *финансовых планов*, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли, а затем объединяют в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

Бюджет представляет собой план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении. Он должен соответствовать всем разделам плана и охватывать все стороны деятельности предприятия. Бюджеты можно как составлять укрупненно, так и разрабатывать в деталях. Общий бюджет предприятия включает все бюджеты по различным направлениям планируемой деятельности.

Выделяют два основных вида бюджетов: бюджеты капитальных затрат и бюджеты текущих операций. *Бюджеты капитальных затрат* применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений.

Бюджеты текущих операций используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Если условия функционирования предприятия быстро меняются, то применяют *метод непрерывного составления бюджетов*. Он предусматривает разработку текущего бюджета (например, на год) с пересмотром его в конце каждого месяца путем исключения этого

месяца и добавления бюджетных оценок на месяц, следующий за окончанием первоначального бюджетного периода.

Используют также *метод различных вариантов бюджета*, при котором параллельно составляют несколько бюджетов: запланированный, ниже и выше запланированного уровня.

Не реже одного раза в квартал осуществляют анализ и контроль выполнения плановых заданий и бюджетов, проводят их корректировки в разрезе реализуемой продукции, расходов и финансового состояния предприятия. В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически представляют отчетность:

- ▶ ежедневную, еженедельную — по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т. д.;
- ▶ ежемесячную — по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;
- ▶ ежеквартальную (иногда ежемесячную) — составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;
- ▶ полугодовую и годовую — отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

Составлением текущих планов занимаются руководители функциональных подразделений и отделов, что обеспечивает вовлечение в процесс разработки тех сотрудников, которые непосредственно занимаются внедрением планов в производство.

Определение же миссии предприятия и постановка конкретных стратегических целей (а эти две задачи являются важнейшими в перспективном планировании) выполняются прежде всего руководителями высшего звена, а уже потом специалистами по планированию. При этом определяются долгосрочная стратегия предприятия, основные задачи его развития, разрабатываются основные стратегии маркетинга и производится укрупненное планирование производства продукции с последующей корректировкой выбранной стратегии и способов ее осуществления. Для этого изучается внешняя среда предприятия, его основные конкуренты, возможность возникновения непредвиденных рыночных обстоятельств.

Разработка текущих планов является начальным этапом внедрения процесса стратегического планирования. Кроме того, текущий план должен соответствовать всем балансовым показателям работы

предприятия. Баланс хозяйственной деятельности предприятия, бюджет по прибыли, финансовый бюджет и другие формы статистической отчетности выполняют следующие важные функции по отношению к текущему планированию: во-первых, они отражают распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных) по конкретным направлениям деятельности; во-вторых, выполняют функцию мониторинга и оценки эффективности внедрения стратегии.

Текущие планы разрабатываются в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований. В них показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам и конкретизируются для отдельных подразделений на квартал или месяц. Задачей текущего планирования является обеспечение производства материально-техническими и трудовыми ресурсами с минимальными затратами.

Основой планирования является план сбыта, так как производство ориентировано в первую очередь на ту продукцию, которая будет продаваться, т. е. пользоваться спросом на рынке. Объем сбыта определяет объем производства, который, в свою очередь, определяет планирование всех видов ресурсов, в том числе трудовых, сырьевых и материальных. Это обуславливает необходимость планирования издержек и прибыли.

9.3. Оперативное планирование

Понятие, функции и виды оперативного планирования

Оперативное планирование является завершающим этапом планирования на предприятии. Оно конкретизирует и детализирует производственную программу в течение декады (10 дней), недели, суток и смены, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, обеспечивая слаженную работу всех подразделений предприятия.

Главной целью оперативного планирования является обеспечение равномерного, бесперебойного производства продукции в заданных количествах и в установленные сроки при соответствии выпускаемых изделий стандартам качества продукции и при оптимальном использовании производственных мощностей.

В качестве основных функций оперативно-производственного планирования можно выделить следующие:

- ▶ разработка календарно-плановых нормативов производства (длительность производственного цикла, величина заделов, размер партий и т. п.);

- ▶ объемные расчеты загрузки оборудования и площадей;
- ▶ составление оперативных программ основных производственных и заготовительных цехов;
- ▶ оперативный управленческий учет и контроль выполнения оперативных программ;
- ▶ оперативное регулирование хода производства, своевременное выявление отклонений от плана, разработка и реализация мер по их устранению.

В зависимости от содержания и сроков действия оперативное планирование подразделяется на два вида: календарное и текущее. Эти два вида оперативного планирования производятся экономистами-менеджерами и специалистами плановых и производственных отделов и цехов предприятия.

Календарное планирование включает распределение месячных плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ.

С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями.

Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия.

Диспетчеризация производства предусматривает оперативный контроль и регулирование хода производственных процессов, а также учет выпуска продукции и расходования различных ресурсов.

На большинстве машиностроительных предприятий оперативное планирование подразделяется в зависимости от сферы применения на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных и вспомогательных цехов, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб.

На машиностроительных предприятиях, как правило, производственные программы разрабатываются и выдаются цехам плановыми службами на очередной год с квартальной и месячной разбивкой. Содержанием *внутрицехового* планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих

мест на основе годовых планов производства и продажи продукции основных цехов предприятия.

Системы оперативного планирования

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями.

Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность различных методик и технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документации.

Соглашаясь в целом с данным определением, считаем нужным уточнить понятие системы оперативного планирования в соответствии с новыми рыночными отношениями предприятий. Эта система представляет собой совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и потребления товаров и услуг с целью достижения запланированных рыночных результатов при минимальных затратах экономических ресурсов и рабочего времени.

К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся: методы комплектования календарных заданий подразделениям предприятия, порядок согласования и взаимовязки работы цехов и участков, выбранная планово-учетная единица, продолжительность планового периода, способы и приемы расчета плановых показателей, состав сопровождающей документации и др.

Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства, организационной структурой предприятия и другими факторами.

Наибольшую известность в настоящее время имеют подетальная, позаказная и покомлектная системы оперативного планирования и их разновидности, применяемые на многих крупных предприятиях и фирмах, а также в малом и среднем предпринимательстве.

Подетальная система планирования. Подетальная система планирования предназначена для условий высокоорганизованного и стабильного производства. По этой системе планируется и регулирует-

ся ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период — час, смену, день, неделю и т. д.

В основе поддетальной системы лежит точное планирование такта и ритма работы поточных линий и производственных участков, правильное определение нормальных технологических, транспортных, страховых, межоперационных и цикловых заделов и постоянное их поддержание в процессе производства на строгом расчетном уровне.

Применение этой системы требует разработки сложных календарно-оперативных планов, содержащих показатели объема выпуска и маршрут движения деталей каждого наименования по всем производственным стадиям и технологическим операциям. Поэтому поддетальное планирование целесообразно применять при ограниченной и устойчивой номенклатуре выпускаемой продукции, что имеет место в условиях крупносерийного и массового производства.

Позаказная система планирования. Позаказная система оперативного планирования применяется в основном в единичном и мелкосерийном производстве с его разнообразной номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции и производственных услуг.

В этом случае объектом планирования, или основной планово-учетной единицей, является отдельный производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного потребителя-заказчика. Данная система планирования основана на расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком или рынком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом.

Покомплектная система планирования. Покомплектная система применяется главным образом в серийном машиностроительном производстве. В качестве основной планово-учетной единицы используются различные детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированный по определенным признакам. Календарные задания производственным подразделениям разрабатываются не по деталям отдельного наименования, а по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем работ и услуг.

Эта система способствует сокращению трудоемкости как планово-расчетных работ, так и организационно-управленческой деятельности персонала линейных и функциональных служб предпри-

ятия. При данной системе значительно повышается гибкость оперативного планирования, текущего контроля и регулирования хода производства, что в условиях рыночной неопределенности служит для предприятий важным средством стабилизации производства.

Кроме рассмотренных трех систем оперативного планирования, на отечественных предприятиях применяются такие их подсистемы, как планирование по такту выпуска, по заделам, по опережениям, на склад и др.

Система планирования по такту. Планирование по такту выпуска изделий предусматривает выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ.

Такт в данном случае служит важнейшим планово-экономическим регулятором хода производства на рабочих местах.

Пример

На Волжском автомобильном заводе действует для смежных производств единый организационный такт, равный 1 мин., в течение которой выполняются различные трудовые процессы на синхронизированных рабочих местах станочников и сборщиков, а с трех поточных линий главного конвейера сходят три новых автомобиля. С помощью такта определяются основные объемные и календарные показатели планового выпуска машин.

Система планирования по заделам. Планирование по заделам предполагает поддержание на требуемом расчетном уровне запаса заготовок, полуфабрикатов и комплектующих, предназначенных для дальнейшей обработки и сборки на каждой стадии производства.

Для обеспечения ритмичной работы взаимосвязанных производственных участков и поточных линий определяются нормальные размеры производственных заделов, представляющих собой соответствующие запасы заготовок.

По назначению заделы бывают технологические, транспортные, страховые, межоперационные или межцикловые. Размер задела может быть установлен в деталях или днях. Общий нормальный задел обычно принимается равным сумме всех слагаемых запасов заготовок и деталей.

Система планирования по опережениям. Планирование по опережениям характеризуется распределением и группировкой деталей и работ по срокам выпуска и организацией их своевременного изго-

товления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени.

Под *опережением* понимается календарный период времени, на который каждая предыдущая часть или стадия производственного процесса должна опережать последующую с целью ее окончания в запланированный срок по отношению к завершающей стадии обработки или сборки деталей. В этой системе планово-учетной единицей может быть отдельная деталь или сборочная единица продукции.

Система планирования на склад. Планирование на склад или на рынок осуществляется при выпуске продукции и ее поставке на продажу в значительных объемах при невысокой трудоемкости и небольшом числе технологических операций.

При этой системе планово-производственный отдел определяет необходимое количество готовых деталей, которые должны постоянно находиться на промежуточной или конечной стадиях производства и продажи продукции.

Расчетные запасы продукции должны непрерывно поддерживаться на таком уровне, который обеспечивает бесперебойный ход производства или сбыта продукции. Если запас продукции падает до запланированной точки заказа, то необходимо повысить его до планового или нормативного уровня.

Данная система, кроме точки заказа, предусматривает также расчет минимального и максимального запасов. Поэтому она еще называется системой «минимум-максимум». Схема движения запасов продукции по этой системе представлена на рис. 9.7.

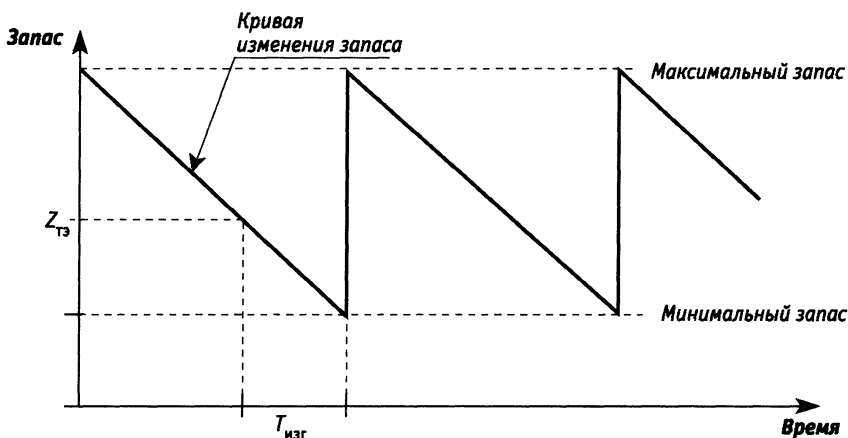


Рис. 9.7. Система «минимум-максимум» движения запасов

Система «минимум-максимум», как видно из графика, направлена на поддержание запаса продукции на минимальном уровне, достаточном для полного удовлетворения спроса потребителей. При изменении рыночного спроса соответственно изменяются и необходимые плановые нормативы запасов продукции или объемы поставки товаров на рынок.

Разработка оперативных планов производства

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Всякий процесс оперативного планирования предусматривает выполнение экономистами-менеджерами таких этапов деятельности, как выбор стратегии развития предприятия, обоснование организации производства, определение логистической схемы движения материальных потоков, разработка основных календарно-плановых нормативов, организационная подготовка производства, непосредственная организация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

Основная задача оперативного планирования сводится в конечном итоге к обеспечению на предприятии слаженного и ритмичного хода всех производственных процессов с целью наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический. Приведем их краткую характеристику.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам — декада, неделя, день и час.

Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования производственных фондов, и в первую очередь технологического оборудования и сборочных площадей за планируемый интервал времени.

С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции

или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке.

Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей и планируемых комплектов продукции, а также выполнения сборочных процессов. В свою очередь, производственный цикл основного изделия служит нормативной базой для формирования проектов месячных производственных программ по остальным выпускающим цехам и участкам предприятия.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени — год, квартал, месяц и т. д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных станков в каждом подразделении предприятия.

Этот метод можно использовать для разработки месячных производственных программ как выпускающих, так и не выпускающих цехов и участков.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг.

В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии. Он предполагает построение планов-графиков выполнения заказов потребителей и загрузки производственных участков и выпускающих цехов.

Календарно-плановые показатели и нормативы

В соответствии с рассмотренными методами необходимо различать следующие виды оперативного планирования производства: календарное, объемное и смешанное. Говоря о них, нельзя не упо-

мянуть о показателях и нормативах, применяемых для составления оперативных планов.

Календарные нормативы и подавляющая часть плановых показателей оперативного регулирования хода производства продукции должны разрабатываться на основе прогрессивных норм времени на отдельные технологические операции и процессы, а также на конечную продукцию и совокупные производственные процессы. Нормы времени служат первичным календарно-плановым нормативом.

Под *нормой времени* понимаются научно обоснованные затраты рабочего времени, необходимого на выполнение работ в определенных производственных условиях. Различают нормы штучного и штучно-калькуляционного времени, а также на партию деталей. В общем виде норму времени на все работы можно рассчитать по формуле:

$$T_{\text{ш-к}} = \frac{T_o + T_v + T_{\text{обс}} + T_{\text{отл}} + E_{\text{пто}} + T_{\text{п-з}}}{\text{п}},$$

где $T_{\text{ш-к}}$ — норма штучно-калькуляционного времени; T_o — основное время на выполнение операции; T_v — вспомогательное (неперекрываемое) время; $T_{\text{обс}}$ — время на обслуживание рабочего места; $T_{\text{отл}}$ — время на отдых и личные надобности рабочего; $E_{\text{пто}}$ — допустимые перерывы по техническим и организационным причинам; $T_{\text{п-з}}$ — подготовительно-заключительное время; п — размер партии обрабатываемых деталей.

В оперативном планировании могут применяться различные виды норм времени: в единичном производстве — штучно-калькуляционное время, в серийном — время на обработку партии деталей, в массовом — штучное время.

Размер партии обрабатываемой продукции служит первым *объемно-плановым нормативом*. Под партией деталей на предприятиях понимается количество одинаковых деталей, обрабатываемых на взаимосвязанных рабочих местах с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

Планирование размера партии запуска-выпуска деталей является важной и сложной экономической задачей, поскольку при его расчете необходимо учитывать множество взаимодействующих в разных направлениях факторов. Например, увеличение размера партии деталей приводит к сокращению затрат на переналадку оборудования, росту производительности труда, улучшению оперативного планирования. В то же время возрастают затраты, связанные

с хранением материальных запасов, замедляется оборачиваемость ресурсов, снижается равномерность поступления денежных потоков.

На рис. 9.8 показана зависимость производственных затрат от размера партии обрабатываемых деталей.

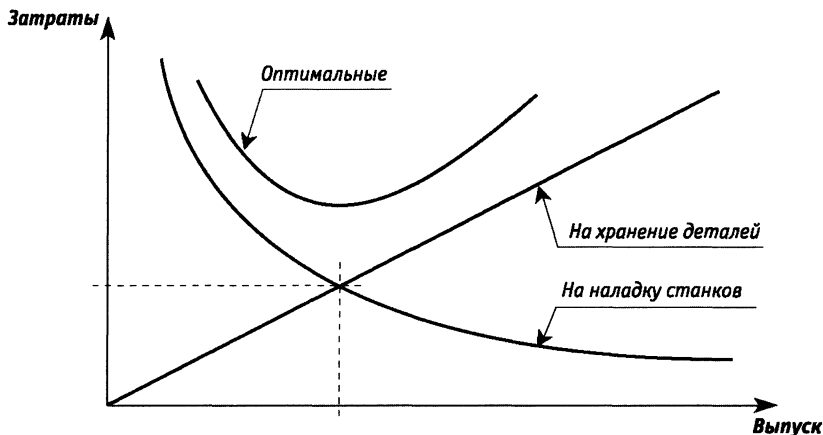


Рис. 9.8. Зависимость затрат от объема выпуска

Размер оптимальной партии запуска-выпуска деталей, как видно из графика, определяется в основном соотношением издержек предприятия на хранение обрабатываемых заготовок и наладку технологического оборудования.

Нормативная величина партии деталей рассчитывается по формуле:

$$П_n = \sqrt{\frac{2N_r Z_n}{C_n Z_x}},$$

где $П_n$ — нормативная величина партии деталей, шт.; N_r — годовой объем выпуска продукции, шт.; Z_n — затраты на наладку технологического оборудования; C_n — себестоимость одной детали, руб./шт.; Z_x — затраты на хранение деталей в процентах от стоимости запасов, равные примерно 10–25%.

Расчет оптимальной партии заготовок предусматривает использование точных исходных экономических показателей. Их установление в конкретных производственных условиях представляет некоторые практические сложности. Поэтому на предприятиях более

широко распространен упрощенный метод расчета минимальной партии деталей:

$$П_{\text{мин}} = \frac{T_{\text{п-з}}}{T_{\text{шт}} \cdot a},$$

где $П_{\text{мин}}$ — минимальный размер партии деталей; $T_{\text{п-з}}$ — подготовительно-заключительное время; $T_{\text{шт}}$ — штучное время на одну деталь; a — коэффициент допустимых потерь времени на переналадку оборудования, равный от 0,05 до 0,1.

Величина партии деталей определяется по так называемой ведущей операции или наиболее загруженному станку. Полученное минимальное значение партии запуска деталей корректируется в сторону увеличения с учетом необходимости обеспечения требуемой загрузки рабочих мест, объема и срока поставки продукции на рынок, пропускной способности производственного участка и иных факторов.

Размер партии деталей служит основным *календарно-плановым нормативом* в серийном производстве. Его величина предопределяет все остальные оперативно-производственные и планово-экономические показатели предприятия, в частности периодичность или ритмичность производства, длительность производственного цикла, сроки поставки товаров и услуг на рынок и т. д.

Ритм, или период выпуска деталей, определяется соотношением показателей оптимальной партии запуска и среднесуточного выпуска продукции:

$$R = \frac{П_{\text{опт}}}{N_{\text{сут}}},$$

где R — ритм запуска-выпуска деталей, дней; $N_{\text{сут}}$ — среднесуточный выпуск продукции, шт/дн., $П_{\text{опт}}$ — оптимальный размер партии.

На отечественных машиностроительных предприятиях действуют стандартные значения периодичности или ритма выпуска деталей, соответствующие нормальному ряду чисел.

В оперативном планировании принято выражать периодичность в соответствующих долях месяца: 12М, 3М, 15М, М/3, М/6, М/30 или в днях: 360, 90, 30, 10, 5, 1. С учетом принятого периода выпуска уточняется нормативный размер партии обрабатываемых деталей по формуле:

$$П_{\text{н}} = R_{\text{ст}} \times N_{\text{сут}},$$

где $R_{\text{ст}}$ — стандартный период выпуска деталей.

Производственный цикл является одним из важных календарно-плановых нормативов как оперативного, так и стратегического планирования внутрихозяйственной деятельности предприятия. Он представляет собой интервал календарного времени от начала до окончания производственного процесса изготовления деталей или выполнения работ и услуг.

Производственный цикл включает рабочий период выполнения заготовительных, обрабатывающих и сборочных процессов, а также контрольных, транспортных и складских операций.

Продолжительность производственного цикла определяется множеством взаимосвязанных организационно-технических, планово-экономических, социально-трудовых и других характеристик конкретного предприятия как сложной системы в рыночном механизме хозяйствования.

Длительность любого сложного производственного цикла складывается из отдельных простых или частичных циклов, включающих время выполнения рабочих процессов и регламентированных перерывов. Например, при обработке деталей партиями производственный цикл будет равен сумме времени отдельных операционных и межоперационных циклов.

Общая продолжительность производственного цикла при последовательном способе передачи обрабатываемой партии деталей определяется по формуле:

$$T_{\text{посл}} = \sum \frac{p \cdot T_{\text{ш-к}}}{C} + T_{\text{мо}} \cdot k_0,$$

где $T_{\text{посл}}$ — длительность последовательного цикла, мин.; k_0 — число операций; p — размер партии деталей; $T_{\text{ш-к}}$ — штучно-калькуляционное время; C — число станков на операции; $T_{\text{мо}}$ — время межоперационных перерывов.

Значения производственных циклов обработки партии деталей служат основой для построения цикловых графиков выполнения заказа по всем технологическим стадиям или цехам предприятия и расчета нормативов времени опережений.

Нормативом опережения в оперативно-производственном планировании называется период времени в днях, на который время завершения всех предыдущих операций должно опережать время выполнения последующих и завершающей стадий производственного процесса.

Норматив опережений устанавливается суммированием длительности производственных циклов от установленного срока завершения заказа до той технологической стадии, где определяется соответствующее опережение запуска или выпуска деталей.

Расчет циклов ведется в обратном направлении от заключительной до начальной стадии с прибавлением резервного или страхового времени между отдельными стадиями, определяемого опытным путем.

В процессе разработки оперативных планов производства, кроме рассмотренных основных календарно-плановых нормативов, широко применяются и другие организационные показатели, составляющие основу оперативного учета, контроля и регулирования отклонений от запланированного нормального хода производства и поставки продукции на рынок.

Оперативный учет и контроль производства

Важнейшими плановыми функциями производственного менеджмента являются оперативный учет и контроль деятельности предприятия или фирмы. Они служат важным источником информации о ходе процесса производства, степени использования ресурсов, величине получаемых результатов и т. д.

Сравнение наиболее важных фактических и плановых показателей работы предприятия является весьма точной и объективной оценкой достижения его текущих, тактических и стратегических целей и задач.

Для принятия оперативных планово-управленческих решений экономистам-менеджерам и руководителям нужна постоянная и достоверная учетная или отчетная производственно-экономическая информация о ходе выполнения объемно-календарных планов и графиков работы предприятия за прошедший и текущий периоды времени.

Основными объектами оперативного учета и контроля производства являются различные планово-экономические показатели: от часовых или сменно-суточных заданий до годовых объемов производства и продажи продукции и услуг.

В *единичном производстве* в первую очередь учитываются и контролируются сроки выполнения отдельных заказов по заранее разработанным цикловым или сетевым планам-графикам.

В *серийном производстве* объектами оперативного контроля выступают сроки запуска и выпуска партии деталей, состояние цикло-

вых и складских заделов, соблюдение нормативов опережений по стадиям обработки и т. д.

В *массовом производстве* в качестве объектов текущего учета и контроля могут служить плановые показатели такта и ритма работы поточных линий, расчетные нормативы межоперационных и линейных заделов, а также суточные и часовые графики производства и поставки готовой продукции на рынок.

Оперативный учет призван отражать состояние и ход выполнения преимущественно производственно-хозяйственной деятельности на каждом предприятии. В процессе оперативного учета основными измерителями обычно являются известные натуральные, объемные и временные показатели, охватывающие процессы производства и потребления продукции, нормативы расхода и использования производственных ресурсов, показатели брака и других потерь.

Оперативный учет тесно связан с текущей отчетностью предприятия. Текущая отчетность в зависимости от назначения бывает внутренняя и внешняя. *Внутрихозяйственная* отчетность предназначена для контроля работы цехов, отделов, участков, бригад; *внешняя* — для представления в государственные и хозяйственные органы управления, например в налоговую инспекцию. Кроме оперативного учета, на предприятиях существует *бухгалтерский* и *статистический* учет производства.

По срокам составления отчетность подразделяется на *периодическую* и *годовую*. Все предприятия осуществляют месячную, квартальную и годовую бухгалтерскую отчетность.

Оперативный учет и контроль выполнения оперативных производственных планов должны способствовать правильному решению на каждом предприятии таких текущих задач, как обеспечение ритмичной работы всех звеньев производства, сокращение перерывов в движении предметов труда по отдельным технологическим стадиям, повышение гибкости текущих планов выпуска и продажи продукции с учетом динамичного изменения требований рынка и т. д. Осуществление этих задач предполагает сокращение длительности производственного цикла и ускорение доставки товара на рынок.

Одним из важных показателей эффективности системы оперативного планирования является *коэффициент непрерывности производственного процесса*, который может быть определен по данным текущего учета фактических циклов обработки партии деталей. *Фактический коэффициент ритмичности производства* находится

отношением продолжительности технологического цикла обработки к общей длительности производственного цикла по формуле:

$$K_{\text{рит}} = \frac{T_{\text{обр}}}{T_{\text{пц}}},$$

где $K_{\text{рит}}$ — коэффициент ритмичности производства; $T_{\text{обр}}$ — длительность технологического цикла обработки партии изделий; $T_{\text{пц}}$ — общая длительность производственного цикла.

Коэффициент ритмичности характеризует степень использования рабочего времени в процессе производства продукции. Чем выше его значение, тем меньше перерывов в движении партии деталей к заказчику, тем плотнее производственный цикл и тем рациональнее расходуются экономические ресурсы, в первую очередь рабочее время, являющееся главным календарно-плановым нормативом, или регулятором всей системы оперативно-производственного планирования.

Непрерывность производства обеспечивается на предприятиях с помощью заблаговременной оперативной подготовки и доставки на рабочее место в соответствии с календарными планами-графиками необходимых материальных ресурсов, технической документации и других средств и предметов труда.

Диспетчирование

Оперативное регулирование процессов производства и потребления продукции является в рыночных условиях важнейшей стадией системы оперативного планирования, направленной на полное удовлетворение потребителей в производимых товарах и услугах. Поэтому не только на этапе технико-экономического планирования, но и в ходе оперативного регулирования производства необходимо непрерывно учитывать фактическое выполнение заказов-нарядов и запланированных сменно-суточных заданий. Оперативное регулирование производства на предприятиях принято называть *диспетчированием*.

Диспетчирование представляет собой постоянный оперативный контроль и непрерывное текущее регулирование хода производства с целью обеспечения своевременного и полного осуществления плана выпуска и реализации продукции в соответствии с имеющимися заказами, договорами и требованиями покупателей.

Процесс диспетчирования производства включает:

- изучение конъюнктуры рынка и прогнозирование потребности в производимых предприятием товарах и услугах;

- ▶ выявление возможных колебаний спроса на продукцию с учетом сезонных и других изменений;
- ▶ составление оперативных планов производства и продажи продукции на действующем рынке;
- ▶ разработку объемно-календарных графиков выполнения оперативных планов подразделениями фирмы;
- ▶ оперативный учет фактического хода выполнения разработанных календарно-производственных планов-графиков;
- ▶ выявление отклонений фактических показателей хода производства товаров и услуг от плановых;
- ▶ принятие оперативных решений по предупреждению и устранению отклонений и перебоев в ходе производства;
- ▶ анализ причин отклонений от установленных планов-заданий и разработку мер по ликвидации таких отклонений;
- ▶ координацию текущей работы взаимосвязанных подразделений предприятия;
- ▶ оперативное плановое руководство работой производственных цехов и функциональных служб.

Система диспетчерского регулирования производства, как подтверждает передовой отечественный опыт, является эффективным планово-экономическим средством производственного менеджмента при соблюдении следующих основных условий:

- 1) применение прогрессивных календарно-плановых нормативов в процессе разработки оперативных планов;
- 2) обоснование оптимальных планово-экономических показателей производственной деятельности предприятия;
- 3) проведение непрерывного наблюдения и контроля над ходом выполнения оперативных планов-графиков;
- 4) принятие своевременных оперативных решений о совершенствовании организационно-производственной и планово-управленческой деятельности;
- 5) наличие необходимых профессиональных знаний и умений и высокой ответственности персонала всех планово-экономических и производственно-диспетчерских служб предприятия;
- 6) использование современной компьютерной техники на всех стадиях разработки и контроля оперативно-календарных планов;
- 7) предоставление необходимой самостоятельности работникам плановых и производственных подразделений и закрепление за ними требуемой ответственности;

8) применение соответствующей мотивации и стимулирования персонала на достижение высоких конечных результатов производственно-экономической деятельности.

В заключение необходимо сказать следующее. В современных рыночных условиях система оперативного планирования и регулирования производства должна быть ориентирована на получение запланированных показателей, обеспечивающих высокий совокупный доход каждому предприятию.

Снижение объемов производства на многих предприятиях, необходимость установления равновесия спроса и предложения для выпускаемой продукции, требование быстрого изменения объема выпуска продукции при снижении или повышении рыночного спроса, возможные отклонения фактического хода производства от оперативных планов-графиков и другие рыночные факторы значительно повышают роль и значение внутрифирменного планирования вообще и оперативно-календарного в частности в осуществлении многих важных функций современного менеджмента.

В этих условиях главным ориентиром в оперативном регулировании хода производства должно стать не устранение выявленных отклонений, а создание необходимых производственных условий для выполнения планов-графиков выпуска и продажи продукции с учетом рыночного спроса. Это будет способствовать получению высоких финансовых результатов, которые служат одним из главных рыночных показателей роста эффективности производства, а также достижению основных стратегических и оперативных целей предприятия и фирмы.

Оперативное планирование производства, как свидетельствует опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям на основе рационального использования ограниченных экономических ресурсов в текущем периоде времени.

Дальнейшее развитие оперативного планирования на российских предприятиях будет способствовать решению следующих организационно-экономических задач:

- ▶ достижение согласованной работы всех звеньев производства на основе единой цели, предусматривающей равномерный выпуск и сбыт товаров;
- ▶ совершенствование всей системы внутрифирменного планирования за счет повышения надежности календарно-плановых расчетов и снижения трудоемкости;

- повышение гибкости и оперативности внутрихозяйственного планирования на основе более полного учета требований потребителей и последующей корректировки годовых планов;
- обеспечение непрерывности в процессе производственного планирования и достижение более тесного взаимодействия стратегических, тактических и оперативных планов;
- создание на каждом предприятии системы оперативного планирования производства, соответствующей современным требованиям рынка и уровню развития конкретного предприятия.

Результатом совершенствования оперативно-производственного планирования на отечественных предприятиях явится подъем производства и рост его эффективности в условиях действующих рыночных отношений.

Факторы развития предприятия: экстенсивные и интенсивные



10.1. Экономическое развитие и экономический рост: понятие и сущность

Само по себе понятие экономического развития невозможно определить однозначно. Это весьма противоречивый и трудноизмеряемый процесс, который происходит не прямолинейно, а неравномерно, по спирали, включая периоды роста и спада, количественные и качественные изменения в экономике предприятия, положительные и отрицательные явления и тенденции. Можно сказать, что экономическое развитие циклично. Каждый цикл включает в себя периоды спада, депрессии, оживления и подъема, сопровождающиеся пиками подъема и спада.

Следует также разделять экономическое развитие по периодам. Существуют короткие и длительные периоды. Во время короткого периода предприятия могут корректировать производство путем изменения количества переменных ресурсов, таких как сырьевые материалы и рабочая сила, но не способны повлиять на фиксированные ресурсы. Под длительным же периодом понимается период времени, достаточный для изменения всех факторов — и переменных, и постоянных, в том числе и капитала.

Показатели уровня экономического развития. Следует иметь в виду, что на экономическое развитие предприятия влияют параметры внешней и внутренней среды, которые весьма разнообразны и вызывают иногда непредсказуемые колебания развития. Этот факт не позволяет оценивать уровень экономического развития с какой-то одной точки зрения. Для этого используется целый ряд показателей.

В частности, следует уделить особое внимание таким показателям, как:

- ▶ структура предприятия;
- ▶ производство основных видов продукции;
- ▶ уровень и качество их производства;
- ▶ валовой выпуск предприятия и показатели прибыльности;
- ▶ показатели экономической эффективности и т. д.

Последние в наибольшей степени характеризуют уровень экономического развития, так как показывают качество, состояние и уровень использования основного и оборотного капитала, а также трудовых ресурсов предприятий. Сюда можно отнести показатели производительности труда, капиталоемкости единицы выпуска или конкретного вида продукции, фондоотдачу единицы основных фондов, материалоемкость единицы выпуска или конкретных видов продукции и т. д.

Экономический рост. Часто, оценивая экономическое развитие предприятий, прибегают к понятию экономического роста, несмотря на то что экономический рост является всего лишь составляющей экономического развития. Быстрый, нулевой или даже отрицательный экономический рост далеко не всегда говорит о быстром экономическом развитии, «топтании на месте» или экономической деградации.

Так, например, изменения условий на рынке могут привести к такой ситуации на предприятии, когда сокращение выпуска одного вида продукции из-за падающего или неизменного спроса на нее сопровождается быстрым ростом производства других видов продукции. Можно также добиться увеличения производства благ и услуг за счет снижения их качества, экономии на очистных сооружениях и ухудшения условий труда. Добиться временного роста производства можно и за счет необоснованной эксплуатации ресурсов. Такой рост или неустойчив, или вообще лишен смысла. Поэтому экономический рост имеет смысл, лишь когда он сочетается с продуманной социальной политикой. Тогда он означает, что на каждом данном отрезке времени в какой-то степени облегчается решение проблемы ограниченности ресурсов и становится возможным удовлетворение более широкого круга потребностей человека. Тем не менее при всех своих недостатках экономический рост является одним из наиболее показательных критериев экономического развития. Он может измеряться как в физическом выражении, так и в стоимостном.

Первый способ более надежен, так как позволяет, например, исключить воздействие инфляции. Однако он далеко не универсален: при расчете темпов экономического роста в силу различий производственных процессов трудно вывести общий показатель для производства разных изделий.

Второй способ употребляется чаще, поскольку руководителей и акционеров больше интересуют результаты деятельности предприятия в денежном выражении. Недостаток стоимостного выражения экономического роста состоит в том, что не всегда удается «очистить» полученный результат от инфляции.

В экономической статистике для изучения динамики используются коэффициенты роста, темпы роста и темпы прироста. *Коэффициент роста* x исчисляется по формуле:

$$x = \frac{y_1}{y_0},$$

где y_1 , y_0 — показатели роста соответственно в рассматриваемом и базовом периодах.

Темп роста равен коэффициенту роста, умноженному на 100. *Темп прироста* равен темпу роста минус 100. Однако на практике под темпом роста часто понимают темп прироста.

Факторы экономического роста. Экономический рост определяется рядом факторов. Традиционно в экономике используется теория трех факторов производства, родоначальником которой был Ж.-Б. Сэй, считавший, что в создании стоимости продукта принимают участие труд, земля и капитал.

Позднее получило распространение более глубокое толкование этой теории. В настоящее время к производственным факторам обычно относят:

- труд;
- землю;
- капитал;
- предпринимательскую способность;
- научно-технический прогресс.

Факторы производства, называемые иначе экономическими ресурсами, будучи рассмотрены несколько под иным углом, выступают также в качестве факторов роста.

Эти факторы взаимосвязаны и переплетены, и зачастую бывает сложно определить долю участия каждого из них в отдельности. Более того, они являются комплексными элементами и распадаются на ряд более мелких факторов.

Факторы роста делятся на внешние и внутренние, а также в зависимости от характера роста на интенсивные и экстенсивные. К *экстенсивным* факторам роста относятся: увеличение объема инвестиций при сохранении существующего уровня технологии; увеличение числа занятых работников; рост объемов потребляемого сырья, материалов, топлива и других элементов оборотного капитала. Иными словами, это просто количественное, а не качественное увеличение доли участия производственных факторов в процессе производства.

К *интенсивным* же относятся такие факторы, как, например, повышение квалификации работников вместо увеличения их числа или внедрение новейших разработок при том же объеме инвестиций.

Таким образом, можно сказать, что существуют экстенсивный и интенсивный типы экономического роста.

10.2. Экстенсивные факторы развития

В случае экстенсивного развития увеличение общественного продукта происходит за счет количественного увеличения факторов производства: вовлечение в производство дополнительных ресурсов труда, капитала (средств производства), земли. При этом технологическая база производства остается неизменной. Так, распашка целинных земель с целью получения большого количества зерновых культур, вовлечение все большего и большего количества рабочих для строительства электростанций — это примеры экстенсивного пути увеличения конечного продукта.

При этом типе экономического роста прирост продукции достигается за счет количественного роста численности и квалификационного состава работников и за счет увеличения мощности предприятия, т. е. увеличения установленного оборудования. В результате выпуск продукции в расчете на одного работника остается прежним.

К экстенсивным можно также отнести географический фактор, т. е. расширение производства путем построения новых предприятий. Типичный пример экстенсивного развития — предприятия быстрого питания, так называемый фастфуд. Здесь происходит завоевание новых рынков за счет географического расширения и производства дешевой продукции в огромных количествах, при этом не наблюдается ее качественного улучшения.

В условиях экстенсивного роста соотношение между его факторами изменяется сравнительно равномерно. Достижение максимум

ма производства продукции зависит главным образом от состояния и наличия экономических ресурсов, особенно затрат труда и капитала, и лишь в малой степени — от влияния научно-технического прогресса.

Это явление делает предприятие зависимым от ситуации на рынке факторов производства. Цены на производственные факторы в большинстве случаев оказывают решающее влияние на выбор предприятием ответов на три главных вопроса в экономике: что, как и для кого производить. Соответственно заметно снижается мобильность предприятия.

В качестве побочного эффекта при экстенсивном экономическом росте в результате найма большого числа работников достигается сокращение уровня безработицы. Но это явление временное, поскольку состояние полной занятости не может поддерживаться ежегодно и вскоре темп роста вернется на прежний уровень. Немаловажно и то, что при экстенсивном типе развития многие работники не являются высококвалифицированными специалистами.

Экстенсивный путь развития по своей сути носит застойный характер: фактически отсутствует влияние технического прогресса, основные производственные фонды изнашиваются морально и физически, снижается фондовооруженность работников. Кроме того, при данном типе развития предприятие сильно зависит от факторов внешней среды. Например, экстенсивно развивающееся предприятие будет чрезмерно подвержено влиянию государственной политики, в частности в области налогов и инвестирования.

Рассмотрев вышеизложенные проблемы, можно сделать вывод, что экстенсивный путь развития не пригоден для промышленных предприятий в современных рыночных условиях. Однако не следует забывать, что применение экстенсивных факторов развития позволяет в некоторых случаях добиться значительного экономического эффекта. Так, например, некоторые богатые нефтью страны достигли высокого уровня доходов, опираясь почти исключительно на свои нефтяные запасы.

Экстенсивный экономический рост, являясь первой моделью расширенного воспроизводства, представляет собой еще и базу для дальнейшего экономического развития. Именно экстенсивный путь послужил основой для рождения нового типа развития — интенсивного.

Кроме того, в условиях рыночных отношений, далеких от состояния совершенной конкуренции, невозможно выделить чистые типы экстенсивного и интенсивного развития. Наиболее выгодным представляется их разумное совмещение.

10.3. Интенсивные факторы развития

Интенсивные факторы развития производства тесно связаны с понятием инновационной деятельности предприятия (подробнее см. главу 11). **Интенсификация** (от лат. *intensio* — напряжение, усилие и *facio* — делаю) — процесс развития общественного производства, основанный на применении более эффективных орудий и предметов труда, более совершенных форм организации труда и технологических процессов в соответствии с достижениями научно-технического прогресса и на наиболее полном использовании всех факторов производства.

Последняя треть XX в. ознаменовалась бурными событиями в жизни человеческого общества. Глубокие сдвиги в экономических, политических, общественных структурах периодически взрывают устоявшийся, казалось бы, порядок вещей. В основе этих движений — научно-технический прогресс, темпы которого все более ускоряются.

Была сделана целая серия технологических и фундаментальных открытий в области электроники, радиофизики, оптоэлектроники и лазерной техники, современного материаловедения, химии и катализа, скачкообразно развивались информационные технологии.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия приобретает ряд новых черт. Взаимодействие науки, техники и производства приводит к качественным изменениям. Одно из проявлений этого — резкое сокращение срока реализации научных открытий: если с 1885 по 1919 г. средний период освоения нововведений составлял 37 лет, с 1920 по 1944 г. — 24 года, с 1945 по 1964 г. — 14 лет, то для наиболее перспективных открытий современности (электроника, атомная энергетика, лазеры) этот срок равен 3—4 годам.

Произошло, таким образом, сокращение периода внедрения изобретений до продолжительности строительства крупного современного предприятия. Это означает, что появилась фактическая конкуренция научного знания и технического совершенствования производства и экономически стало выгоднее развивать производство на базе новых научных идей, нежели на базе самой современной, но «сегодняшней» техники.

Взаимодействие науки с производством породило наукоемкие технологии. В наукоемких отраслях высоки темпы научно-технического прогресса. Например, в ключевой области современного НТП — микроэлектронике — скорость накопления опыта характеризуется ежегодным удвоением сложности и объема выпуска интегральных схем при 30%-ном снижении издержек и цен.

Скорость появления новых изобретений и совершенно новых направлений исследований, которые иногда становятся самостоятельными отраслями научного знания, способствует увеличению скорости морального износа уже имеющихся техники и технологии.

Следующее за этим обесценение постоянного капитала вызывает значительный рост издержек, падение конкурентоспособности. Поэтому у производителей так высок интерес к научным знаниям и велика заинтересованность в контактах с наукой.

Итак, можно определить понятие интенсивного развития как наиболее эффективное использование результатов научных исследований и опытно-конструкторских разработок для внедрения в производство с целью получения прибыли на основе расширения и обновления номенклатуры выпускаемой продукции (товаров, услуг) и улучшения ее качества, совершенствования технологии изготовления и организации производства. Таким образом, в отличие от экстенсивного развития, характеризующегося количественным ростом средств производства и материальных ресурсов на прежней технической базе, интенсивному направлению свойственны качественные изменения факторов производства, перевод расширенного воспроизводства на новую техническую основу.

По высказыванию К. Маркса, «через известные промежутки времени совершается воспроизводство в расширенном масштабе: расширенном экстенсивно, если расширяется только поле производства; расширенном интенсивно, если применяются более эффективные средства производства».

Различают три формы интенсивного расширенного воспроизводства: фондоемкую, фондосберегающую, нейтральную.

При *фондоемкой* форме повышение производительности труда достигается в результате увеличения затрат производственных фондов в расчете на единицу продукции.

При *фондосберегающей* форме высвобождаются дополнительные ресурсы средств производства для ускорения темпов развития. Таким образом, рост производительности труда обгоняет рост фондовооруженности труда, в связи с чем улучшается использование производственных фондов, повышается эффективность производства.

Нейтральная форма характеризуется тем, что хотя повышение производительности труда достигается за счет дополнительных затрат овеществленного труда, экономия последнего компенсирует эти затраты и производственные фонды возрастают.

Резюмируя вышесказанное, отметим общие мероприятия по интенсификации производства:

- внедрение передовых организаций и технологий производства;
- внедрение системы научной организации труда;
- механизация и автоматизация процесса управления производством.

Кроме основных факторов, можно выделить так называемые второстепенные, которые непосредственно влияют на эффективность производства. А. Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он возлагал на разделение труда и объяснял следующим:

- возрастанием умения каждого работника;
- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
- специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Таким образом, источником дополнительного эффекта в процессах специализации и кооперации труда является планомерность (планирование). Именно присущая кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергетический эффект).

Современное крупное машинное производство, характеризующееся колоссальным динамизмом, большой сменяемостью моделей и типоразмеров изделий, сложностью технологических процессов изготовления, предъявляет особые требования к внутрифирменному планированию.

При создании сложных объектов новой техники внутрифирменное планирование позволяет скоординировать различные научно-исследовательские, опытно-конструкторские, технологические, производственные и другие работы, выполняемые в порядке кооперирования многими предприятиями. При этом планы устанавливают не только общую длительность всего процесса, но также продолжительность и последовательность всех входящих в него работ и их этапов, сводя к минимуму нерациональные затраты ресурсов. Таким образом, планирование увеличивает эффективность, производительность труда.

Научно-технический потенциал предприятия. Инновационная деятельность предприятия есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта, нового способа производства для удовлетворения как индивидуального спроса, так и потребностей общества.

В соответствии с этим понятием к инновационно активным предприятиям относятся те, которые осуществляют разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, технологических процессов и др. (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Результативность инновационной деятельности в России

Показатели	Годы					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Выдано патентов в обмен на авторские свидетельства						
Выдано новых патентов	13 214	20 581	25 633	19 678	29 692	23 315
Выдано свидетельств на полезные модели	—	186	1207	1968	2339	3162
Зарегистрировано договоров об обмене лицензиями и уступке прав на патенты	765	1135	1095	1313	1521	1616
Создано образцов новых машин, оборудования, аппаратов, приборов и средств автоматизации	1040	1191	1130	954	1018	—

Цели, преследуемые российскими предприятиями при осуществлении инновационной деятельности, достаточно широки и многообразны. При этом наибольшее внимание уделяется расширению ассортимента продукции и повышению ее качества (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Удельный вес промышленных предприятий по целям инновационной деятельности в общем числе инновационно активных предприятий, %

Цели инновационной деятельности	Годы				
	1996	1997	1998	1999	2000
Замена снятой с производства устаревшей продукции	16,1	16,6	14,7	21,7	17,7
Расширение ассортимента продукции	71,5	75,5	78,8	85,4	75,7
Сохранение традиционных рынков сбыта	23,3	27,9	28,8	35,3	31,8

Цели инновационной деятельности	Годы				
	1996	1997	1998	1999	2000
Создание новых рынков: — в России — в странах СНГ				38,3 14,4	33,3 13,4
Сокращение затрат на заработную плату	8,3	8,5	7,3	11,8	8,1
Снижение материальных затрат	19,4	18,5	17,7	23,4	18,9
Сокращение энергозатрат	12,3	13,9	13,1	19,9	16,3
Обеспечение соответствия современным стандартам	—	—	—	29,7	28,4
Улучшение качества продукции	31,5	34,2	32,8	51,0	46,6
Снижение загрязнения окружающей среды	15,5	16,7	17,3	22,7	18,5
Повышение гибкости производства	—	—	—	18,0	16,4

Показатели научно-технического потенциала. Научно-технический потенциал предприятия характеризуется следующими показателями.

1. *Кадровые* — число научно-технических специалистов, их квалификация, творческие способности, опыт, эрудиция, стремление к дальнейшему повышению квалификации, готовность к разработке и внедрению нового и восприимчивость к нововведениям.

2. *Материально-технические* — величина затрат на НИОКР, уровень оснащённости сотрудников, занимающихся научными и техническими разработками, оборудованием, материалами, приборами, ЭВМ и др.

В табл. 10.3 приведены сравнительные данные, характеризующие затраты на НИОКР в России и ведущих промышленно развитых странах. Отставание России по этому показателю развития научно-технического потенциала страны (и соответственно потенциала предприятий) в значительной степени определяет и низкий уровень инновационной деятельности на промышленных предприятиях.

Таблица 10.3

Сравнительные затраты на проведение исследований и разработок в России и зарубежных странах (2000 г.)

Страна	Затраты на НИОКР, в млн долл. США (по паритету покупательной способности)	В % к ВВП	На душу населения, долл. США
Россия	8926	0,93	61,0
Великобритания	22 603	1,87	383,0
Германия	43 552	2,33	510,6
США	227 934	2,79	794,4
Швеция	6965	3,85	787,4
Япония	90 208	2,92	715,0
Франция	27 876	2,23	475,7

3. *Уровень развития и возможности системы научно-технической информации* — количество и качество накопленных информационных фондов; возможности и качество работы органов распространения научно-технической информации; степень удовлетворения потребностей научно-технических специалистов в необходимой для работы информации.

4. *Организационно-управленческие* — отражают состояние планирования и управления в сфере НИОКР.

5. *Инновационные* — количество открытий и изобретений за период, число полученных патентов на изобретения и др.

6. *Обобщающие* — количество осуществленных за период научно-технических мероприятий; экономия от снижения себестоимости продукции, роста производительности труда, общего повышения эффективности производства, полученных благодаря проведению научно-технических мероприятий и др.

В совокупности все перечисленные параметры научно-технического потенциала предприятия можно рассматривать как его технологический капитал. Однако наличие на предприятии определенных научно-технических возможностей и творческих идей само по себе еще не означает, что существуют все необходимые предпосылки для их успешной реализации. В этих целях требуется комплексный анализ научно-технического потенциала предприятия.

Принципы инновационной деятельности. Инновационная деятельность предприятия базируется на следующих основных принципах:

- приоритет инновационного производства над традиционным: признание за научной деятельностью ведущей роли в системе производительных сил;
- эффективность инновационного производства: ресурсы, выделяемые на нововведения, оправданы только в той степени, в какой они приводят к достижению коммерческого успеха;
- адаптивность: необходимость и целесообразность создания для реализации новой идеи или изобретения самостоятельной организационной структуры, которая может быть абсолютно непригодной для решения других проблем.

Основные типы инноваций. Особенности инновационной деятельности определяются типом инновационного процесса. Поэтому важным моментом управления инновационной деятельностью является классификация инноваций. Можно выделить несколько основных групп инноваций:

- по сфере приложения: инновация продукции (что создается), инновация процессов (на каком оборудовании и по какой технологии производится продукция), инновация управленческих технологий, совершенствование управленческих процессов в целом (что необходимо сделать для поддержки инновационного производства);
- по предмету: инновации, создающие новые рынки или сектора рынка; технологические инновации;
- по степени новизны продукта (процесса);
- по причинам создания;
- по роли в процессе производства;
- в зависимости от источника инновационной идеи;
- по масштабам распространения.

В зависимости от размеров производства, ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, характера продукции, традиционных форм организации научно-технической деятельности в отрасли и ряда других факторов предприятие может осуществлять следующие виды деятельности:

- полный инновационный цикл (фундаментальные исследования — поисковые исследования — прикладные научно-исследовательские работы (НИР) — опытно-конструкторские работы (ОКР) — промышленное освоение — производство — сбыт);
- поисковые исследования — прикладные НИР — ОКР — промышленное освоение — производство — сбыт;

- прикладные НИР — ОКР — промышленное освоение — производство — сбыт;
- ОКР — промышленное освоение — производство — сбыт;
- только промышленное производство;
- только сбыт.

Можно сделать вывод о том, что НИОКР являются наиболее важным звеном инновационной деятельности предприятия. По оценкам американских специалистов, затраты на НИОКР составляют около 40% общих затрат предприятий на нововведения.

Показатели технического уровня и эффективности новой техники и технологии. Принципиальные отличия инновационной деятельности предприятия от текущего производства заключаются в том, что оценка текущего состояния предприятия, в том числе и техники, и технологии, строится на выявлении условий успеха на основании прошлого опыта и сложившихся тенденций. Для такого анализа необходимо сравнение итогов хозяйственной деятельности и издержек.

Характерными подходами являются: комплексный экономический анализ эффективности хозяйственной деятельности, анализ технико-организационного уровня производства, анализ использования производственных ресурсов и анализ взаимосвязи себестоимости, объема продукции и прибыли.

Для анализа инновационной деятельности предприятия необходимы анализ-прогноз будущих факторов успеха в условиях неопределенности и обоснование затрат будущего периода. В отличие от экономических процессов текущего производства процессы внедрения новой техники и технологии с их последующей реализацией имеют стохастический характер. Поэтому анализ влияния на прибыль следует строить на основе методов прогнозирования, методов экспертных оценок, а также ситуационного и имитационного моделирования.

Показатели технического уровня новшества. В условиях рыночной экономики анализ эффективности инновационной деятельности усложняется, приобретая многоступенчатый и многостадийный характер. На первом этапе анализа эффективности новой техники и технологии следует применять традиционные обобщающие и частные показатели технического уровня и эффективности новой техники и технологии. Классификация показателей технического уровня новшества дана на рис. 10.1.

Для успешной реализации новшества необходимо выбрать адекватное технологическое решение и соответствующий уровень организации и производственного аппарата. Таким образом, следует особо



Рис. 10.1. Классификация показателей технического уровня новой техники и технологии

выделить такое свойство техники, как гибкость, т. е. способность к адаптации в сложившихся условиях.

В условиях расширяющегося рыночного пространства, множественной диверсификации усиливаются темпы обновления и увеличивается разнообразие видов продукции и применяемых для их производства техники и технологии. В производстве одновременно оказываются товары, техника и технология на разных стадиях жизненного цикла, принадлежащие к разным моделям и поколениям. В связи с этим резко возрастает изменчивость технологии и необходимость приспособления производственного аппарата к этим изменениям.

Растет необходимость специальными приемами увеличить эффект «приживаемости» новых технологических решений к уже существующим производственным условиям.

Показатели технического уровня производства. Следует различать показатели экономической эффективности повышения технико-организационного уровня и показатели самого уровня, т. е. состояния техники, технологии, организации, управления и НИОКР.

Повышение технико-организационного уровня производства в конечном итоге проявляется в уровне использования основных элементов производственного процесса:

- труда;
- средств труда;
- предметов труда.

Вот почему такие экономические показатели, как производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, отражающие интенсивность использования производственных ресурсов, являются показателями экономической эффективности повышения уровня применяемой техники и технологии. Такие показатели называются частными показателями интенсификации. Их анализ следует производить по факторам технико-организационного уровня. Наряду с частными показателями используются и обобщающие:

- приращение производительности труда, относительное отклонение численности работающих и фонда оплаты труда;
- приращение материалоотдачи (снижение материалоемкости), относительное отклонение в затратах материальных ресурсов;
- приращение фондоотдачи (снижение фондоемкости) основных производственных фондов, его относительное отклонение;
- приращение скорости оборота оборотных средств, относительное отклонение (высвобождение) оборотных средств;
- приращение объема выпуска продукции за счет интенсификации использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- приращение прибыли или себестоимости продукции;
- приращение показателей финансового состояния и платежеспособности предприятия.

В соответствии с указанными показателями отметим некоторые основные направления модернизации оборудования, используемого на предприятии:

- усовершенствование конструкций действующих машин, повышающее их режимные характеристики и технические возможности;
- механизация и автоматизация станков и механизмов, позволяющие увеличить производительность оборудования;
- перевод оборудования на программное управление.

Модернизация оборудования очень эффективна, если в результате ее проведения возрастает годовой объем производства, увеличивается производительность труда и снижается себестоимость продукции. При этом необходимо, чтобы рентабельность производства повышалась. Последнее может быть достигнуто, если относительный прирост прибыли будет больше, чем увеличение стоимости производственных фондов в результате затрат на модернизацию.

Пример

В результате модернизации основных аппаратов годовой выпуск продукции увеличился с 48 000 до 52 000 т. Себестоимость продукции снизилась с 400 тыс. руб. за 1 т до 390 тыс. руб. Затраты на модернизацию составили 1000 млн руб.; производственные фонды до модернизации — 5 млрд руб.; годовая сумма прибыли до модернизации — 2000 млн руб.

Сумма годовой экономии от снижения себестоимости составит: $(400\ 000 - 390\ 000) \times 52\ 000 = 520$ млн руб.

Затраты на модернизацию окупятся вследствие снижения себестоимости продукции в течение двух лет $(1000 : 520 - 2)$. Только за счет снижения себестоимости годовая сумма прибыли повышается на 26% $[(520 : 2000) \times 100 = 26\%]$.

Экономическая эффективность от внедрения новой техники и технологии. При проектировании, разработке и внедрении новой техники и технологии процедура определения экономической эффективности этих мероприятий состоит из четырех этапов.

Первый этап — это определение необходимых затрат для реализации инновационных мероприятий.

Второй — определение возможных источников финансирования.

Третий — оценка экономического эффекта от внедрения новой техники и технологии.

Четвертый — оценка сравнительной эффективности новшества, путей сопоставления экономических показателей.

Экономическая эффективность характеризуется соотношением экономического эффекта, полученного в течение года, и затрат по внедрению.

Затраты на внедрение новой техники. Под затратами на внедрение новой техники понимают совокупность капитальных вложений, оборотных фондов и живого труда. Экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_t = P_t - Z_t,$$

где \mathcal{E}_t — экономический эффект от внедрения новой техники и технологии за расчетный период t , руб.; P_t — стоимостная оценка результатов за расчетный период t , руб.; Z_t — стоимостная оценка затрат на мероприятия по разработке, внедрению и освоению новой техники и технологии за расчетный период t , руб.

Приведение разновременных затрат за весь период внедрения новшества осуществляется следующим образом:

$$P_t = \sum_{i=1}^t P_i \cdot a_i,$$

где P_t — стоимостная оценка результатов нововведений за расчетный период t ; P_t — стоимостная оценка в t -м году; a_t — коэффициент приведения затрат.

Кроме этого, приведенные капитальные вложения на инновации рассчитывают по формуле:

$$Z_t = C_t + E_n \times K_{уд},$$

где: Z_t — приведенные затраты на ед. продукции на период t , руб.; C_t — себестоимость в период t ; E_n — нормативный коэффициент эффективности; $K_{уд}$ — капитальные вложения на ед. продукции, руб.; $E_n \times K_{уд}$ нормативная прибыль, руб.

Годовой экономический эффект новой техники и технологии определяется по формуле:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{нт} &= (Z_{баз} - Z_{нов}) \times H_{нов} = \\ &= [(C_{баз} + E_n \times K_{баз}) - (C_{нов} + E_n \times K_{нов})] \times H_{нов}, \end{aligned}$$

где $\mathcal{E}_{нт}$ — экономический эффект техники, руб.; $Z_{баз}$ — приведенные затраты на производство единицы продукции с помощью базового варианта техники и технологии, руб.; $Z_{нов}$ — приведенные затраты на производство продукции с помощью новой техники и технологии, руб.; $H_{нов}$ — годовой объем производства продукции с помощью новой техники и технологии, ед.; $C_{баз}$ — себестоимость продукции базового варианта, руб.; $C_{нов}$ — себестоимость продукции на основе новой техники и технологии, руб.; $K_{баз}$ — капиталовложения на ед. продукции базового варианта, руб.; $K_{нов}$ — капиталовложения на ед. продукции на основе новой техники и технологии, руб.; E_n — нормативный коэффициент эффективности.

Данная формула является основой для расчета экономического эффекта новой техники и технологии во всех отраслях народного хозяйства.

При расчете годового экономического эффекта от внедрения новой техники в составе капитальных вложений учитываются затраты на всех стадиях создания, разработки, внедрения и использования новой техники, а именно:

- затраты на научные исследования, конструкторские, опытные и опытно-промышленные установки ($K_{нр}$);
- затраты на приобретение, доставку, монтаж (демонтаж) оборудования, наладку и освоение производства ($K_{тп}$),
- затраты на пополнение оборотных средств предприятия, связанные с созданием и использованием новой техники ($K_{об}$);

- затраты (прибыль) от производства и реализации продукции в период освоения производства, предшествующие расчетному году ($K_{\text{осв}}$).

Тогда суммарные капитальные вложения рассчитываются следующим образом:

$$K_{\text{сум}} = K_{\text{нр}} + K_{\text{тп}} + K_{\text{об}} + K_{\text{осв}}.$$

Помимо основных расчетов эффективности, необходимо отметить прогнозируемое уменьшение численности персонала в результате внедрения новой техники:

$$P_t = \frac{Ц_t \cdot H_t}{q_1} - \frac{Ц_t \cdot H_t}{q_t}.$$

где P_t — высвобождение работников, чел.; $Ц_t$ — цена единицы продукции в t -м году, руб.; q_1 — выработка продукции на одного работающего до внедрения новой техники; q_t — выработка продукции на одного работающего в t -м году; H_t — объем производства в t -м году в натуральных единицах.

Кроме этих показателей, весьма весомыми являются результаты объема продаж и коммерческой деятельности предприятия по реализации новшеств. Так, подсчет планируемого прироста прибыли от внедрения и реализации новой продукции рассчитывается по формуле:

$$\Pi = (Ц_t - C_t) \times H_t - (Ц_1 - C_1) \times H_1,$$

где Π — прирост прибыли от производства и реализации новой продукции, руб.; $Ц_t$ — оптовая цена продукции без налога в t -м году, руб.; $Ц_1$ — оптовая цена заменяемой продукции в базовом году, руб.; C_t — себестоимость новой продукции в t -м году, руб.; C_1 — себестоимость заменяемой продукции в базовом году, руб.; H_1 — годовой объем производства заменяемой продукции в базовом году, ед.; H_t — годовой объем производства новой продукции в t -м году, ед.

Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия



11.1. Инновационная деятельность предприятия

Основные понятия

Развитие рыночных отношений, приватизация государственной и муниципальной собственности, разрушение командно-плановой экономики, сокращение объемов производства, рост числа неплатежеспособных предприятий и организаций изменили механизм управления научно-техническим прогрессом, повлияли на темпы и характер научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектно-изыскательских работ, на разработку и внедрение нововведений (инноваций) как основы экономического роста, повышения конкурентоспособности организаций и экономики в целом.

В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования — от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса.

Предпринимательская деятельность вообще, а в научно-технической сфере особенно, является весьма рискованной, учитывая высокую степень неопределенности.

Общие признаки инноваций. Принято считать, что понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова. Буквальный перевод с английского означает «введение новаций» или, в нашем понимании этого слова, «введение новшеств». Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание «нововведение», в буквальном смысле «введение нового», означает процесс использования новшества.

Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т. п.). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновацию) также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время.

В условиях рынка как системы экономических отношений купли-продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными факторами инновационной деятельности выступают новшества.

Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции — рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) — рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инноваций рассматривается как инновационный процесс.

В соответствии с международной практикой (ИСО 9004) жизненный цикл продукта разделен на более мелкие этапы:

- маркетинг, поиск и изучение рынка: проектирование и (или) разработка технологических требований, разработка продукции, материально-техническое снабжение, подготовка и разработка производственных процессов, производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение, реализация и распределение продукции, монтаж и эксплуатация,
- техническая помощь и обслуживание, утилизация продукции после использования.

Многообразие форм инноваций не позволяет сформулировать единый подход к составу и содержанию этапов жизненного цикла инновации, определить же главные этапы инновационного процесса представляется возможным, рассмотрев его основные составляющие.

В мировой практике принято различать научную (научно-исследовательскую), научно-техническую деятельность, а также экспериментальные (опытно-конструкторские) разработки.

Научная (научно-исследовательская) деятельность направлена на получение, распространение и применение новых знаний, в том числе:

- ▶ фундаментальные научные исследования — экспериментальная и теоретическая деятельность, ориентированная на получение новых знаний об основных закономерностях развития природы и общества;
- ▶ прикладные научные исследования — научная деятельность, направленная на достижение практических результатов и решение конкретных задач.

Научно-техническая деятельность имеет целью получение, распространение и применение новых знаний в сфере решения технологических, инженерных, экономических, социальных и гуманитарных проблем, обеспечение функционирования науки, техники и производства как единой системы.

В ходе осуществления предпринимательской деятельности предприниматель выполняет разнообразные функции, основными из которых являются:

- ▶ определение целей, задач, проблем, стоящих перед фирмой;
- ▶ рациональное размещение капитала и средств фирмы;
- ▶ эффективное использование материальных, трудовых, финансовых ресурсов;
- ▶ создание условий, в которых персонал фирмы достигал бы намеченных результатов;
- ▶ контроль над использованием вложенных средств;
- ▶ преодоление косности и рутины во внешней среде предпринимательства;
- ▶ творческое решение нестандартных ситуаций;
- ▶ организация рекламы: формирование имиджа фирмы;
- ▶ контроль над осуществлением сделок и др.

Все перечисленные и другие разнообразные предпринимательские функции можно обобщить и свести к пяти основным группам: изучение спроса и прогнозирование деятельности; финансирование; организация дела; стимулирование персонала; упреждающий контроль и корректировка действий персонала.

Производственное предпринимательство — это экономически активная деятельность субъектов рыночной экономики, предметом которой является производство товаров, выполнение работ и оказание услуг, подлежащих последующей реализации потребителям. При этом функция производства является определяющей.

С точки зрения общества в целом производственное предпринимательство имеет приоритетное значение, поскольку общественное богатство зависит от состояния дел в сфере материального, научно-технического и сервисного производства.

Как уже говорилось, в экономической литературе выделяются две модели предпринимательства: классическая и инновационная. Если задействована классическая модель (традиционное, репродуктивное, рутинное предпринимательство), предприниматель стремится организовать работу с расчетом на максимальную отдачу ресурсов. Считается, что именно в рамках данной модели формируется концепция управления ростом производства, воплощение которой требует времени для проведения ряда мероприятий за счет внешних относительно самой фирмы факторов — субсидирования, протекционизма со стороны правительства. Приводятся в движение и внутренние резервы фирмы для повышения рентабельности, модернизации производства и обновления ассортимента продукции.

Вторая модель — инновационное предпринимательство (продуктивное) — предполагает поиск новых путей развития предприятия, что позволяет говорить о концепции управления ростом или инновациями.

Практика предпринимательской деятельности в любой ее форме обычно включает в себя инновационный процесс. В том случае если производство полностью основывается на инновациях, то результатом такой его организации выступает новый товар или же товар с принципиально новыми характеристиками, свойствами.

Однако производство или поставка на рынок традиционных товаров может также осуществляться с использованием каких-то новых элементов или приемов, связанных с самой организацией производства, техническими элементами производства или же изменениями качественных характеристик производимого товара. В этом случае можно говорить о производстве традиционных товаров через привнесение частичной инновации.

Инновации как инструмент предпринимательской деятельности. В общем плане инновации — это обновление основного капитала (производственных фондов) или производимой продукции на основе внедрения достижений науки, техники, технологии; закономерный, объективный процесс совершенствования общественного производства.

Различают следующие виды инноваций:

- ▶ по степени радикальности (новизны): базисные инновации, которые реализуют крупные изобретения и становятся основой формирования новых поколений и направлений разви-

тия техники; улучшающие инновации, обычно реализующие мелкие и средние изобретения и преобладающие на этапах распространения и стабильного развития научно-технического цикла; псевдоинновации, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии;

- ▶ по характеру применения: продуктивные инновации, ориентированные на производство и использование новых продуктов; технологические инновации, нацеленные на создание и применение новой технологии; социальные, ориентированные на построение и функционирование новых структур; комплексные, представляющие единство нескольких видов изменений; рыночные, позволяющие реализовать потребности в продуктах, услугах на новых рынках;
- ▶ по стимулу появления (источнику): инновации, вызванные развитием науки и техники; инновации, вызванные потребностями производства; инновации, вызванные потребностями рынка;
- ▶ по роли в воспроизводственном процессе: инновации потребительские; инновации инвестиционные;
- ▶ по масштабу: инновации сложные (синтетические); инновации простые.

Сущность инновационного предпринимательства. Необходимость формирования инновационной деятельности обусловлена:

- ▶ усилением интенсивных факторов развития производства, которые способствуют применению научно-технического прогресса во всех сферах экономической деятельности;
- ▶ определяющей ролью науки в повышении эффективности разработки и внедрения новой техники;
- ▶ необходимостью существенного сокращения сроков создания, освоения новой техники: повышением технического уровня производства;
- ▶ необходимостью развития массового творчества изобретателей и рационализаторов;
- ▶ спецификой процесса научно-технического производства: неопределенность затрат и результатов, ярко выраженная многовариантность исследований, риск и возможность отрицательных результатов;
- ▶ увеличением затрат и ухудшением экономических показателей предприятий при освоении новой продукции;
- ▶ быстрым моральным старением техники и технологии;
- ▶ объективной необходимостью ускоренного внедрения новой техники и технологии и т. д.

Выше было указано, что в экономической литературе выделяют три основных вида инновационного предпринимательства:

- инновация продукции;
- инновация технологии;
- социальные инновации.

Первый вид инновационного предпринимательства — *инновация продукции* — представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающий выживаемость фирмы, увеличение объема получаемой прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимого положения, повышение престижа, создание новых рабочих мест и т. д.

Второй вид — *инновация технологии* — это процесс обновления производственного потенциала, направленный на повышение производительности труда и экономию энергии, сырья и других ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличить объем прибыли фирмы, усовершенствовать технику безопасности, провести мероприятия по защите окружающей среды, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы.

Последний вид инновационного предпринимательства — *социальные инновации* — представляет собой общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы предприятия. Применение инноваций такого рода расширяет возможности на рынке рабочей силы, мобилизует персонал предприятия на достижение поставленных целей, укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед сотрудниками и обществом в целом.

В основе всех видов инновационного предпринимательства лежит создание и освоение новых видов продукции (товаров, услуг), изготовление, создание вещей, ценностей, благ, понимаемое в самом широком смысле слова. Главной и определяющей частью такого предпринимательства является создание и производство научно-технической продукции, товаров, работ, информации, духовных (интеллектуальных) ценностей, подлежащих последующей реализации покупателям, потребителям.

Предпринимательство как процесс включает в себя четыре стадии: поиск новой идеи и ее оценка; составление бизнес-плана; поиск необходимых ресурсов; управление созданным предприятием. Для инновационного предпринимательства эти основные четыре стадии целесообразно разбить на более мелкие. На рис. 11.1 представлена логическая цепь основных стадий инновационного предпринимательства при разработке товара-новинки.

Таким образом, инновационную идею можно определить как реально существующую возможность производства оригинального товара,



Рис. 11.1. Схема основных этапов разработки товара-новинки

продукта, услуги или же их улучшенных вариантов или модификаций, а также новых марок.

Для предпринимателя важно выделить для себя информационные источники, которые помогут ему найти какую-то определенную инновационную идею. Такими источниками могут быть знания: о рынке и его потребностях; о появлении новых технологий, материалов, способов производства; о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром.

Конкретными источниками инновационных идей могут выступать:

- потребители, т. е. изучение потребительского спроса;
- ученые, в том случае, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов товарной продукции, услуг;
- конкуренты: в некоторых случаях их деятельность, направленная на изучение потребительского спроса, может подтолкнуть предпринимателя к формированию собственной инновационной идеи;

- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;
- консультанты предпринимателя по каким-то определенным элементам инновационной деятельности;
- непосредственно работники предприятия.

В некоторых фирмах как источник инновационных идей наиболее активно используется именно персонал предприятия, для чего применяются особые приемы стимулирования деятельности работников по разработке новых товаров; при этом в процесс зарождения инновационных идей вовлекаются рядовые работники. Богатый опыт в этом отношении накоплен японскими фирмами, где используются специально разработанные карточки для предложений.

После формирования инновационных идей перед фирмой встает задача отбора наиболее перспективных из них. Выбирая инновационную идею, предприниматель должен учитывать не только необходимость данного проекта, но и то, насколько реально его осуществление, поскольку если отсутствуют средства и необходимые навыки или же если возникают непреодолимые препятствия, то хорошая инновационная идея может оказаться нереализуемой.

Прежде чем предпринимательской фирме принять решение о внедрении какой-либо инновации, необходимо выяснить некоторые моменты. Во-первых, нужно выяснить, имеет ли тот или иной продукт хорошие шансы на рынке (если речь идет о товарной инновации). Зарубежные экономисты для подобного анализа предлагают ответить на следующие вопросы.

- Имелись ли основания для поисков идеи нового продукта?
- Существует ли вообще необходимость в создании нового продукта?
- Есть ли необходимость замены одного продукта другим?
- Является ли новый продукт органичным продолжением предыдущего ряда продуктов?
- В состоянии ли фирма вообще осуществить идею выпуска нового продукта либо получить такой продукт?
- Сможет ли фирма продать такой товар? Заполняет ли новый продукт какую-либо нишу на рынке?
- Можно ли охарактеризовать новый продукт как прогрессивный или как ностальгический, т. е. «в стиле ретро»?
- Осуществлял ли кто-нибудь ранее подобные идеи, и если да, то насколько успешно?
- Могут ли возникнуть схожие идеи новых продуктов у конкурентов?
- С каким финансовым риском связана идея нового продукта?

- Может ли идея нового продукта иметь рекламный успех?
- На какой рынок лучше сориентировать идею нового продукта?
- Соответствует ли идея нового продукта внутривиртуальной структуре фирмы?
- Какие реальные рыночные шансы имела бы реализация идеи нового продукта?

Оценка инновационного проекта

Кратко рассмотрим критерии и условия оценки инновационного проекта.

Цели, стратегия, политика предприятия. Проводя оценку в этом направлении, необходимо выявить, насколько цели и задачи инновационного проекта совпадают с целями и стратегией развития предприятия, так как если направление проекта противоречит общей политике фирмы, то возникает большая вероятность того, что ожидаемого результата достичь не удастся.

Маркетинг. Для реализации инновационного проекта необходимо, чтобы маркетинговые исследования рынка подтвердили его востребованность, выявили конкретных будущих потребителей. В том случае, если конечный результат инновационного проекта — продуктовая инновация, целью маркетингового исследования будет прогнозирование спроса на новый продукт. В начальный период предложения на рынке в силу патентной или иной временной монополии данного предприятия на новый продукт спрос на него будет одновременно и спросом на продукцию предприятия.

Сюда же можно отнести и технологические инновации, улучшающие качество продукта, создающие новую его модификацию. Однако провести маркетинговое исследование по инновационному проекту, предлагающему принципиально новый продукт или услугу, очень сложно, так как в некоторых случаях они могут быть настолько новы, что их потенциальными покупателями еще не осознана потребность в них. Маркетинговое исследование такой ситуации с большой долей вероятности может дать ошибочный и даже отрицательный результат.

Технологические инновации, ориентированные на повышение производительности продукта (в перспективе обеспечивающие резкое увеличение объема выпуска прежнего по качеству продукта при прежних или незначительно больших затратах на его производство) или на резкое снижение себестоимости его производства, позволяющие снижать оптовые и розничные цены и вытеснять конкурен-

тов, нуждаются в проведении сложных маркетинговых исследований по оценке резервов емкости рынка предлагаемого проектом продукта или услуги.

Однако целью маркетингового исследования инновационного проекта является не только оценка спроса, но и оценка объема продаж, который будет обеспечен в результате выпуска товара или услуги, причем эта оценка имеет очень важное значение, так как объем продаж — это конечный показатель успеха проекта. При оценке возможного объема продаж необходимо оценить общий размер рынка, долю рынка, срок выпуска новой продукции, вероятность коммерческого успеха.

При оценке инновационного проекта следует выявить действительных, а также потенциальных конкурентов. Однако необходимо не только сравнить продукт — результат инновационного проекта с аналогами конкурентов, но и оценить вероятные последствия действий конкурентов на рынке.

Стадия НИОКР является начальной стадией инновационного проекта, на которой следует оценить вероятность достижения требуемых научно-технических показателей проекта и влияние их на результаты деятельности предприятия. Технический успех — это получение желаемых технических показателей, при этом они должны быть достигнуты в рамках выделенных на проект средств и в требуемые сроки. Инновационный проект может быть как изолированной разработкой, так и родоначальником семейства новых продуктов, определяющим дальнейшую специализацию предприятия. Поэтому оценку следует проводить не только с позиций непосредственно нового проекта. Целесообразно выявить и учесть возможные перспективы разработки семейства продуктов в течение нескольких лет, а также применения соответствующей технологии для дальнейших разработок продукта или других сфер его приложения.

Для предприятия большей привлекательностью обладает тот инновационный проект, результат которого имеет долгосрочные перспективы. Оценивая инновационный проект с позиций достижения научно-технических критериев, следует учитывать не только вероятность технического успеха, но и воздействие этого проекта на бюджет НИОКР предприятия и деятельность подразделений, которые выполняют НИОКР.

При оценке инновационного проекта необходимо проверить, не нарушает ли реализация данного проекта права на интеллектуальную собственность какого-либо патентодержателя, а также выяснить, не ведутся ли конкурентами параллельные разработки и не

поданы ли заявки в Патентное ведомство, иначе эффективность проекта может быть оценена неверно.

На принятие решения об оценке инновационного проекта оказывает влияние возможное отрицательное воздействие процесса его реализации на окружающую среду. Поскольку в некоторых случаях экологические последствия научно-технического проекта могут оказаться негативными, его дальнейшая реализация может быть запрещена законодательным путем или же на предприятие будут наложены большие штрафы, что вызовет непредвиденные убытки и поставит под вопрос эффективность инновационного проекта.

Финансы. При выборе инновационного проекта большое значение имеет правильная оценка его эффективности (прибыльности). Проект должен рассматриваться в совокупности с уже разрабатываемыми инновационными проектами, которые также требуют финансирования.

В некоторых случаях требующие значительных капитальных вложений проекты могут быть отвергнуты в пользу менее эффективных, но требующих меньших затрат из-за того, что финансовые ресурсы необходимы для других инновационных проектов предприятия. Концентрировать все финансовые ресурсы фирмы на разработке одного проекта не всегда целесообразно.

Предприятие может себе это позволить лишь в том случае, если инновационному проекту гарантирован 100%-ный технический и коммерческий успех. В других случаях выгоднее направлять ресурсы на разработку нескольких инновационных проектов. Тогда появление неудач при разработке одного из проектов будет компенсировано успехом от реализации.

Производство. Стадия производства является заключительной стадией реализации инновационного проекта, требующей тщательного анализа, в результате которого исследуются все вопросы, связанные с обеспечением производственными помещениями, оборудованием, его расположением, персоналом.

Обстоятельно анализируется производственный процесс: как должна быть организована система выпуска продукции и каким образом должен осуществляться контроль над соблюдением технологических процессов, обеспечивает ли оборудование достижение требуемого качества нового продукта и т. д. Если какие-то работы по инновационному проекту предприятие не может выполнить самостоятельно, необходимо выявить потенциальных субподрядчиков и оценить примерную стоимость этих работ.

К моменту, когда завершается стадия НИОКР и инновационный проект внедряется в производство, в первую очередь необходи-

мо оценить потребность производства в специализированном оборудовании и высококвалифицированных кадрах для перехода к выпуску больших объемов продуктов или услуг.

Скорость внедрения в производство и издержки, сопровождающие этот процесс, различны у разных проектов. Обычно чем больше разрыв между необходимыми для организации производства нового продукта и существующими производственными возможностями, тем больше соответствующие затраты по реализации инновационного проекта.

При оценке проекта необходимо выявить те характеристики нового продукта или услуги, которые с большой вероятностью вызовут дополнительные производственные затраты. Определив эти трудности и затраты, можно спланировать переход инновационного проекта от стадии НИОКР к стадии производства.

Полная оценка инновационного проекта включает в себя анализ всех вышеперечисленных основных элементов его реализации. Для того чтобы свести полученные результаты в единое целое для получения общей оценки, можно использовать критерии, перечисленные в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Критерии оценки инновационного проекта

Критерии	Оценки				
	1	2	3	4	5
<i>Цели, стратегия, политика и ценности предприятия</i>					
1. Совместимость проекта с текущей стратегией.					
2. Согласованность проекта с представлениями потребителей о предприятии.					
3. Соответствует ли проект отношению предприятия к риску?					
4. Временной аспект риска.					
<i>Маркетинг</i>					
1. Соответствие проекта определенным потребностям рынка.					
2. Оценка общей емкости рынка.					
3. Оценка доли рынка.					
4. Вероятность коммерческого успеха.					
5. Возможный объем продаж.					
6. Оценка конкурентов.					

Критерии	Оценки				
	1	2	3	4	5
7. Согласованность с существующими каналами сбыта.					
8. Общественное мнение о новом продукте.					
<i>Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы</i>					
1. Соответствие проекта инновационной стратегии предприятия.					
2. Вероятность технического успеха.					
3. Стоимость и время разработки проекта.					
4. Отсутствие патентных нарушений.					
5. Наличие научно-технических ресурсов.					
6. Возможность будущих разработок продукта и дальнейшее применение внедряемой технологии.					
7. Согласованность с другими инновационными проектами предприятия, влияние его производства на окружающую среду.					
8. Соответствие проекта текущему и перспективному законодательству об охране окружающей среды.					
<i>Финансы</i>					
1. Стоимость НИОКР.					
2. Затраты на производство.					
3. Стоимость маркетинговых исследований.					
4. Наличие финансовых средств в необходимые сроки.					
5. Согласованность с финансированием других проектов предприятия.					
6. Ожидаемая норма прибыли.					
7. Соответствие проекта критериям эффективности финансовых вложений, принятых на предприятии.					
<i>Производство</i>					
1. Соответствие численности и квалификации производственного персонала предприятия для реализации инновационного проекта.					

Критерии	Оценки				
	1	2	3	4	5
2. Согласованность проекта с имеющимися мощностями предприятия.					
3. Стоимость и наличие необходимых сырья, материалов, комплектующих изделий.					
4. Издержки производства.					
5. Уровень безопасности производства.					

Примечание:

- 1 — очень высокая оценка;
- 2 — высокая оценка;
- 3 — удовлетворительная оценка;
- 4 — низкая оценка;
- 5 — очень низкая оценка.

Следует отметить, что приведенный в табл. 11.1 перечень не является универсальным и в зависимости от целей и направления конкретного инновационного проекта может быть расширен. Каждое предприятие может использовать те критерии оценки проектов, которые считает для себя наиболее существенными и значимыми.

Для получения полной оценки инновационного проекта необходимо оценить каждую позицию, а затем уже на основе обобщенной оценки принимать решение об эффективности анализируемого проекта.

Риски в инновационном предпринимательстве. Инновационная деятельность в большей степени, чем другие направления предпринимательства, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата в инновационном предпринимательстве практически отсутствует. В крупных организациях этот риск, однако, значительно меньше, поскольку перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (отлаженной и чаще всего диверсифицированной).

В общем виде риски в инновационном предпринимательстве можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении фирмой средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта.

В целом риск, возникающий в инновационном предпринимательстве, включает в себя следующие основные виды рисков:

- ▶ риски ошибочного выбора инновационного проекта;
- ▶ риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования;
- ▶ маркетинговые риски текущего снабжения ресурсами, необходимыми для реализации инновационного проекта;
- ▶ маркетинговые риски сбыта результатов инновационного проекта;
- ▶ риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов);
- ▶ риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
- ▶ риски усиления конкуренции;
- ▶ риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения;
- ▶ риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект, и др.

Одной из причин возникновения риска ошибочного выбора инновационного проекта является необоснованное определение приоритетов экономической и рыночной стратегии предпринимательской фирмы, а также соответствующих приоритетов различных видов инноваций, способных внести вклад в достижение целей предприятия.

Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников предприятия. Если собственники предприятия стремятся к быстрейшему нарастанию капитала или к распределению прибылей от его деятельности в пользу других предприятий, владельцами которых они являются, то в этом случае долгосрочная экономическая цель реализации инновационного проекта в виде максимизации доли предприятия на рынках сбыта не будет достигнута.

Следующей причиной возникновения риска неправильного выбора цели инновационного проекта может явиться ошибочная оценка рынка потребления. Данная причина характерна для так называемых «авторских» инновационных проектов, разрабатываемых учеными.

Риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования включают в себя следующие:

1) риск неполучения средств, необходимых для разработки инновационного проекта. Данный риск характерен для ситуаций, когда инновационный проект требует больших финансовых средств, а

предприятие не смогло их получить. Этот вид риска возникает в случае, если предприятие не сможет привлечь инвесторов для финансирования проекта, т. е. если не сможет убедить их в достаточной эффективности инновационного проекта;

2) при выборе источника финансирования инновационного проекта у предприятий существует три возможных варианта финансирования. Первый метод — самофинансирование проекта, при втором опора делается на внешние источники финансирования, третий представляет собой комбинацию вышеназванных. Соответственно возникает риск неполучения финансовых средств в результате неправильно выбранного метода финансирования.

Следующая группа рисков, возникающих в процессе инновационной деятельности, — это маркетинговые риски, связанные со снабжением и сбытом. Данные риски в первую очередь обусловлены техническими особенностями инновационного проекта. В некоторых случаях для его реализации необходимо уникальное оборудование или высококачественные комплектующие или материалы, которые также требуют разработки и освоения. Поэтому перед предприятием встает проблема поиска поставщиков, способных разработать подобные уникальные ресурсы для инновационного проекта.

Иногда таких поставщиков нет на отечественном рынке, и предпринимательской фирме приходится выходить с предложениями на международный рынок, что влечет за собой дополнительные затраты и риски, связанные с внешнеэкономической деятельностью.

Сюда же можно отнести риск, связанный с тем, что поставщики, на которых рассчитывало предприятие при проектировании инновационного проекта, откажутся от своих обязательств, и предприятие не сможет получить (приобрести) оборудование, сырье, материалы, комплектующие изделия по ценам, заложенным в проекте. В данном случае затраты предприятия при разработке инновационного проекта могут значительно увеличиться, а ожидаемый экономический эффект — снизиться. Это произойдет и в случае невыполнения поставщиками своих обязательств по срокам, по качеству предоставляемых услуг и т. п.

Маркетинговые риски сбыта разработанного инновационного проекта включают следующие:

- риск недостаточной сегментации рынка, который чаще всего возникает при разработке и внедрении новых товаров и услуг высокого качества и высокой стоимости, в результате чего предполагаемые потребители не смогут их купить, а это, в свою очередь, влияет на объемы реализации новых изделий;

- риск ошибочного выбора целевого сегмента рынка, возникающий в следующих ситуациях:
 - когда спрос на новшество на выбранном сегменте рынка оказывается нестабильным;
 - когда на данном сегменте рынка потребность в новшестве недостаточно сформировалась;
 - если выбран сегмент рынка, на котором потребность в новшестве оценена неверно;
 - если для продаж выбран сегмент рынка, на котором потребность в новшестве ограничена, и т. п.;
- риск ошибочного выбора стратегии продаж новшества из-за выбора неудачной организации сети сбыта и системы продвижения новшества к потребителю.

Кроме рассмотренных выше видов рисков, на деятельность инновационных предприятий влияют риски, характерные для всех предпринимательских организаций: политические, кредитные, инвестиционные и др.

Основные пути снижения риска в инновационной деятельности

Избежать полностью риска в инновационном предпринимательстве невозможно, поскольку инновации и риск — две взаимосвязанные категории.

Нововведенческая деятельность обладает высокой степенью неопределенности. Очень трудно предвидеть, какое нововведение будет иметь успех на рынке, а какое не будет пользоваться спросом. Поэтому инновационным предприятиям в первую очередь следует тщательно анализировать инновационные проекты для того, чтобы избежать возможных ошибок на самой ранней стадии — стадии отбора проектов.

Одним из способов снижения инновационного риска является диверсификация инновационной предпринимательской деятельности, состоящая в распределении усилий разработчиков (исследователей) и капиталовложений для осуществления разнообразных инновационных проектов, непосредственно не связанных друг с другом.

Передача (трансфер) риска путем заключения контрактов — следующий метод минимизации риска инновационной деятельности. Если проведение каких-либо работ по инновационному проекту слишком рискованно и величина возможного риска неприемлема для инновационного предприятия, оно может передать эти риски

другой организации. Выделяют две причины, в результате действия которых передача риска выгодна как для стороны передающей (трансфери), так и для принимающей (трансфер):

- ▶ потери, которые велики для стороны, передающей риск, могут быть незначительны для стороны, риск на себя принимающей;
- ▶ трансфер может находиться в лучшей позиции для сокращения потерь или контроля над хозяйственным риском.

Передача риска инновационной деятельности, как правило, производится путем заключения нижеприведенных типов контрактов:

- ▶ строительные контракты;
- ▶ аренда машин и оборудования;
- ▶ контракты на хранение и перевозку грузов;
- ▶ контракты продажи, обслуживания, снабжения.

К последней группе контрактов относятся: соглашение о снабжении предприятия материалами и сырьем, необходимыми для реализации инновационного проекта, на условиях поддержания не снижаемого остатка на складе; договоры аренды оборудования, используемого для осуществления инновационного проекта, с гарантией его технического обслуживания и текущего ремонта; гарантия поддержания производительности (определенных технических характеристик) используемого оборудования; договоры на сервисное обслуживание техники, необходимой для инновационной деятельности.

При передаче риска инновационная предпринимательская фирма должна учитывать следующие моменты:

- ▶ распределение рисков между трансфером и трансфери должно быть четким и недвусмысленным;
- ▶ трансфери должен иметь возможность быстро выполнить все принятые на себя обязательства;
- ▶ трансфери должен иметь значительные полномочия для контроля и сокращения рисков и наилучшим образом использовать эти полномочия;
- ▶ решение о трансфере должно приниматься на базе критерия эффективности (как недорогой или более прибыльный метод) в сравнении с аналогичными по надежности методами минимизации предпринимательского риска;
- ▶ риск должен передаваться по цене, одинаково привлекательной как для трансфера, так и для трансфери.

Важнейшим методом снижения рисков инновационной деятельности является их страхование. Страхование — система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями) путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм.

В страховании обязательно наличие двух сторон: специальной организации, ведающей созданием и использованием соответствующего фонда (страховщика), и юридических и физических лиц, вносящих в фонд установленные платежи (страхователей), взаимные обязательства которых регламентируются договором в соответствии с условиями страхования.

Из всех форм передачи риска страхование наиболее полно, практически идеально отвечает условиям, предъявляемым к трансферу риска, так как ресурсы для покрытия потерь инновационной фирмы поступают от страховых организаций быстрее, чем из любого другого источника.

В некоторых случаях наиболее эффективной возможностью избежания негативных последствий или снижения уровня риска инновационной деятельности являются прямые управленческие воздействия на возможные управляемые факторы риска, такие как:

- анализ и оценка инновационного проекта;
- проверка предполагаемых партнеров по инновационному проекту;
- планирование и прогнозирование инновационной деятельности;
- подбор персонала, участвующего в осуществлении инновационной деятельности, и др.

Важнейшим фактором снижения риска является планирование и прогнозирование инновационной деятельности предпринимательской фирмы. Эффективное прогнозирование и планирование дают возможность предпринимателю предвидеть и приспособиться к экономическим колебаниям или изменениям конъюнктуры рынка, снизив таким образом уровень риска.

Любая предпринимательская структура более устойчива, когда внутренний порядок позволяет ей сопротивляться внешним негативным воздействиям.

Большое значение для снижения инновационного риска играет организация защиты коммерческой тайны на предприятии, так как в некоторых случаях техническая и коммерческая информация о

разрабатываемом на фирме инновационном проекте может «подтолкнуть» конкурентов к параллельным разработкам.

В заключение следует сказать, что поддержка инновационного предпринимательства является одним из приоритетных направлений государственной научно-технической и экономической политики во всех странах с развитой рыночной экономикой.

Одной из причин снижения эффективности инноваций является слабость правовой базы в области инновационного предпринимательства и недостаточный уровень государственной поддержки инновационных предприятий.

Любой вид инновационной деятельности требует государственной поддержки и стимулирования. В развитых западных странах разработаны пути и формы, с помощью которых осуществляется поддержка инновационного предпринимательства.

Особый интерес представляет опыт таких стран, как США, Япония, Великобритания, Канада, Франция, Израиль, так как при всех особенностях практика решения научно-технических проблем в этих странах имеет общую основу — активное участие государства в проведении инновационной политики.

11.2. Инвестиционная деятельность предприятия

Экономический смысл инвестиций и их классификация

Одна из сложных задач, стоящих перед любым нормально работающим предприятием, — выгодное вложение денежных и других ресурсов с целью получения максимального дохода. Такое вложение средств со стороны предприятия в производственную и финансовую сферы, а также в сферу обращения называется инвестиционной деятельностью.

Инвестиции (от англ. *investments*) — это долгосрочное вложение капитала с целью получения дохода и прибыли. При этом под выгодой необходимо понимать не только получение предприятием дополнительной прибыли, но и сохранение достигнутого уровня рентабельности, снижение возможных убытков, расширение круга клиентов, завоевание новых рынков сбыта продукции и услуг, победа в конкурентной борьбе и т. п.

Различают реальные (капитальные) и финансовые (портфельные) инвестиции.

Реальные инвестиции — это вложение денег в капитальное строительство, расширение и развитие производства, создание новых основных фондов, реконструкцию старых фондов или их техни-

ческое перевооружение, формирование кадров предприятия, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Инвестирование в материальную сферу является чрезвычайно важным для предприятий реального сектора, так как обеспечивает стабильное развитие их производственной деятельности.

Финансовые инвестиции — это приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, иных финансовых инструментов, вложение денег на депозитные счета в банках под проценты. При отсутствии проекта и возможностей капитальных вложений прибегают к финансовым инвестициям. Например, компания может приобрести контрольный пакет акций перспективного предприятия, благодаря которому сможет оказывать прямое влияние на его работу и принимать выгодные для себя решения, в том числе и в инвестиционной деятельности этого предприятия.

Другое направление вложения свободных денежных активов предприятия — хранение денег на депозитах надежного банка. Следует отметить, что вложение в банки — наиболее спокойная и надежная (что не всегда справедливо для нашей страны), но наименее доходная форма инвестиций. Банки выплачивают вкладчикам проценты из своего дохода, который они получают за счет кредитования реальных инвестиций. Таким образом, конечный доход по банковским вкладам делится между реальным инвестором, банком и вкладчиком. В связи с этим доход по вкладам в целом всегда меньше дохода от реализации проекта реального инвестирования.

Классификация инвестиционных проектов. Инвестиционный проект — основа, центральный элемент деятельности предприятия в области реальных или финансовых инвестиций. Рассмотрим подробнее проекты реальных инвестиций, так как они напрямую связаны с производственной деятельностью предприятий.

Под таким инвестиционным проектом понимают планируемую и осуществляемую систему мероприятий по вложению капитала в создаваемые или модернизируемые материальные объекты, технологические процессы, основные и оборотные фонды с целью сохранения и расширения производства.

Инвестиционные проекты можно классифицировать по типу факторов, определяющих их характерные особенности, и по ряду относительных признаков:

- ▶ по величине привлекаемых инвестиционных средств: крупные, средние, мелкие;
- ▶ по длительности исполнения: краткосрочные, среднесрочные, длительные;

- по интенсивности вложений: крупные инвестиции на короткий период окупаемости, этапно-прерывистые и т. п.;
- по типу комплементарности при наличии групповых отношений между проектами: независимые инвестиционные проекты, взаимозависимые и взаимообусловленные, дополнительные и альтернативные;
- по типу эффекта: сокращение затрат, повышение конкурентоспособности, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, социальный эффект;
- по способам финансово-денежных расчетов с инвестором: сотрудничество с другой компанией или с инвестиционным фондом, заем денег в банке под определенный процент;
- по масштабам: малые инвестиционные проекты, краткосрочные монопроекты, мультипроекты, мегапроекты и международные проекты.

Рассмотрим особенности разных видов инвестиционных проектов.

Малые инвестиционные проекты невелики по масштабам, ограничены по объемам инвестиций и допускают ряд упрощений в процедурах проектирования и реализации. Монопроекты имеют четко очерченные ресурсные, временные и другие рамки.

Мультипроекты — взаимосвязанные проекты, выполняющиеся по единому замыслу.

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие большое количество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и сроками исполнения. Примером отраслевых мегапроектов могут быть проекты, реализуемые топливно-энергетическими комплексами (освоение новых нефтегазоносных районов, строительство систем магистральных трубопроводов).

Международные проекты, как правило, отличаются значительной сложностью и стоимостью, основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров: например, совместные предприятия, объединяющие двух и более участников для достижения коммерческих целей при совместном контроле.

Управление инвестициями (инвестиционный менеджмент)

Методология управления инвестиционными процессами включает следующие основные этапы:

- планирование. Занимает основное место в управлении инвестиционной деятельностью и включает в себя обоснование це-

лей и способов их достижения, детализацию инвестиционных операций, расчет их эффективности и сроков окупаемости;

- ▶ реализация инвестиционного проекта. Образование управленческой структуры проекта, функционально-целевое распределение обязанностей участников проекта, собственно инвестирование: осуществление производства, сбыта, финансирования и т. п.;
- ▶ текущий контроль и регулирование инвестиционного процесса на всех его стадиях — от первоначального инвестирования до завершения проекта;
- ▶ оценка и анализ качества исполнения проекта. Достижение поставленных целей.

Кроме того, необходимо управление не только реализацией конкретных инвестиционных проектов, но и текущей инвестиционной деятельностью предприятия. Оно включает в себя:

- ▶ постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инвестиционных предложений;
- ▶ формирование банка инновационных идей и вариантов их решений;
- ▶ организация процесса выявления проблем развития и их решения;
- ▶ формирование на предприятии климата новаторства, поиска новых идей.

Источники средств для инвестиционной деятельности. Источники финансовых средств для инвестиций могут быть собственные (внутренние) и привлекаемые извне (от внешних инвесторов).

Собственные источники инвестиций формируются в основном за счет амортизационных отчислений по действующему основному капиталу, отчислений от прибыли на инвестиционные потребности и других источников.

Внешние источники инвестирования формируются в основном за счет заемных средств, кредитов банков, внебюджетных фондов инвестиционной поддержки, инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ и пенсионных фондов.

Особым видом внешних инвестиций являются средства, привлекаемые предприятием для инвестиций за счет эмиссии собственных акций, бондов и иных ценных бумаг и их размещения на фондовых рынках, а также приращение акционерного капитала, образующееся за счет роста котировочной стоимости акций предприятия.

Основные направления инвестиционной политики предприятия. Выделяют несколько основных сфер вложения капитала на предприятиях.

1. Инвестиции, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия. Цель этих вложений — создание условий для снижения затрат предприятия за счет замены устаревшего оборудования, переобучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства и сбыта.

2. Инвестиции в расширение производства. Цель подобных инвестиций состоит в расширении объемов выпуска товаров и услуг для сформировавшихся рынков в рамках существующих производств.

3. Инвестиции в создание новых производств. Эти инвестиции предназначены для создания совершенно новых мощностей и освоения ранее не применявшихся технологий для выпуска товаров и предоставления услуг.

4. Инвестиции для удовлетворения требований государственных органов управления, например, достижение соответствия деятельности предприятия новым экологическим нормам, стандартам безопасности или качества продукции.

Следует отметить, что для различных направлений инвестиционной деятельности свойственны неодинаковые степени риска, т. е. вероятности получения негативных результатов. Возрастаение риска по типам инвестиций представлено на рис. 11.2.

С точки зрения экономической конъюнктуры возможны два типа инвестиционной стратегии фирмы:

- пассивные инвестиции, которые обеспечивают, по крайней мере, сохранение величины показателей экономической рентабельности данного предприятия;

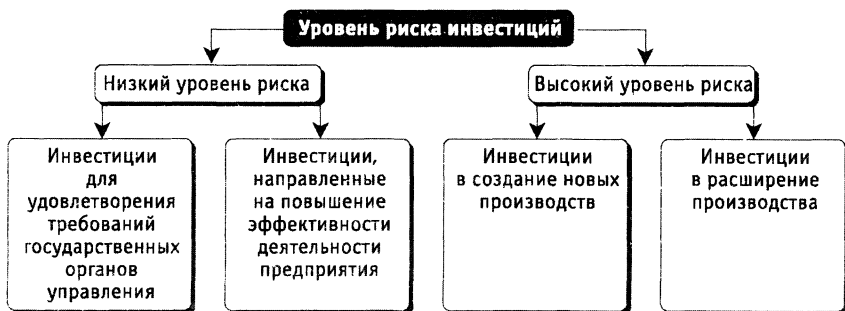


Рис. 11.2. Схема риска по типам инвестиций

- активные инвестиции, которые направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, прибыльности его операций по сравнению с уже достигнутыми уровнями. Как правило, этого можно добиться за счет внедрения новых технологий, организации выпуска конкурентоспособной продукции, завоевания новых рынков сбыта, слияния с другими фирмами.

Инвестирование нововведений. Освоение и выпуск новых изделий, применение новой технологии реальны лишь при наличии возможности финансирования таких мероприятий.

Финансовые ресурсы на предприятиях условно предназначаются для следующих целей:

- освоение и выпуск новой продукции;
- техническое перевооружение;
- расширение производства;
- реконструкция;
- новое строительство.

Четкого разделения направлений инвестирования быть не может. Разграничение ведется, как правило, по доминирующему направлению. Так, например, считается, что инвестиции направляются на освоение новой продукции, если они предназначены для освоения выпуска новых изделий, хотя при этом в технологию и организацию производства почти всегда вносятся прогрессивные изменения, обеспечивающие комплексное и быстрое внедрение передовых достижений в производство.

Для большинства промышленных предприятий выгоднее концентрировать материальные, финансовые и трудовые ресурсы прежде всего на техническом перевооружении и реконструкции действующих мощностей.

Новое строительство целесообразно только для ускорения развития наиболее перспективных и развивающихся продуктов и отраслей производства, а также для освоения новых технологий, которые не могут быть применены в старых производственных строениях. Помимо этого, новое строительство распространено в добывающих отраслях, после выработки месторождений на старых предприятиях при освоении новых экономических районов. В остальных случаях предпочтение отдается техническому перевооружению и реконструкции предприятий.

Техническое перевооружение предприятия или его подразделения — это обновление производственного аппарата, при котором постоянно происходит замена старой производственной техники и

технологии на новую, с более высокими технико-экономическими показателями, без расширения производственной площади.

Расширение действующих предприятий — это увеличение объемов производства, которое достигается за счет строительства дополнительных цехов и других подразделений основного производства, а также вспомогательных и обслуживающих цехов. Обычно расширение производится на новой технической основе и, следовательно, предусматривает не только экстенсивное увеличение мощности действующих предприятий, но и повышение технического уровня производства.

Реконструкция — это мероприятия, связанные как с заменой морально устаревших и физически изношенных машин и оборудования, так и с совершенствованием и перестройкой зданий и сооружений. Реконструкция предприятий, как правило, производится в связи с диверсификацией производства и освоением выпуска новой продукции. Реконструкция направлена на рост технического уровня производства и продукции и способствует более быстрому по сравнению с новым строительством освоению производственных мощностей.

Оценка эффективности инвестиционных проектов

Оценка эффективности необходима для всех вариантов и видов инвестиционных проектов. Она подразумевает соизмерение затрат и результатов на всех стадиях инвестирования: на этапе технико-экономического обоснования целесообразности осуществления вложений, в ходе инвестирования, после окончания процесса.

Для осуществления эффективной инвестиционной политики предприятие должно проводить постоянную аналитическую работу. Как правило, выбор наилучшего способа инвестирования осуществляется на основе альтернативных вариантов. Общая схема этого выбора включает следующие этапы:

- 1) формулирование главной и частных целей инвестирования;
- 2) определение круга задач для достижения поставленных целей и разработка подробной программы действий предприятия;
- 3) оценка доступности и альтернативности используемых ресурсов;
- 4) оценка и обоснование издержек и доходов на всех этапах инвестирования;
- 5) определение общей эффективности проекта, в том числе по каждой стадии инвестиционного цикла.

Для оценки эффективности проекта используется ряд показателей: чистый доход (ЧД), чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости.

Чистый доход предприятия от реализации инвестиционного проекта представляет собой разницу между выплатами (оттоком средств) и поступлениями (притоком средств) в ходе реализации проекта относительно каждого интервала планирования.

Выплаты предприятия подразделяются на капитальные затраты и текущие затраты. Капитальные (К) направлены на создание, реконструкцию и модернизацию производственных мощностей и разработку продукции. Они носят единовременный характер и производятся, как правило, на начальном этапе реализации проекта (на нулевом этапе). Текущие затраты (З) — это расходы на приобретение сырья, материалов, комплектующих, оплату труда работников, другие виды затрат, относимые на себестоимость продукции. Текущие затраты производятся в течение всего периода осуществления проекта.

Поступления (П) — это результат деятельности предприятия в процессе воплощения проекта в виде выручки от реализации произведенной продукции.

Разница между поступлениями и текущими затратами, относящимися к одному периоду, составляет доход от текущей деятельности предприятия ($D = П - З$). Для оценки реального или чистого дохода, полученного предприятием за весь период реализации проекта (его жизненный цикл), необходимо уменьшить суммарный текущий доход на величину капитальных затрат.

$$\text{ЧД} = \sum_t^T D_t - K.$$

Однако оценка доходности инвестиционного проекта на основе ЧД является неточной (особенно в условиях инфляции), так как не учитывает «стоимость» денег в различные периоды, неравноценность сегодняшних и завтрашних доходов.

Доходы инвестора, полученные в результате реализации проекта, подлежат корректировке на величину упущенной выгоды в связи с «замораживанием» денежных средств, отказом от использования в других сферах применения капитала. Такая корректировка осуществляется при расчете чистого дисконтированного дохода.

Для отражения уменьшения абсолютной величины чистого дохода от реализации проекта в результате снижения «ценности» денег

с течением времени используют коэффициент дисконтирования α , который рассчитывается по формуле:

$$\alpha = \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где E — норма дисконтирования (ставка дисконта); t — порядковый номер временного интервала получения дохода (единица измерения должна соответствовать интервалу ставки дисконта — как правило, месяц или год).

Принятый способ расчета коэффициента дисконтирования основан на том факте, что наибольшей ценностью денежные средства обладают в настоящий момент. Чем больше отнесен в будущее срок возврата вложений от момента их инвестирования, тем ниже реальные доходы.

Значения коэффициента дисконтирования для заданного интервала реализации проекта определяются выбранным значением нормы дисконтирования.

Норма прибыли, или ставка дисконта, рассматривается в общем случае как норма прибыли на вложенный капитал, на которую инвестор рассчитывает при реализации проекта.

Если ставка дисконта отражает интересы предприятия — инициатора проекта, то она принимается на уровне средней нормы прибыли для данного предприятия или в случае займа предприятием необходимой суммы в банке приравнивается к проценту, под который банк выдал кредит этой фирме.

При учете интересов другого предприятия, вложившего деньги в проект, норма дисконтирования рассматривается на уровне ставки банковского депозита как альтернативного способа вложения денег; для банков, предоставивших кредит для реализации проекта, — на уровне ставки межбанковского процента.

Для вычисления ЧДД необходимо вычесть дисконтированные значения капитальных и текущих вложений из дисконтированных значений поступлений.

В общем виде ЧДД рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (\Pi_t - Z_t) \alpha_t - \sum_{t=1}^T K_t \alpha_t,$$

где Π_t — поступления от реализации проекта (в течение периода t); Z_t — текущие затраты на реализацию проекта (в течение периода t); α — коэффициент дисконтирования (на период t); K_t — капитальные вложения в проект; t — номер временного интервала реализа-

ции проекта; T — срок реализации проекта (во временных интервалах).

Критерием эффективности инвестиционного проекта является положительное значение ЧДД, свидетельствующее о том, что проект приносит реальную прибыль.

Индекс доходности проекта (ИД — производный от ЧДД показатель) позволяет определить, сможет ли текущий доход от проекта покрыть капитальные вложения в него. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^T (\Pi_t - Z_t) a_t}{\sum_{t=1}^T K_t a_t}.$$

Эффективным считается проект, индекс доходности которого выше 1, т. е. сумма дисконтированных текущих доходов по проекту превышает величину дисконтированных капитальных вложений. *Внутренняя норма доходности* (ВНД) рассчитывается исходя из равенства ИД единице, т. е. это такая ставка дисконта, при которой величина доходов равна приведенным капитальным вложениям. Внутренняя норма доходности определяется при решении уравнения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{(\Pi_t - Z_t)}{(1 - E_{\text{вн}})^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 - E_{\text{вн}})^t}.$$

Внутренняя норма доходности характеризует максимальную отдачу, которую можно получить от проекта, т. е. ту норму прибыли на вложенный капитал, при которой ЧДД равен нулю. При этом ВНД представляет собой предельно допустимую стоимость денежных средств (величину процентной ставки по кредиту, размер дивидендов по эмитируемым акциям и т. п.), которые могут привлекаться для финансирования проекта. Практически вычисление величины ВНД производится методом последовательных приближений с помощью программных приложений (электронных таблиц).

Срок окупаемости — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами, это — период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости рекомендуется определять с учетом дисконтирования. Перечисленные показатели эффективности инвестиционного проекта могут быть дополнены другими (например, точка безубыточности и др.), для того чтобы дать более полную экономическую оценку проекту.

Решение об инвестировании средств в проект должно приниматься с учетом значений всех перечисленных показателей и интересов всех участников инвестиционного проекта.

Важную роль в этом решении должны играть структура и распределение во времени капитала (лаг капитальных вложений), привлекаемого для осуществления проекта, а также другие факторы.

Наряду с этими основными показателями эффективности проектов используют и некоторые другие: точки безубыточности, нормы прибыли, капиталододачи, интегральной эффективности затрат и др.

Применение этих показателей зависит от конкретного проекта и поставленных целей. Следует отметить, что ни один из показателей не является достаточным для принятия решения о доходности и целесообразности проекта. Решение об инвестировании средств в проект должно приниматься высшим руководством с учетом совокупности критериев, а также интересов всех участников проекта.

При оценке эффективности инвестиционного проекта рассматривается: коммерческая, бюджетная и экономическая эффективности.

Коммерческая эффективность. Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности, которая может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. В качестве эффекта на t -м шаге (\mathcal{E}_t) выступает поток реальных денег.

При реализации инвестиционного проекта выделяются три вида деятельности — инвестиционная, операционная, финансовая деятельность — и соответствующие им притоки и оттоки денежных средств.

Поток реальных денег от инвестиционной деятельности на шаге расчета t — $\Phi_{\text{и}}(t)$ — определяется как разность между притоками (от продажи активов и уменьшения оборотного капитала) и оттоками (на приобретение активов и прирост оборотного капитала) денежных средств на этом шаге.

Ликвидационная стоимость объектов определяется на основании данных и представляет собой разность между рыночной ценой на момент ликвидации и уплачиваемыми налогами.

Поток реальных денег $\Phi_{и}(t)$ от операционной деятельности на шаге t — $\Phi_{о}(t)$ — определяется как разность между притоками (от продажи имущества, в виде налогов на операции с недвижимостью, арендной платы и т. д.) и оттоками (приобретение активов, проценты за кредит и т. д.) денежных средств на этом шаге.

При расчете следует иметь в виду, что величина амортизации и процентов за кредиты, включаемые в себестоимость, влияет на поток реальных денег только через размер налогов и сборов.

Необходимым критерием принятия инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных реальных денег в любом временном интервале, где данный участник осуществляет затраты или получает доходы.

Отрицательная величина сальдо накопленных реальных денег свидетельствует о необходимости привлечения участников дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

Для дополнительной оценки коммерческой эффективности определяются также:

- срок полного погашения задолженности, который определяется только для участников, привлекающих кредитные и заемные средства;
- доля участника в общем объеме инвестиций.

Условиями для обеспечения сравнимости оценки коммерческой эффективности проекта являются:

- определение потока реальных денег в прогнозных ценах с использованием тех денежных единиц (рублей, долларов и т. д.), которые фактически будут его образовывать в соответствии с проектом;
- вычисление интегральных показателей эффективности в расчетных ценах;
- осуществление расчета при разных вариантах набора значений исходных данных.

Минимальный набор исходных данных, подлежащих варьированию, должен включать в себя:

- цены реализации продукции;
- издержки производства;
- общие инвестиционные затраты;
- нормы запасов и задолженностей;
- процент за кредиты.

Выбор проекта (варианта проекта) и принятие решения об инвестировании должны производиться на основании всех приведенных

выше показателей коммерческой эффективности, среди которых есть определенные отношения приоритетности. Помимо этого, должна учитываться структура потока и сальдо реальных денег.

Бюджетная эффективность. Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной, региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект, который для t -го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (D_t) над расходами (P_t).

Интегральный бюджетный эффект $D_{\text{инт}}$ рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($D_{\text{инт}}$) над интегральными бюджетными расходами ($P_{\text{инт}}$).

В состав расходов бюджета включаются:

- ▶ средства, выделяемые для прямого бюджетного финансирования проекта;
- ▶ кредиты Центрального банка, региональных банков, выделяемые участникам реализации проекта в качестве заемных средств и подлежащие компенсации за счет бюджета;
- ▶ прямые бюджетные ассигнования на надбавки к рыночным ценам на топливо и энергоносители;
- ▶ выплаты пособий для лиц, остающихся без работы в связи с осуществлением проекта (в том числе — при использовании импортного оборудования и материалов вместо аналогичных отечественных);
- ▶ выплаты по государственным ценным бумагам;
- ▶ государственные, региональные гарантии покрытия инвестиционных рисков иностранным и отечественным участникам;
- ▶ средства, выделяемые из бюджета для ликвидации последствий возможных при осуществлении проекта чрезвычайных ситуаций и компенсации иного возможного ущерба от реализации проекта.

В состав доходов бюджета включаются:

- ▶ налог на добавленную стоимость, иные налоговые поступления (с учетом льгот) и рентные платежи данного года в бюджете от российских и иностранных предприятий и фирм-участников в части, относящейся к осуществлению проекта;

- ▶ увеличение (со знаком «минус» — уменьшение) налоговых поступлений от сторонних предприятий, обусловленное влиянием реализации проекта на их финансовое положение;
- ▶ поступающие в бюджет таможенные пошлины и акцизы по продуктам (ресурсам), производимым (затрачиваемым) в соответствии с проектом;
- ▶ эмиссионный доход от выпуска ценных бумаг под осуществление проекта;
- ▶ дивиденды по принадлежащим государству, региону акциям и другим ценным бумагам, выпущенным с целью финансирования проекта;
- ▶ поступления в бюджет подоходного налога с заработной платы российских и иностранных работников, начисленной за выполнение работ, предусмотренных проектом;
- ▶ поступления в бюджет платы за пользование землей, водой и другими природными ресурсами, платы за недра, лицензии на право ведения геолого-разведочных работ и т. п. в части, зависящей от осуществления проекта;
- ▶ доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;
- ▶ погашение льготных кредитов на проект, выделенных за счет средств бюджета, и обслуживание этих кредитов;
- ▶ штрафы и санкции, связанные с проектом, за нерациональное использование материальных, топливно-энергетических и природных ресурсов.

К доходам бюджета приравниваются также поступления во внебюджетные фонды — пенсионный фонд, фонды занятости, медицинского и социального страхования — в форме обязательных отчислений по заработной плате, начисляемой за выполнение работ, предусмотренных проектом.

На основе показателей годовых бюджетных эффектов определяются также дополнительные показатели бюджетной эффективности:

- ▶ внутренняя норма бюджетной эффективности, рассчитываемая по принципам, изложенным в начале раздела;
- ▶ срок окупаемости бюджетных затрат;
- ▶ степень финансового участия государства (региона) в реализации проекта.

Экономическая эффективность. Показатели народно-хозяйственной экономической эффективности отражают эффективность

проекта с точки зрения интересов всего народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций и предприятий.

Сравнение различных проектов (вариантов проекта), предусматривающих участие государства, выбор лучшего из них и обоснование размеров и форм государственной поддержки проекта производится по наибольшему значению показателя интегрального народно-хозяйственного экономического эффекта.

Расчеты показателей экономической эффективности для указанных субъектов производятся по общим формулам.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- ▶ конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей производственной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими предприятиями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ ЭВМ и т. п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;
- ▶ социальные и экономические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;
- ▶ прямые финансовые результаты;
- ▶ кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т. п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта изменения доходов сторонних предприятий и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на обусловленную реализацией проекта консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народно-хозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и/или о государственной поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные за-

траты всех российских участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

В этой связи не включаются в расчет:

- ▶ затраты предприятий-потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей — других участников проекта;
- ▶ амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым другими участниками;
- ▶ все виды платежей российских предприятий-участников в доход государственного бюджета, в том числе — налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народно-хозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений указанных норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
- ▶ проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;
- ▶ затраты иностранных участников.

Основные средства, временно используемые участником в процессе осуществления инвестиционного проекта, учитываются в расчетах одним из следующих способов:

- ▶ остаточная стоимость основных средств на момент начала их использования включается в единовременные затраты; на момент прекращения использования единовременные затраты уменьшаются на величину (новой) остаточной стоимости этих средств;
- ▶ арендная плата за указанные основные средства за время их использования включаются в состав текущих затрат.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- ▶ региональные (отраслевые) производственные результаты — выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта — предприятиями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта — предприятиями региона (отрасли);
- ▶ социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (на предприятиях отрасли);

- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (предприятиями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты предприятий — участников проекта, относящиеся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне предприятия (фирмы) в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты — выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

При реализации крупномасштабных проектов с участием иностранных государств, оказывающих существенное воздействие на экономику других государств или на состояние мирового рынка, целесообразно убедиться в мирохозяйственной эффективности проекта. В этих целях рекомендуется определить интегральный мирохозяйственный экономический эффект проекта. Соответствующий расчет проводится с использованием мировых цен на все виды продукции, товаров и услуг.

При этом в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации произведенной продукции за вычетом потребляемой всеми предприятиями-участниками);
- социальные и экономические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку во всех затрагиваемых проектом регионах;
- косвенные финансовые результаты (обусловленные реализацией проекта изменения доходов российских и иностранных предприятий и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на обусловленную реализацией проекта консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ре-

сурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций).

В состав затрат проекта в этом случае включаются текущие и единовременные затраты всех участников реализации проекта (российских и иностранных), исчисленные без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников. В этой связи не включаются в расчет:

- ▶ затраты предприятий — потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей — других участников проекта;
- ▶ амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым другими участниками;
- ▶ все виды платежей предприятий-участников в доход государственных бюджетов, в том числе налоговые платежи, экспортные и импортные пошлины. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе мирохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений указанных норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включаются в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
- ▶ проценты по кредитам государственных и коммерческих банков, включенных в число участников реализации проекта.

Финансовые ресурсы предприятия: собственные и заемные



12.1. Собственные финансовые ресурсы предприятия

В финансовом менеджменте под внутренними и внешними источниками финансирования понимают соответственно собственные и привлеченные (заемные) средства. Известны различные классификации источников средств. Одна из возможных и наиболее общих группировок представлена на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Структура источников средств предприятия

Основным элементом приведенной схемы является собственный капитал. Источниками собственных средств являются (рис. 12.2):

- уставной капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников);
- резервы, накопленные предприятием;
- прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

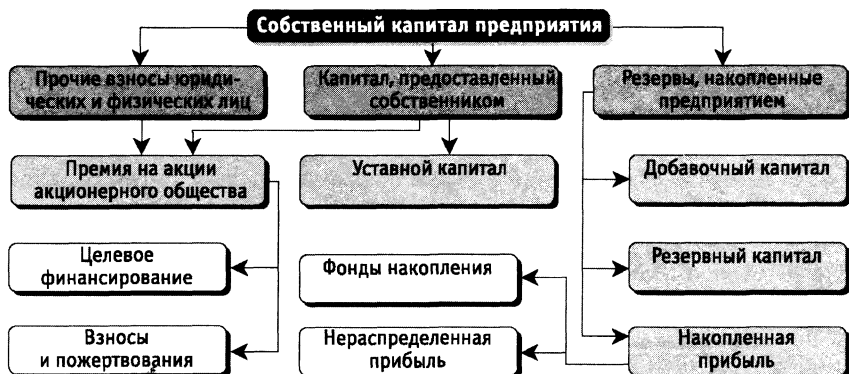


Рис. 12.2. Структура собственного капитала предприятия

К основным источникам привлеченных средств относятся:

- ссуды банков;
- заемные средства;
- средства от продажи облигаций и других ценных бумаг;
- кредиторская задолженность.

Принципиальное различие между источниками собственных и заемных средств кроется в юридической причине — в случае ликвидации предприятия его владельцы имеют право на ту часть имущества предприятия, которая останется после расчетов с третьими лицами.

Основными источниками финансирования являются собственные средства. Приведем краткую характеристику этих источников.

Уставной капитал представляет собой сумму средств, предоставленных собственниками для обеспечения уставной деятельности предприятия. Содержание категории «уставной капитал» зависит от организационно-правовой формы предприятия:

- для государственного предприятия — стоимостная оценка имущества, закрепленного государством за предприятием на праве полного хозяйственного ведения;
- для товарищества с ограниченной ответственностью — сумма долей собственников;
- для акционерного общества — совокупная номинальная стоимость акций всех типов;
- для производственного кооператива — стоимостная оценка имущества, предоставленного участниками для ведения деятельности;

- ▶ для арендного предприятия — сумма вкладов его работников;
- ▶ для предприятия иной формы, выделенного на самостоятельный баланс, — стоимостная оценка имущества, закрепленного его собственником за предприятием на праве полного хозяйственного ведения.

При создании предприятия вкладами в его уставной капитал могут быть денежные средства, материальные и нематериальные активы. В момент передачи активов в виде вклада в уставной капитал право собственности на них переходит к хозяйствующему субъекту, т. е. инвесторы теряют вещные права на эти объекты. Таким образом, в случае ликвидации предприятия или выхода участника из состава общества или товарищества он имеет право лишь на компенсацию своей доли в рамках остаточного имущества, но не на возврат объектов, переданных им в свое время в виде вклада в уставной капитал. Уставной капитал, следовательно, отражает сумму обязательств предприятия перед инвесторами.

Уставной капитал формируется при первоначальном инвестировании средств. Его величина объявляется при регистрации предприятия, а любые корректировки размера уставного капитала (дополнительная эмиссия акций, снижение их номинальной стоимости, внесение дополнительных вкладов, прием нового участника, присоединение части прибыли и др.) допускаются лишь в случаях и порядке, предусмотренных действующим законодательством и учредительными документами.

Формирование уставного капитала может сопровождаться образованием дополнительного источника средств — премии на акции. Этот источник возникает в случае, когда в ходе первичной эмиссии акции продаются по цене выше номинала. При получении этих сумм они зачисляются в добавочный капитал.

Прибыль является основным источником средств динамично развивающегося предприятия. В балансе она присутствует в явном виде как «прибыль отчетного года» и «неиспользованная прибыль прошлых лет», а также в завуалированном виде как созданные за счет прибыли фонды и резервы. В условиях рыночной экономики величина прибыли зависит от многих факторов, основным из которых является соотношение доходов и расходов. Вместе с тем в действующих нормативных документах заложена возможность определенного регулирования прибыли руководством предприятия. К числу таких регулирующих процедур относятся:

- ▶ варьирование границы отнесения активов к основным средствам;

- ▶ ускоренная амортизация основных средств;
- ▶ применяемая методика амортизации малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- ▶ порядок оценки и амортизации нематериальных активов;
- ▶ порядок оценки вкладов участников в уставной капитал;
- ▶ выбор метода оценки производственных запасов;
- ▶ порядок учета процентов по кредитам банков, используемых на финансирование капитальных вложений;
- ▶ порядок создания резерва по сомнительным долгам;
- ▶ порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов;
- ▶ состав накладных расходов и способ их распределения.

Прибыль играет двойственную роль в инвестиционной деятельности: с одной стороны, она может рассматриваться как источник финансирования инвестиций, а с другой стороны — как цель инвестирования. Исследования, связанные с решением сложных задач математической формализации уровня и динамики инвестиционного спроса и выявлением основных параметров, определяющих инвестиционный спрос, свидетельствуют о существовании определенной зависимости между прибылью и инвестициями.

В зависимости от задач анализа зарубежными исследователями получены различные инвестиционные функции, где одними из ключевых параметров изменения инвестиционного спроса являются чистая прибыль, динамика нормы прибыли или величина ожидаемой прибыли. В наиболее общем виде инвестиционные функции могут быть представлены следующим образом:

$$I_t = f(I^{t-1}, P_s^{t-1}, K^{t-1});$$

$$I_t = f[I^{t-1}, K^{t-1}, (P^t - N^t + D^t)]i^t;$$

$$I_t = f[(V^t - V^{t-1}) + I_t^t];$$

где I_t — чистые инвестиции; P^{t-1} — объем чистой прибыли с временным лагом $t - 1$; P^t — объем валовой прибыли; K^{t-1} — накопленный основной капитал на конец периода $t - 1$; N^t — налоги и трансферты государству в текущих ценах; D^t — объем амортизационных отчислений; i^t — индекс цен на инвестиционные товары; V^t — показатель биржевой котировки курса акций; I_t^t — инвестиции на возмещение выбытия основного капитала; I^{t-1} — чистые инвестиции в периоде $t - 1$; V^{t-1} — показатель биржевой котировки в периоде $t - 1$.

Две первые инвестиционные функции характеризуют зависимость чистых инвестиций от объема инвестиций предшествующего периода, величины накопленного основного капитала и чистой прибыли. В зависимости от целей исследования они могут быть дополнены включением в состав параметров такого показателя, как ставка процента по долгосрочным ссудам банков.

Особое место в этих инвестиционных функциях занимает параметр накопленного в экономике основного капитала, включаемый в инвестиционные уравнения с отрицательной обратной связью. Он отражает процессы накопления капитала в ходе экономического цикла и их связь с динамикой нормы прибыли.

В приближенном виде этот механизм выражается в следующем. Рост нормы прибыли обуславливает активизацию инвестиционного спроса и возрастание чистых инвестиций, что ведет к ускорению роста основного капитала. Рост основного капитала через определенный временной лаг начинает оказывать воздействие на норму прибыли в сторону ее понижения, что, в свою очередь, вызывает сжатие инвестиций и тем самым замедление темпов роста основного капитала.

Сокращение основного капитала определяет создание предпосылок для последующего циклического увеличения нормы прибыли в экономике, что ведет к развитию следующего цикла. Таким образом, механизм инвестирования в основной капитал генерирует цикл деловой конъюнктуры и является одним из механизмов положительных обратных связей в рыночной экономике.

Третья инвестиционная функция отражает модель инвестирования, основанную на величине ожидаемой прибыли. В качестве меры ожидаемой в будущем прибыли используется показатель биржевой котировки курса акций компаний, представляющий собой текущую оценку будущего потока доходов соответствующей компании на основе биржевых показателей ценных бумаг. Сложность построения агрегированного показателя биржевой котировки акций всех частных компаний определяет достаточно узкую область применения данной инвестиционной функции — на уровне отдельных фирм.

Норма ожидаемой прибыли относится к факторам, воздействующим на инвестиционный спрос на микроэкономическом уровне. К ним также следует отнести издержки на осуществление инвестиций, ожидания, изменения в технологии и др.

Норма ожидаемой чистой прибыли имеет особое значение в системе микроэкономических факторов. Это обусловлено тем, что

именно прибыль является побудительным мотивом осуществления инвестиций. Инвесторы производят вложения лишь тогда, когда ожидают, что доход, полученный от инвестирования, будет превосходить затраты. Поэтому чем выше норма ожидаемой чистой прибыли, тем больше инвестиционный спрос.

При этом эффективное инвестирование будет иметь место лишь в том случае, если норма ожидаемой чистой прибыли превышает реальную ставку процента, иначе привлечение заемных средств теряет экономический смысл. Сопоставление нормы ожидаемой чистой прибыли со ставкой ссудного процента осуществляется предприятиями даже при использовании собственных средств.

Прибыль будет инвестирована в собственное предприятие (фирму), если уровень отдачи от инвестиций окажется выше ставки ссудного процента, в противном случае она будет размещена на рынке капиталов.

Таким образом, процентная ставка является критерием эффективности инвестирования. Эффективность инвестиционного проекта не может опуститься ниже ставки ссудного процента. Будучи основой оценки инвестиционных активов как объектов вложения капитала, процентная ставка выполняет еще одну важную функцию: является средством «актуализации» всех остальных доходов, выступая как метод оценки каждого дохода во времени.

Прибыль — основной источник формирования *резервного капитала* (фонда). Этот капитал предназначен для возмещения непредвиденных потерь и возможных убытков от хозяйственной деятельности, т. е. является страховым по своей природе. Порядок формирования резервного капитала определяется нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия данного типа, а также его уставными документами.

Добавочный капитал как источник средств предприятия образуется, как правило, в результате переоценки основных средств и других материальных ценностей. Нормативными документами запрещается использование его на цели потребления.

Специфическим источником средств являются *фонды специального назначения и целевого финансирования*: безвозмездно полученные ценности, а также безвозвратные и возвратные государственные ассигнования на финансирование непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения, на финансирование издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, находящихся на полном бюджетном финансировании, и др.

12.2. Заемные финансовые ресурсы предприятия

Потребность в привлечении заемных средств может возникнуть в результате отклонений в нормальном ходе кругооборота средств по независящим от предприятия причинам: необязательности партнеров, чрезвычайных обстоятельств и т. д.; в ходе проведения реконструкции и технического перевооружения производства; из-за отсутствия достаточного стартового капитала; из-за наличия сезонности в производстве, заготовках, переработке, снабжении и сбыте продукции и по другим причинам.

Вопрос о том, как финансировать те или иные активы предприятия — за счет краткосрочного или долгосрочного заемного и собственного капитала, — можно обсуждать в каждом конкретном случае. Однако предприятия часто следуют правилу, согласно которому элементы основного капитала, а также наиболее стабильная часть оборотного капитала (например, страховые запасы, часть дебиторской задолженности) должны финансироваться за счет долгосрочного капитала. Остальная часть оборотных активов, величина которых зависит от товарного потока, наоборот, финансируется за счет краткосрочного капитала.

Все источники финансирования заемного капитала попадают в две категории: финансирования путем получения кредитов (кратко- и долгосрочных) и эмиссии (рис. 12.3).

Коммерческий кредит. Коммерческий кредит оформляется векселем, его объектом является товарный капитал. Он обслуживает кругооборот промышленного капитала, движение товаров из сферы производства в сферу потребления.

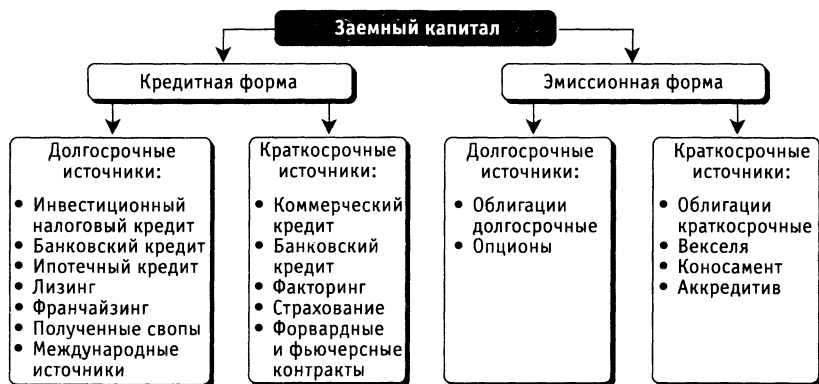


Рис. 12.3. Схема источников финансирования заемного капитала

Коммерческий кредит. Коммерческий кредит оформляется векселем, его объектом является товарный капитал. Он обслуживает кругооборот промышленного капитала, движение товаров из сферы производства в сферу потребления.

Особенностью коммерческого кредита является то, что ссудный капитал здесь объединен с промышленным. Цель коммерческого кредита — ускорить реализацию товаров и получение прибыли. Размеры этого кредита ограничены величиной резервных кредитов промышленных и торговых капиталов.

Предприятие может получить коммерческий кредит при выпуске товаров или создании производственного запаса у поставщиков. Для многих мелких предприятий он является важнейшим источником финансирования.

Упущенная выгода при использовании коммерческого кредита не отражается в учете, однако она может представлять собой значительную величину, если поставщик предоставляет покупателю скидку с цены при оплате сделки в более короткие сроки, чем определено в договоре. Предприятие, получающее коммерческий кредит, должно обратить внимание на проблему зависимости. Поставщик может навязать фирме невыгодные цены или товар более низкого качества, потребовать прекращения деловых контактов с конкурентами.

Банковская ссуда. Ограниченность коммерческого кредита преодолевается банковской ссудой (кредитом). Коммерческие банки наиболее часто используются предприятиями в качестве источников краткосрочных и долгосрочных источников кредитов.

При взятии у банка заемных средств предприятие заключает с ним кредитный договор, в котором определяются условия предоставления ссуды (срок кредита, условия его погашения), однако еще до заключения договора предприятие должно определить возможности погашения ссуды, т. е. оценить источники, из которых она будет погашаться. Источниками могут быть как собственные средства, имеющиеся при взятии кредита, так и вырученные от реализации продукции.

Для определения возможности предприятия рассчитаться со своими долгами применяют показатели платежеспособности, (K_n) или, иными словами, структуры капитала:

$$K_n = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{весь капитал предприятия}} \cdot 100\%.$$

Этот коэффициент характеризует соотношение интересов. Коэффициент, который обеспечит достаточно стабильное финансовое положение в глазах кредиторов, считается равным 60%.

Различают следующие формы банковских кредитов:

- ▶ текущие (лимитируемые) кредиты используются, когда потребность в капитале у заемщиков непостоянна (направлена на финансирование товарного запаса, запаса готовой продукции);
- ▶ кредит по простому ссудному счету: выдается вся сумма кредита полностью. Используется для финансирования элементов основного капитала.

Факторинг. Основной принцип — покупка фактор-фирмой (банком) у своего клиента-поставщика требований к его покупателям. Фактически фактор-банк покупает дебиторскую задолженность. В течение двух-трех дней он оплачивает от 70 до 80% требований в виде аванса. Оставшаяся часть выплачивается клиенту банка после поступления средств, т. е. банк фактически финансирует клиента. Факторинг обеспечивает следующие преимущества:

- ▶ осуществляет финансирование клиента сразу же, до наступления срока платежа;
- ▶ дает 100%-ную гарантию на получение всех платежей, уменьшая финансовый риск предприятия;
- ▶ предприятие уменьшает свои расходы за счет сокращения персонала бухгалтерии, так как фактор-фирма берет на себя обязательства по ведению дебиторского учета;
- ▶ фактор-фирмы (банки) могут регулярно информировать своих клиентов о платежеспособности покупателей, так как банки связаны между собой и через компьютерную систему могут круглосуточно получать сбытовую и финансовую информацию покупателей.

Стоимость факторинговых услуг складывается из двух элементов:

- ▶ комиссионные, которые зависят от размера оборота и платежеспособности покупателей; колеблются от 0,5 до 2% от суммы счетов;
- ▶ обычная рыночная процентная ставка для кредитов, поскольку банк выплачивает клиенту деньги раньше, чем покупатель оплачивает свои счета.

Инвестиционный налоговый кредит. Под инвестиционным налоговым кредитом понимается отсрочка налогового платежа, которая предоставляется малым и приватизированным предприятиям

(Закон от 20 декабря 1991 г. № 2071-1 «О налоговом инвестиционном кредите») для финансирования замены оборудования, проведения НИОКР, защиты окружающей среды, автоматизации производства, создания рабочих мест для инвалидов и др. При этом сумма льготы не может превышать 50% всей суммы налога на прибыль (льгота = = 10%-ная скидка с платежа) за календарный год. Срок погашения — пять лет, но начало погашения — через два года после предоставления льготы.

Ипотечный кредит. Получив в начале операции определенную сумму, заемщик затем выплачивает ее равными, обычно ежемесячными, взносами. К концу срока долг должен быть оплачен. Срок ипотеки может достигать 30 лет. Как гарантия возврата кредита составляется закладная на имущество предприятия-заемщика.

Лизинг. Это косвенная форма финансирования деятельности (долгосрочная аренда движимого и недвижимого имущества) применяется в случае, когда предприятие не желает приобретать данный вид основных средств или не имеет финансовых возможностей сделать это. По окончании срока аренды право собственности на имущество переходит к арендатору.

Известны две формы лизинга — операционный и финансовый. Они различаются целевыми установками субъектов лизинговой операции (лизингодатель, поставщик оборудования, лизингополучатель), объемом их обязанностей, сроком использования имущества.

Лизинговые операции выгодны всем участникам. Арендатор получает возможность обновить свою материально-техническую базу, не отвлекая из оборота финансовые средства.

Франчайзинг. Эта операция по существу не является операцией прямого финансирования предприятия. Это выдача компанией лицензии (франшизы) на производство или продажу товаров или услуг под фирменной маркой данной компании и/или по ее технологии. Однако здесь обеспечивается финансирование косвенное, за счет сокращения рынка и др. По контракту оговариваются период изучения, форма платежа, территория действия лицензии.

Процентные свопы. Своп (обмен) представляет собой договор между двумя субъектами по обмену обязательствами или активами с целью улучшения их структуры, снижения рисков и издержек. Наиболее распространенные свопы — процентные и валютные.

Суть процентного свопа заключается в том, что стороны перечисляют друг другу разницу процентных ставок от оговоренной суммы, называемой основной. Это происходит при объединении

нескольких кредитов с разными процентными ставками платежа для уменьшения расходов по каждому из них.

Международные источники. Необходимые ресурсы для организации международной экономической деятельности можно получить с помощью международных валютно-кредитных организаций, крупных банков, фондовых бирж.

Основными способами получения иностранных долгосрочных инвестиций являются: прямое валютное инвестирование, создание совместных предприятий, эмиссия евроакций и еврооблигаций, открытие кредитной линии, процентные и валютные свопы, опционы.

Страхование. Позволяет не только обеспечить предприятие необходимыми оборотными средствами, но и в определенной мере уменьшить риск финансово-хозяйственной деятельности. В финансовых операциях риск учитывается в норме дохода — чем выше степень риска, тем выше норма дохода.

В частности, выдавая ссуду под процент, можно приобрести страховой полис на выданную сумму, а процент за пользование ссудой можно установить таким образом, чтобы обеспечить гарантированный равный доход в любом случае, когда должник платежеспособен или нет.

Форвардные и фьючерсные контракты. Иными словами, это — соглашения о купле-продаже товара или финансового инструмента с поставкой и расчетом в будущем. Этот вид краткосрочного финансирования предполагает уплату процента за использование средств в качестве гарантии исполнения соглашения. Обычно он составляет 18—20% суммы контракта.

Операции РЕПО. Представляют собой договор об обратном выкупе ценных бумаг. Договором предусматривается два противоположных обязательства для его участников — обязательство продажи и обязательство покупки.

Прямая операция РЕПО предусматривает, что одна из сторон продает другой пакет ценных бумаг с обязательством купить его обратно по заранее оговоренной цене.

Существует также обратная операция РЕПО. Обратная покупка осуществляется по цене, превышающей первоначальную цену. Разница между ценами, отражающая доходность операции, как правило, выражается в процентах годовых и называется ставкой РЕПО.

Назначение прямой операции РЕПО — привлечь необходимые финансовые ресурсы. В определенном смысле договор РЕПО может рассматриваться как выдача кредита под залог.

Рациональная заемная политика может дать предприятию неожиданный для большинства руководителей и бухгалтеров «эффект финансового рычага», который обеспечивает дополнительное приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на платность последнего.

Это значит, что предприятие, использующее только собственные средства, ограничивает их рентабельность примерно $\frac{2}{3}$ экономической рентабельности. Предприятие же, использующее кредит, увеличивает либо уменьшает рентабельность собственных средств в зависимости от соотношения собственных и заемных средств в пассиве и от величины процентной ставки. Но надо помнить, что этот эффект возникает из-за расхождения между экономической рентабельностью и ценой заемных средств, а следовательно, предприятие должно наработать такую экономическую рентабельность, чтобы как минимум хватило средств для уплаты процентов за кредит.

Доходы и расходы предприятия



13.1. Доходы предприятия

Доходами предприятия признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

Не признаются доходами предприятия поступления от других юридических и физических лиц:

- ▶ в виде сумм налога на добавленную стоимость, акцизов, экспортных пошлин и иных аналогичных обязательных платежей;
- ▶ по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т. п.;
- ▶ в порядке предварительной оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- ▶ авансы в счет оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- ▶ задаток;
- ▶ суммы залога, если договором предусмотрена передача заложенного имущества залогодержателю;
- ▶ погашение кредита, займа, предоставленного заемщику.

Доходы предприятия в зависимости от их характера, условий получения и направлений деятельности фирмы подразделяются на:

- ▶ доходы от обычных видов деятельности;
- ▶ операционные доходы;
- ▶ внереализационные доходы.

Доходы, отличные от доходов от обычных видов деятельности, считаются прочими поступлениями. К прочим поступлениям относятся также чрезвычайные доходы.

Для целей бухгалтерского учета предприятие самостоятельно признает поступления доходами от обычных видов деятельности или прочими поступлениями исходя из требований Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99), характера своей деятельности, вида доходов и условий их получения.

Доходы от обычных видов деятельности. Доходами от обычных видов деятельности является выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг (далее — выручка).

На предприятиях, предметом деятельности которых является предоставление за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов по договору аренды, выручкой считаются поступления, получение которых связано с этой деятельностью (арендная плата).

На предприятиях, предметом деятельности которых является предоставление за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности, выручкой считаются поступления, получение которых связано с этой деятельностью (лицензионные платежи (включая роялти) за пользование объектами интеллектуальной собственности).

На предприятиях, предметом деятельности которых является участие в уставных капиталах других организаций, выручкой считаются поступления, получение которых связано с этой деятельностью.

Доходы, получаемые организацией от предоставления за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов, прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности, и от участия в уставных капиталах других организаций, когда это не является предметом деятельности организации, относятся к операционным доходам.

Выручка принимается к бухгалтерскому учету в сумме, исчисленной в денежном выражении, равной величине поступления денежных средств и иного имущества и (или) величине дебиторской задолженности.

Если величина поступления покрывает лишь часть выручки, то выручка, принимаемая к бухгалтерскому учету, определяется как сумма поступления и дебиторской задолженности (в части, не покрытой поступлением).

Величина поступления и (или) дебиторской задолженности определяется исходя из цены, установленной договором между орга-

низацией и покупателем (заказчиком) или пользователем активов организации. Если цена не предусмотрена в договоре и не может быть установлена исходя из условий договора, то для определения величины поступления и (или) дебиторской задолженности принимается цена, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет выручку в отношении аналогичной продукции (товаров, работ, услуг), либо цена предоставления во временное пользование (временное владение и пользование) аналогичных активов.

При продаже продукции и товаров, выполнении работ, оказании услуг на условиях коммерческого кредита, предоставляемого в виде отсрочки и рассрочки оплаты, выручка принимается к бухгалтерскому учету в полной сумме дебиторской задолженности,

Величина поступления и (или) дебиторской задолженности по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) неденежными средствами, принимается к бухгалтерскому учету по стоимости товаров (ценностей), полученных или подлежащих получению организацией. Стоимость товаров (ценностей), полученных или подлежащих получению организацией, устанавливают исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных товаров (ценностей).

При невозможности установить стоимость товаров (ценностей), полученных организацией, величина поступления и (или) дебиторской задолженности определяется стоимостью продукции (товаров), переданной или подлежащей передаче организацией. Стоимость продукции (товаров), переданной или подлежащей передаче организацией, устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах организация обычно определяет выручку в отношении аналогичной продукции (товаров).

В случае изменения обязательства по договору первоначальная величина поступления и (или) дебиторской задолженности корректируется исходя из стоимости актива, подлежащего получению организацией. Стоимость актива, подлежащего получению организацией, устанавливают исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах организация обычно определяет стоимость аналогичных активов.

Величина поступления и (или) дебиторской задолженности определяется с учетом всех предоставленных организации согласно договору скидок (накидок).

Величина поступления определяется (увеличивается или уменьшается) также с учетом суммовой разницы, возникающей в случаях,

когда оплата производится в рублях в сумме, эквивалентной сумме в иностранной валюте (условных денежных единицах).

Под суммовой разницей понимается разница между рублевой оценкой фактически поступившего в качестве выручки актива, выраженного в иностранной валюте (условных денежных единицах), исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату принятия к бухгалтерскому учету, и рублевой оценкой этого актива, исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату признания выручки в бухгалтерском учете.

При образовании в соответствии с правилами бухгалтерского учета резервов сомнительных долгов величина выручки не изменяется.

Операционными доходами являются:

- ▶ поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации;
- ▶ поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;
- ▶ поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);
- ▶ прибыль, полученная организацией в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества);
- ▶ поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров;
- ▶ проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

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);
- ▶ прочие внереализационные доходы.

Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т. п.): страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т. п.

Для целей бухгалтерского учета величина прочих поступлений определяется в следующем порядке:

- ▶ величину поступлений от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров, а также суммы процентов, полученных за предоставление в пользование денежных средств организации, и доходы от участия в уставных капиталах других организаций (когда это не является предметом деятельности организации) определяют в порядке, аналогичном предусмотренному п. 6 ПБУ 9/99;
- ▶ штрафы, пени, неустойки за нарушения условий договоров, а также возмещения причиненных организации убытков принимаются к бухгалтерскому учету в суммах, присужденных судом или признанных должником;
- ▶ активы, полученные безвозмездно, принимаются к бухгалтерскому учету по рыночной стоимости. Рыночная стоимость полученных безвозмездно активов определяется организацией на основе действующих на дату их принятия к бухгалтерскому учету цен на данный или аналогичный вид активов. Данные о ценах, действующих на дату принятия к бухгалтерскому учету, должны быть подтверждены документально или путем проведения экспертизы;
- ▶ кредиторская задолженность, по которой срок исковой давности истек, включается в доход организации в сумме, в которой эта задолженность была отражена в бухгалтерском учете организации;
- ▶ суммы дооценки активов определяют в соответствии с правилами, установленными для проведения переоценки активов;
- ▶ иные поступления принимаются к бухгалтерскому учету в фактических суммах.

Прочие поступления подлежат зачислению на счет прибылей и убытков организации, кроме случаев, когда правилами бухгалтерского учета установлен другой порядок.

Выручка признается в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

- ▶ организация имеет право на получение этой выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом;
- ▶ сумма выручки может быть определена;
- ▶ имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации. Уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации, имеется в случае, когда организация получила в оплату актив либо отсутствует неопределенность в отношении получения актива;
- ▶ право собственности (владения, пользования и распоряжения) на продукцию (товар) перешло от организации к покупателю или работа принята заказчиком (услуга оказана);
- ▶ расходы, которые произведены или будут произведены в связи с этой операцией, могут быть определены.

Если в отношении денежных средств и иных активов, полученных организацией в оплату, не исполнено хотя бы одно из названных условий, то в бухгалтерском учете организации признается кредиторская задолженность, а не выручка.

Для признания в бухгалтерском учете выручки от предоставления за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов, прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности и от участия в уставных капиталах других организаций, должны быть одновременно соблюдены условия, определенные в подпунктах «а», «б» и «в» условий признания выручки в бухгалтерском учете (см. ПБУ 9/99).

Предприятие может признавать в бухгалтерском учете выручку от выполнения работ, оказания услуг, продажи продукции с длительным циклом изготовления по мере готовности работы, услуги, продукции или по завершении выполнения работы, оказания услуги, изготовления продукции в целом.

Выручка от выполнения конкретной работы, оказания конкретной услуги, продажи конкретного изделия признается в бухгалтерском учете по мере готовности, если возможно определить готовность работы, услуги, изделия.

В отношении выполнения работ, оказания услуг, изготовления изделий, разных по характеру и условиям, организация может применять в одном отчетном периоде одновременно разные способы признания выручки, предусмотренные ПБУ 9/99.

Если сумма выручки от продажи продукции, выполнения работы, оказания услуги не может быть определена, то она принимается к бухгалтерскому учету в размере признанных в бухгалтерском учете расходов по изготовлению этой продукции (выполнению работы, оказанию услуги), которые будут впоследствии возмещены предприятию.

Арендная плата, лицензионные платежи за пользование объектами интеллектуальной собственности (когда это не является предметом деятельности организации) признаются в бухгалтерском учете исходя из допущения временной определенности фактов хозяйственной деятельности и условий договора.

Арендная плата, лицензионные платежи за пользование объектами интеллектуальной собственности (когда это не является предметом деятельности организации) признаются в бухгалтерском учете в порядке, аналогичном предусмотренному п. 12 ПБУ 9/99.

Прочие поступления признаются в бухгалтерском учете в следующем порядке:

- поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров, а также проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, и доходы от участия в уставных капиталах других организаций (когда это не является предметом деятельности организации). При этом для целей бухгалтерского учета проценты начисляются за каждый истекший отчетный период в соответствии с условиями договора;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, а также возмещения причиненных организации убытков — в отчетном периоде, в котором судом вынесено решение об их взыскании или они признаны должником;
- суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которой срок исковой давности истек, — в отчетном периоде, в котором срок исковой давности истек;
- суммы дооценки активов — в отчетном периоде, к которому относится дата, по состоянию на которую произведена переоценка;
- иные поступления — по мере образования (выявления).

Раскрытие информации в бухгалтерской отчетности. В составе информации об учетной политике организации в бухгалтерской отчетности подлежит раскрытию как минимум следующая информация:

- а) о порядке признания выручки организации;
- б) о способе определения готовности работ, услуг, продукции, выручка от выполнения, оказания, продажи которых признается по мере готовности.

В отчете о прибылях и убытках доходы организации за отчетный период отражаются с подразделением на выручку, операционные доходы и внереализационные доходы, а в случае возникновения — чрезвычайные доходы.

Выручка, операционные и внереализационные доходы (выручка от продажи продукции (товаров), выручка от выполнения работ (оказания услуг) и т. п.), составляющие 5% и более от общей суммы доходов организации за отчетный период, показываются по каждому виду в отдельности.

Операционные и внереализационные доходы могут показываться в отчете о прибылях и убытках за минусом расходов, относящихся к этим доходам, когда:

а) соответствующие правила бухгалтерского учета предусматривают или не запрещают такое отражение доходов;

б) доходы и связанные с ними расходы, возникающие в результате одного и того же или аналогичного по характеру факта хозяйственной деятельности (например, предоставление во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации), не являются существенными для характеристики финансового положения организации.

В отношении выручки, полученной в результате выполнения договоров, предусматривающих исполнение обязательств (оплату) неденежными средствами, подлежит раскрытию как минимум следующая информация:

а) общее количество организаций, с которыми осуществляются указанные договоры, с указанием организаций, на которые приходится основная часть такой выручки;

б) доля выручки, полученной по указанным договорам со связанными организациями;

в) способ определения стоимости продукции (товаров), переданной организацией.

Прочие доходы организации за отчетный период, которые в соответствии с правилами бухгалтерского учета не зачисляются на счет прибылей и убытков, подлежат раскрытию в бухгалтерской отчетности обособленно.

Построение бухгалтерского учета должно обеспечить возможность раскрытия информации о доходах организации в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

13.2. Расходы предприятия

Расходами предприятия признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Не признается расходами предприятия выбытие активов:

- ▶ в связи с приобретением (созданием) внеоборотных активов (основных средств, незавершенного строительства, нематериальных активов и т. п.);
- ▶ вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций, приобретение акций акционерных обществ и иных ценных бумаг не с целью перепродажи (продажи);
- ▶ перечисление средств (взносов, выплат и т. п.), связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, развлечений, мероприятий культурно-просветительского характера и иных аналогичных мероприятий;
- ▶ по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т. п.;
- ▶ в порядке предварительной оплаты материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг;
- ▶ в виде авансов, задатка в счет оплаты материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг;
- ▶ в погашение кредита, займа, полученных организацией.

Расходы предприятия в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности его подразделяются на:

- ▶ расходы по обычным видам деятельности;
- ▶ операционные расходы;
- ▶ внереализационные расходы.

Расходы, отличные от расходов по обычным видам деятельности, считаются прочими расходами. К прочим расходам также относятся чрезвычайные расходы.

Расходы по обычным видам деятельности. Расходами по обычным видам деятельности являются расходы, связанные с изготовлением продукции и продажей продукции, приобретением и продажей то-

варов, а также расходы, осуществление которых связано с выполнением работ, оказанием услуг.

В организациях, предметом деятельности которых является предоставление за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов по договору аренды, расходами по обычным видам деятельности считаются расходы, осуществление которых связано с этой деятельностью.

В организациях, предметом деятельности которых является предоставление за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности, расходами по обычным видам деятельности считаются расходы, осуществление которых связано с этой деятельностью.

В организациях, предметом деятельности которых является участие в уставных капиталах других организаций, расходами по обычным видам деятельности считаются расходы, осуществление которых связано с этой деятельностью.

Расходы, осуществление которых связано с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов, прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности, и от участия в уставных капиталах других организаций, когда это не является предметом деятельности организации, относятся к операционным расходам.

Расходами по обычным видам деятельности считается также возмещение стоимости основных средств, нематериальных активов и иных амортизируемых активов, осуществляемых в виде амортизационных отчислений.

Расходы по обычным видам деятельности принимаются к бухгалтерскому учету в сумме, исчисленной в денежном выражении, равной величине оплаты в денежной и иной форме или величине кредиторской задолженности (с учетом положений п. 3 Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99)).

Если оплата покрывает лишь часть признаваемых расходов, то расходы, принимаемые к бухгалтерскому учету, определяются как сумма оплаты и кредиторской задолженности (в части, не покрытой оплатой).

Величина оплаты и (или) кредиторской задолженности определяется исходя из цены и условий, установленных договором между организацией и поставщиком (подрядчиком) или иным контрагентом.

Если цена не предусмотрена в договоре и не может быть установлена исходя из условий договора, то для определения величины оплаты или кредиторской задолженности принимается цена, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет расходы в отношении аналогичных материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг либо предоставления во временное пользование (временное владение и пользование) аналогичных активов.

При оплате приобретаемых материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг на условиях коммерческого кредита, предоставляемого в виде отсрочки и рассрочки платежа, расходы принимаются к бухгалтерскому учету в полной сумме кредиторской задолженности.

Величина оплаты и (или) кредиторской задолженности по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) не денежными средствами, определяется стоимостью товаров (ценностей), переданных или подлежащих передаче организацией. Стоимость товаров (ценностей), переданных или подлежащих передаче организацией, устанавливаются исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных товаров (ценностей).

При невозможности установить стоимость товаров (ценностей), переданных или подлежащих передаче организацией, величина оплаты и (или) кредиторской задолженности по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) не денежными средствами, определяется стоимостью продукции (товаров), полученной организацией.

Стоимость продукции (товаров), полученной организацией, устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах приобретает аналогичная продукция (товары).

В случае изменения обязательства по договору первоначальная величина оплаты и (или) кредиторской задолженности корректируется исходя из стоимости актива, подлежащего выбытию. Стоимость актива, подлежащего выбытию, устанавливаются исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных активов.

Величина оплаты и (или) кредиторской задолженности определяется с учетом всех предоставленных организации согласно договору скидок (накидок).

Величина оплаты определяется (уменьшается или увеличивается) с учетом суммовых разниц, возникающих в случаях, когда оплата производится в рублях в сумме, эквивалентной сумме в ино-

странной валюте (условных денежных единицах). Под суммовой разницей понимается разница между рублевой оценкой фактически произведенной оплаты, выраженной в иностранной валюте (условных денежных единицах), исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату принятия к бухгалтерскому учету соответствующей кредиторской задолженности, и рублевой оценкой этой кредиторской задолженности, исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату признания расхода в бухгалтерском учете.

Расходы по обычным видам деятельности формируют:

- ▶ расходы, связанные с приобретением сырья, материалов, товаров и иных материально-производственных запасов;
- ▶ расходы, возникающие непосредственно в процессе переработки (доработки) материально-производственных запасов для целей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров (расходы по содержанию и эксплуатации основных средств и иных внеоборотных активов, а также по поддержанию их в исправном состоянии, коммерческие расходы, управленческие расходы и др.).

При формировании расходов по обычным видам деятельности должна быть обеспечена их группировка по следующим элементам:

- ▶ материальные затраты;
- ▶ затраты на оплату труда;
- ▶ отчисления на социальные нужды;
- ▶ амортизация;
- ▶ прочие затраты.

Для целей управления в бухгалтерском учете организуется учет расходов по статьям затрат. Перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно.

Для целей формирования организацией финансового результата от обычных видов деятельности определяется себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, которая формируется на базе расходов по обычным видам деятельности, признанных как в отчетном году, так и в предыдущие отчетные периоды, и переходящих расходов, имеющих отношение к получению доходов в последующие отчетные периоды, с учетом корректировок, зависящих от особенностей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров.

При этом коммерческие и управленческие расходы могут признаваться в себестоимости проданных продукции, товаров, работ, услуг полностью в отчетном году их признания в качестве расходов по обычным видам деятельности.

Правила учета затрат на производство продукции, продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг в разрезе элементов и статей, исчисления себестоимости продукции (работ, услуг) устанавливаются отдельными нормативными актами и Методическими указаниями по бухгалтерскому учету.

Операционными расходами являются:

- расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации;
- расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;
- расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (с учетом положений п. 5 ПБУ 10/99);
- расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции;
- проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов);
- расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;
- прочие операционные расходы.

Внереализационными расходами являются:

- 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);
- прочие внереализационные расходы.

В составе чрезвычайных расходов отражаются расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т. п.).

Раскрытие информации в бухгалтерском учете и отчетности. Для целей бухгалтерского учета величина прочих расходов определяется в следующем порядке.

Величина расходов связана с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции, а также с участием в уставных капиталах других организаций, с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации, прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности (когда это не является предметом деятельности организации), процентов, уплачиваемых организацией за предоставление ей в пользование денежных средств, а также расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями.

Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, а также возмещение причиненных организацией убытков принимаются к бухгалтерскому учету в суммах, присужденных судом или признанных организацией.

Дебиторская задолженность, по которой срок исковой давности истек, другие долги, нереальные для взысканий, включаются в расходы организации в сумме, в которой задолженность была отражена в бухгалтерском учете организации.

Суммы уценки активов (за исключением внеоборотных активов) определяются в соответствии с правилами, установленными для проведения переоценки активов.

Прочие расходы подлежат зачислению на счет прибылей и убытков организации, кроме случаев, когда законодательством или правилами бухгалтерского учета установлен иной порядок.

Расходы признаются в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

- ▶ расход производится в соответствии с конкретным договором, требованием законодательных и нормативных актов, обычаями делового оборота;
- ▶ сумма расхода может быть определена;
- ▶ имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет уменьшение экономических выгод организации.

Уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет уменьшение экономических выгод организации, имеется в случае, когда организация передала актив либо отсутствует неопределенность в отношении передачи актива.

Если в отношении любых расходов, осуществленных организацией, не исполнено хотя бы одно из названных условий, то в бухгалтерском учете организации признается дебиторская задолженность.

Амортизация признается в качестве расхода исходя из величины амортизационных отчислений, определяемой на основе стоимости амортизируемых активов, срока полезного использования и принятых организацией способов начисления амортизации.

Расходы подлежат признанию в бухгалтерском учете независимо от намерения получить выручку, операционные или иные доходы и от формы осуществления расхода (денежной, натуральной и иной).

Расходы признаются в том отчетном периоде, в котором они имели место, независимо от времени фактической выплаты денежных средств и иной формы осуществления (допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности).

Если организацией принят в разрешенных случаях порядок признания выручки от продажи продукции и товаров не по мере передачи прав владения, пользования и распоряжения на поставленную продукцию, отпущенный товар, выполненную работу, оказанную услугу, а после поступления денежных средств и иной формы оплаты, то и расходы признаются после осуществления погашения задолженности.

Расходы признаются в отчете о прибылях и убытках:

- ▶ с учетом связи между произведенными расходами и поступлениями (соответствие доходов и расходов);
- ▶ путем их обоснованного распределения между отчетными периодами, когда расходы обуславливают получение доходов в течение нескольких отчетных периодов и когда связь между доходами и расходами не может быть определена четко или определяется косвенным путем;
- ▶ по расходам, признанным в отчетном периоде, когда по ним становится определенным неполучение экономических выгод (доходов) или поступление активов;
- ▶ независимо от того, как они принимаются для целей расчета налогооблагаемой базы;
- ▶ когда возникают обязательства, не обусловленные признанием соответствующих активов.

В составе информации об учетной политике предприятия в бухгалтерской отчетности подлежит раскрытию порядок признания коммерческих и управленческих расходов.

В отчете о прибылях и убытках расходы организации отражаются с подразделением на себестоимость проданных товаров, продук-

ции, работ, услуг, коммерческие расходы, управленческие расходы, операционные расходы и внереализационные расходы, а в случае возникновения — чрезвычайные расходы.

В случае выделения в отчете о прибылях и убытках видов доходов, каждый из которых в отдельности составляет 5% и более от общей суммы доходов организации за отчетный год, в нем показывается соответствующая каждому виду часть расходов.

Операционные и внереализационные расходы могут не показываться в отчете о прибылях и убытках развернуто по отношению к соответствующим доходам, когда:

- ▶ соответствующие правила бухгалтерского учета предусматривают или не запрещают такое отражение расходов;
- ▶ расходы и связанные с ними доходы, возникшие в результате одного и того же или аналогичного по характеру факта хозяйственной деятельности, не являются существенными для характеристики финансового положения организации.

В бухгалтерской отчетности также подлежит раскрытию как минимум следующая информация:

- ▶ расходы по обычным видам деятельности в разрезе элементов затрат;
- ▶ изменение величины расходов, не имеющих отношения к исчислению себестоимости проданных продукции, товаров, работ, услуг в отчетном году;
- ▶ расходы, равные величине отчислений в связи с образованием в соответствии с правилами бухгалтерского учета резервов (предстоящих расходов оценочных резервов и др.).

Прочие расходы организации за отчетный год, которые в соответствии с правилами бухгалтерского учета не зачисляются в отчетном году на счет прибылей и убытков, подлежат раскрытию в бухгалтерской отчетности обособленно.

Учет и отчетность



14.1. Значение учета и отчетности для предприятий

Переход к рыночной экономике, приватизация государственной собственности, образование хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм существенно повысили роль и значение бухгалтерской и статистической информации в области управления, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Очень важно, чтобы бухгалтерская и статистическая информация на предприятии была объективной, достоверной, понятной и защищенной как для внутренних, так и для внешних пользователей.

В настоящее время все предприятия независимо от их вида, форм собственности и подчиненности ведут бухгалтерский учет имущества и хозяйственных операций согласно действующему законодательству и нормативным документам. Основным из них является «Положение о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации» (утв. приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н; зарег. в Минюсте РФ 27.08.98 г.).

Организационно-методологические основы бухгалтерского учета и отчетности на территории Российской Федерации регламентируются также такими основополагающими документами, как «План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий» (утв. приказом Минфина СССР от 1 ноября 1991 г. № 56 с изм., внесенными приказом Минфина РФ от 28 декабря 1994 г. № 173, введ. в действие с 1 января 1995 г.), «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых

при налогообложении прибыли» (утв. постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552 с изм. и доп., утв. постановлением Правительства РФ от 1 июля 1995 г. № 661) и др. Эти документы универсальны, они определяют общие правила организации и ведения бухгалтерского учета и распространяются на все предприятия и организации, являющиеся юридическими лицами, поэтому их следует рассматривать как нормативы.

Наряду с бухгалтерским учетом предприятия в соответствии с требованиями современной практики хозяйствования ведут также оперативный учет и статистику.

Основным, а в ряде случаев и единственным источником информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия служит отчетность предприятия, которая в условиях рыночной экономики базируется на обобщении данных финансового учета и является информационным звеном, связывающим предприятие с обществом и деловыми партнерами — пользователями информации о его деятельности.

В соответствии со ст. 28 Закона РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» предприятие независимо от организационно-правовой формы ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность и представляет на ее основе государственным органам данные, необходимые для налогообложения, сбора и обработки экономической информации.

Своевременное получение учетной информации о производственно-хозяйственной, а также финансовой деятельности предприятия позволяет руководителям оперативно воздействовать на ход производства, принимать соответствующие меры для повышения таких экономических показателей работы предприятия, как производительность труда и прибыль.

Учет и отчетность являются важнейшим средством планового управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий. Данные учета и отчетности используются хозяйственными органами для контроля за ходом выполнения планов, обобщения итогов хозяйственной деятельности предприятий, наблюдения за ростом производства, использованием средств и подъемом материального благосостояния коллектива предприятия.

Личное наблюдение хозяйственных руководителей за хозяйственными операциями и положением дел на предприятиях при всей его важности не может служить единственным надежным и объективным источником информации о работе предприятий. Невозможно наблюдать сразу все процессы производства и труда на всех

участках хозяйства. Нет возможности по данным личных наблюдений составить сводные данные о работе предприятий.

Нельзя вести плановую работу, составлять и проверять планы без правильного учета, без налаженной системы отчетности в хозяйственных делах. Для всего этого необходимо систематически вести учет, составлять и представлять отчетность о работе, о состоянии дел на предприятиях.

При постановке учета необходимо выделять основные показатели, по которым можно составить действительно реальное, правильное представление о положении дел, и вести учет по этим показателям систематически и точно.

Работа предприятий, где отсутствует сколько-нибудь нормальный учет, чревата неожиданностями. На таких предприятиях неизбежны срывы производства вследствие неожиданной для руководителя нехватки материалов, полуфабрикатов, инструментов, оборудования. Запущенность в учете оборудования и материалов лишает директора возможности правильно и полностью использовать ресурсы предприятия и обеспечить бесперебойный ход производства.

Все предприятия систематически учитывают имеющиеся в их распоряжении основные и оборотные средства, ведут учет своей деятельности, в определенные сроки составляют и представляют в вышестоящие организации отчетность о своей работе, о ее результатах, о состоянии и использовании средств, находящихся в их распоряжении.

На основании отчетов предприятий осуществляется контроль их деятельности, составляются сводные макроэкономические данные о выполнении планов развития, о наличии и использовании средств производства и предметов потребления, о развитии экономики и культуры в стране.

Без учета и отчетности нельзя обеспечить подлинную охрану собственности. По данным учета, на предприятиях выявляется сохранность средств у материально ответственных лиц, контролируются наличие, правильность хранения, поступление и расходование товарно-материальных ценностей и денежных средств.

С помощью данных учета и отчетности хозяйственные органы и руководители предприятий выявляют экономическую эффективность внедрения в производство передовой техники и технологии, резервы дальнейшего роста и совершенствования производства. Данные учета и отчетности оказывают большую помощь при разработке организационно-технических мероприятий, направленных на

повышение технического уровня производства и улучшение организации труда на предприятиях.

Немаловажное значение имеют учет и отчетность в организации соревнования, подведении его итогов, выявлении и распространении передового производственного опыта: подведение итогов соревнования производится на основании данных учета и отчетности. Такой порядок способствует усилению внимания общественных организаций и руководителей предприятий к вопросам улучшения действующих форм учета и отчетности, к правильному и полному их использованию.

Учетом, составлением и рассмотрением отчетности занято большое количество работников. Следовательно, правильная организация учета и отчетности на предприятиях имеет большое значение и для обеспечения целесообразной деятельности десятков и сотен тысяч людей, занятых этим делом.

Учет должен быть максимально простым и дешевым, отвлекающим минимальное количество людей и средств на его осуществление. Он должен быть организован так, чтобы быть доступным массам по своему содержанию и по возможностям использования его для ознакомления с положением хозяйственных дел на том или ином участке.

Учетные данные и показатели отчетности должны быть точными, правдивыми, ясными, своевременными и полными. Излишества в учете и отчетности приводят к необоснованному увеличению количества людей, занятых учетом и составлением отчетности, к росту управленческого аппарата.

Одним из важнейших способов усовершенствования учета и отчетности является широкая механизация счетных и вычислительных работ. Механизация этих работ позволяет резко сократить их трудоемкость, так как применение ЭВМ повышает производительность труда в два-три раза по сравнению с работой вручную. Кроме того, применение ЭВМ улучшает качество учета и сокращает сроки учетной работы.

Дальнейшее направление механизации учета и вычислительных работ на предприятиях состоит в комплексной механизации счетно-вычислительных работ по всем видам учета, а также плановых и инженерно-технических расчетов, осуществляемых в сочетании с работой по сокращению и упрощению действующих форм документов и учета, по улучшению структуры и централизации учетного ап-

парата. Концентрация учета в масштабе всего предприятия позволяет полнее осуществить его механизацию, лучше использовать счетные и вычислительные машины.

14.2. Организация учета и отчетности на предприятиях

Производство требует единообразия учета и отчетности на всех предприятиях, во всем народном хозяйстве. Поэтому общие методологические принципы, методы и формы учета и отчетности на предприятиях определяются государством, его органами и являются обязательными для всех звеньев хозяйства. Этим обеспечиваются единство учета и отчетности в стране, точность, научная ценность и обоснованность данных учета и отчетности, создается возможность обобщения их данных в масштабе всей страны.

В России действует единая система учета, обеспечивающая органическую связь учета с отчетностью, показателей учета и отчетности с показателями плана. Для всех отраслей народного хозяйства и всех предприятий применяются единые принципы, одна методология учета. Однако единая система учета предполагает наличие различных приемов его осуществления, разнообразие в технике ведения учета в зависимости от особенностей деятельности предприятий.

В едином народно-хозяйственном учете имеются три тесно связанных между собой вида учета: статистический, оперативно-технический и бухгалтерский.

Статистический учет позволяет изучать массовые общественные явления, в том числе такие экономические процессы, как производство и распределение продукции. Статистический учет дает количественную характеристику хозяйственных процессов и явлений в неразрывной связи с их качественной стороной. Путем сплошных или выборочных наблюдений в статистическом учете отражаются и обобщаются хозяйственные явления и процессы с точки зрения направления и темпа развития тех или иных показателей и связи их между собой. При помощи статистического учета на предприятиях выявляются и изучаются такие важнейшие показатели, как рост производства продукции, повышение производительности труда, использование оборудования, снижение себестоимости продукции и ряд других.

Оперативно-технический учет на предприятиях ведется с целью наблюдения за процессом производства по отдельным его частям и участкам и оперативного воздействия на него. Так, посредством оперативно-технического учета контролируют работу оборудова-

ния, режим технологического процесса (температуру, скорость оборотов и др.), следят за ритмом работы отдельных звеньев предприятия (цехов, участков) и соблюдением графиков изготовления продукции. Наиболее широкое применение этот вид учета находит при организации диспетчерской службы на предприятиях.

Бухгалтерский учет отражает средства предприятий и хозяйственные операции, при которых имеет место движение (оборот) материальных и денежных ресурсов, их использование в процессе производства и реализации продукции. Бухгалтерский учет ведется преимущественно в денежной форме (на основе натуральных показателей).

Его особенностью является то, что он предполагает:

- ▶ обязательную документацию совершаемых хозяйственных операций;
- ▶ систематическую запись их на основании документов по определенным учетным позициям (счетам бухгалтерского учета) в строго установленном порядке;
- ▶ обобщение данных учета в сводном бухгалтерском документе — балансе;
- ▶ периодическое подтверждение данных учета проверкой фактического наличия товарно-материальных и денежных ценностей путем инвентаризации.

Бухгалтерский учет полностью отражает совершенные хозяйственные операции, состояние и использование средств, выявляет финансовые результаты (прибыль, убытки) работы предприятия, дает возможность контролировать сохранность собственности.

На предприятиях, в цехах и отделах все три вида учета применяются одновременно, при этом один вид учета переплетается с другим, один и тот же документ, подтверждающий совершенную хозяйственную операцию, используется для разных видов учета. Таким образом организуется низовой, первичный учет, служащий целям управления предприятием и его отдельными звеньями.

Первичный учет на предприятиях в значительной степени осуществляется по единым учетным документам. Формы первичных учетных документов и инструкции по их ведению разрабатываются и утверждаются руководством предприятия на основе типовых форм.

Основным звеном организации и осуществления всех видов учета является предприятие в целом: фабрика, завод, шахта, промысел и т. д. В цехах предприятий учет имеет вспомогательное, в большей степени оперативное значение. Он направлен здесь в первую очередь на контроль процесса производства, использования рабоче-

го времени, расходования средств при изготовлении продукции, на предупреждение перерасходов и оказание помощи работникам цеха в выявлении имеющихся в производстве резервов.

Учет в цехах организуется таким образом, чтобы можно было своевременно выявлять отклонения в выполнении плановых заданий, отклонения фактических расходов от установленных норм, знать причины этих отклонений и оперативно принимать соответствующие меры.

В цехах ведется первичный учет работы оборудования, расходования материальных ресурсов и фондов заработной платы, учет выпускаемой продукции и допущенного брака, табельный учет явки на работу, учет выполнения норм выработки и простоев рабочих и другой оперативно-технический учет.

Данные всех видов учета на предприятиях группируются, обобщаются и отражаются в отчетности. Существующая на предприятиях отчетность подразделяется в зависимости от ее учетных источников на статистическую, оперативно-техническую и бухгалтерскую.

Отчетность строится по видам деятельности предприятий. Она включает показатели, характеризующие выполнение плана по выпуску продукции, по труду и заработной плате, по себестоимости, снабжению, использованию машин и оборудования, финансам и по другим видам деятельности.

В зависимости от распространенности, важности и назначения отчетность подразделяется на общегосударственную (для всех ведомств и отраслей), внутриведомственную (для данного ведомства, министерства) и межведомственную (для экономически связанных между собой отраслей хозяйства).

По срокам представления отчетность подразделяется на периодическую (ежедневную, декадную, полумесячную, месячную, квартальную, полугодовую) и годовую.

За нарушение сроков представления бухгалтерских отчетов и балансов в соответствующие государственные органы руководители и главные (старшие) бухгалтеры предприятий несут ответственность, определяемую Налоговым кодексом РФ.

14.3. Состав и содержание учета

По мере ослабления политики жесткого централизованного планирования и регулирования и внедрения элементов рыночной экономики в нашей стране довольно активно начали появляться совместные предприятия, главным образом с участием иностранного капитала.

Среди причин, препятствовавших этому, безусловно, прогрессивному процессу и называвшихся иностранными инвесторами, был тезис о несовместимости систем бухгалтерского учета в СССР и на Западе и, как следствие, о неправильной трактовке прибыли, являющейся, как известно, основным целевым показателем для подавляющего большинства западных бизнесменов.

Дело в том, что в соответствии с основополагающими документами, регулировавшими деятельность совместных предприятий, последние должны были вести оперативный, бухгалтерский и статистический учет в порядке, действовавшем в СССР для государственных предприятий.

В известной мере можно утверждать, что именно иностранные бизнесмены, получив определенную поддержку и взаимопонимание со стороны представителей Министерства финансов РФ и ведущих российских специалистов, выступили инициаторами проведения мероприятий по перестройке системы бухгалтерского учета в нашей стране.

Необходимо заметить, что подобная нестыковка моделей бухгалтерского учета не является уникальной, присущей только России; она носит глобальный характер и известна как проблема гармонизации бухгалтерского учета. Эта проблема разрабатывается учеными и практиками уже в течение многих лет, и в настоящее время уже сформулированы основные принципы и подходы к ее решению.

Определенная унификация принципов ведения учета и составления отчетности достигается путем внедрения так называемых международных стандартов бухгалтерского учета (*International Accounting Standards, IAS*, в русском переводе — Международные стандарты финансовой отчетности *МСФО*), разрабатываемых Комитетом по международным стандартам бухгалтерского учета (*International Accounting Standards Committee, IASC*). Эти стандарты в той или иной степени приняты практически всеми экономически развитыми странами мира.

В России в последние годы предприняты достаточно интенсивные меры по совершенствованию системы бухгалтерского учета; учрежден Институт профессиональных бухгалтеров России, введен новый План счетов, разрабатываются национальные стандарты и т. п.

Все эти изменения были обусловлены разными причинами, среди которых — необходимость интеграции отечественной бухгалтерской профессии в мировое сообщество, что и было закреплено принятием в 1998 г. *Программы реформирования бухгалтерского учета в Российской Федерации*, предусматривающей осуществление в бли-

жайшие годы модернизации отечественной системы бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами учета и отчетности.

Согласно законодательству РФ предприятия имеют право самостоятельно определять конкретные формы и методы организации учета и контроля исходя из организационно-правовой формы хозяйствования, отраслевых особенностей, специфики сферы и характера деятельности, квалификации персонала и других задач.

Одной из такого рода форм организации учета является внутрипроизводственная отчетность предприятия, необходимая для внутренних пользователей и содержащая данные по отдельным производственным подразделениям предприятия.

Практическая реализация такой самостоятельности выражается в обязательной разработке собственной учетной политики предприятия на очередной отчетный год, в которой должны быть определены правила и порядок учета заготовления и приобретения материальных ценностей и их оценки, учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции, ее оценки и реализации.

При формировании учетной политики предполагаются имущественная обособленность и непрерывность деятельности предприятия, последовательность применения учетной политики, а также временная определенность фактов хозяйственной деятельности.

Учетная политика должна отвечать требованиям полноты, осмотрительности, приоритета содержания перед формой, непротиворечивости и рациональности. После утверждения учетной политики руководителем предприятия она приобретает статус юридического документа.

Отчетность предприятия необходима как внешним, так и внутренним пользователям. Последние, пользуясь отчетными документами, могут получать любую информацию, касающуюся текущей деятельности и перспектив предприятия. Внешним пользователям приходится довольствоваться лишь сведениями из официальных источников и строить свои выводы на информации, которую сочли возможным опубликовать внутренние пользователи.

Первым среди внутренних пользователей аналитической информации следует назвать руководство хозяйствующего субъекта. Для него именно данные отчетности являются необходимой основой для принятия управленческих решений и, что немаловажно, для оценки собственной деятельности.

Для внешних пользователей отчетность имеет огромное значение в первую очередь для получения информации о финансово-хозяйственной деятельности конкретного предприятия. Причины та-

кого внимания достаточно очевидны. Любое предприятие в той или иной степени постоянно нуждается в дополнительных источниках финансирования. Найти их можно на рынках капитала. Привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов возможно лишь путем объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности, т. е. в основном с помощью своей отчетности.

Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, текущее и перспективное финансовое состояние предприятия, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования.

Одной из форм учета является *инвентаризация*. В целях обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности предприятия обязаны проводить инвентаризацию имущества и обязательств. Порядок проведения инвентаризации определен приказом Минфина РФ № 49 от 13 июня 1995 г. «Об утверждении методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых результатов».

Инвентаризация — установление на определенный момент фактического наличия средств и их источников, фактически произведенных затрат путем пересчета инвентаризируемого объекта в натуре, т. е. снятия остатков, или путем проверки учетных записей. С помощью инвентаризации проверяют правильность данных текущего учета и выявляют ошибки, допущенные в учете; учитывают неучтенные хозяйственные операции, контролируют сохранность тех или иных хозяйственных средств, числящихся у материально ответственных лиц.

Инвентаризации бывают полные, охватывающие все виды ресурсов предприятия, и частичные, охватывающие какую-либо определенную группу хозяйственных средств или их источников, например материалы на одном складе. Инвентаризации также могут быть плановые и внеплановые.

Количество инвентаризаций в отчетном году, порядок и сроки их проведения, перечень имущества и обязательств, проверяемых при каждой из них, устанавливаются предприятием, кроме случаев, когда проведение инвентаризации обязательно:

- ▶ при передаче имущества в аренду, выкупе, продаже;
- ▶ перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года. Инвентаризация зданий, сооружений и других неподвижных объектов основных средств может проводиться один раз в два-три года, а библиотечных фондов — один раз в пять лет;

- при смене материально ответственных лиц (на день приемки-передачи дел);
- при установлении фактов хищений или злоупотреблений, а также порчи имущества;
- в случае стихийного бедствия, пожара или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;
- при реорганизации или ликвидации организации;
- в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Выявленные при инвентаризации и других проверках расхождения фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета регулируются в следующем порядке:

- основные средства, материальные ценности, денежные средства и другое имущество, оказавшиеся в излишке, подлежат оприходованию и зачислению соответственно на финансовые результаты или увеличение финансирования (фондов) с последующим установлением причин излишка и виновных лиц;
- убыль ценностей в пределах норм, утвержденных в установленном законодательством порядке, списывается по распоряжению руководителя предприятия соответственно на издержки производства или на уменьшение финансирования (фондов). Нормы убыли могут применяться лишь в случаях выявления фактических недостач. При отсутствии норм убыль рассматривается как недостача сверх норм;
- недостачи материальных ценностей, денежных средств и другого имущества, а также порчи сверх норм естественной убыли относятся на виновных лиц. В тех случаях, когда виновники не установлены или во взыскании с виновных лиц отказано судом, убытки от недостач и порчи списываются на издержки производства или уменьшение финансирования (фондов).

На предприятии в период инвентаризации хозяйственных средств создается центральная инвентаризационная комиссия, которая разрабатывает план инвентаризации.

Результаты инвентаризации рассматриваются инвентаризационной комиссией с принятием решения, за счет кого должны быть списаны недостачи, выявленные при инвентаризации, или как оприходованы излишки. Решения комиссии протоколируются. Протоколы в зависимости от размера и характера недостач утверждаются руководителем предприятия или вышестоящей организацией по

ходатайству руководства предприятия. На основании утвержденных протоколов бухгалтерия производит записи по счетам, приводя тем самым в соответствие данные инвентаризации и текущего учета.

14.4. Состав, содержание и значение отчетности

Бухгалтерская отчетность

Способы регулирования бухгалтерской отчетности в различных странах мира существенно отличаются. В некоторых странах (США, Великобритания) соответствующие нормативные документы разрабатываются в основном профессиональными неправительственными организациями, в других (Франция, Россия) — в основном государственными органами.

В дореволюционной России порядок составления бухгалтерской отчетности не регулировался государственными органами; первое предложение по ее унификации было сделано А. К. Рошаховским в 1910 г. Необходимость определенной унификации отчетности определялась двумя обстоятельствами:

- ▶ во-первых, отсутствие каких-либо централизованных рекомендаций или общепринятых и более или менее широко распространенных принципов составления отчетности приводило к исключительному разнообразию в трактовке объектов учета и, главное, в алгоритмах расчета прибыли, что, по мнению государственных органов, сказывалось на реальности поступавших в казну налогов;
- ▶ во-вторых, определенная унификация отчетных данных была жизненно необходима и для дальнейшего развития бизнеса, поскольку благодаря ей различные организации могли получить достаточно реальную картину имущественного и финансового положения друг друга.

В годы советской власти роль центральных органов в регулировании отчетности резко возросла. Основной тенденцией в регулировании отчетности в советский период была жесткая регламентированность ее состава. Форматы отчетности разрабатывались Министерством финансов и могли уточняться республиканскими и отраслевыми министерствами. В те годы была обычной практикой внесения изменений в форматы два раза в год — в связи с утверждением годовой и квартальной отчетности.

Все предприятия любой организационно-правовой формы и формы собственности обязаны составлять на основе данных синтетического и аналитического учета бухгалтерскую отчетность, яв-

ляющуюся завершающим этапом учетного процесса. Бухгалтерская отчетность в установленных формах содержит систему сопоставимых и достоверных сведений о реализованной продукции, работах и услугах, затратах на их производство, об имущественном и финансовом положении предприятия и результатах его хозяйственной деятельности за отчетный период (квартал, год).

В соответствии с Законом РФ о бухгалтерском учете, Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Министерства финансов РФ от 29 июля 1998 г. № 34н) и Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/98) предприятия и организации представляют в обязательном порядке квартальную и годовую бухгалтерскую отчетность (совместные предприятия с иностранным участием — только годовую) по следующим адресам (пользователям финансовой информации):

- ▶ собственникам (участникам, учредителям) в соответствии с учредительными документами;
- ▶ инспекции Федеральной налоговой службы (в соответствии с юридическим адресом предприятия);
- ▶ органам государственной статистики для обобщения и публичного использования информации внешними пользователями;
- ▶ другим государственным органам, на которые возложена проверка отдельных сторон деятельности предприятия и получение соответствующей отчетности. К ним относятся, например, финансовые органы, осуществляющие финансирование расходов предприятия за счет ассигнований из бюджета или бюджетных ссуд;
- ▶ органам Госкомимущества, министерствам, ведомствам представляют отчетность предприятия, находящиеся в государственной или муниципальной собственности полностью или частично, а также приватизированные предприятия (в том числе арендные), созданные на базе государственных предприятий или их структурных подразделений, до окончания срока выкупа.

Согласно Закону «О бухгалтерском учете» (ст. 2) бухгалтерская отчетность — это «единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам».

Бухгалтерская отчетность бывает нескольких видов: годовая (публичная бухгалтерская отчетность), квартальная отчетность (непуб-

личная, представляющая собой коммерческую тайну), выборочная отчетность (коммерческая, производимая по специальным указаниям).

Статьей 13 Закона определен состав годовой бухгалтерской отчетности предприятия.

Форма № 1 «Бухгалтерский баланс». Это наиболее информативная форма для анализа и оценки финансового состояния предприятия. Баланс отражает состояние имущества, собственного капитала и обязательств предприятия на определенную дату. Актив баланса состоит из трех разделов.

В разделе I «Внеоборотные активы» отражаются земельные участки, здания, сооружения, машины, оборудование, незавершенное строительство; долгосрочные финансовые вложения и прочие внеоборотные активы.

Раздел II «Оборотные активы» отражает величину материальных оборотных средств: производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции и т. д.; наличие у предприятия свободных денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, величину дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

В разделе III отражаются непокрытые убытки прошлых лет и отчетного года. Баланс содержит обобщенную информацию о состоянии хозяйственных средств предприятия, входящих в актив, и источников их образования, составляющих пассив. Эта информация представляется «На начало года» и «На конец года», что и дает возможность анализа, сопоставления показателей, выявления их роста или снижения.

На основе изучения баланса внешние пользователи могут принять решения о целесообразности и условиях ведения дел с данным предприятием как с партнером; оценить кредитоспособность предприятия как заемщика; оценить целесообразность приобретения акций данного предприятия и другие решения. Однако отражение в балансе только остатков не дает возможности ответить на все вопросы собственников и прочих заинтересованных служб. Нужны дополнительные подробные сведения не только об остатках, но и о движении хозяйственных средств и их источников. Это достигается подготовкой следующих форм отчетности.

Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Она содержит сведения о текущих финансовых результатах деятельности предприятия за отчетный период:

- прибыль (убыток) от реализации продукции;
- финансовый результат от прочей реализации (основных средств, нематериальных активов);

- доходы и расходы от прочих внереализационных операций (штрафы, убытки от безнадежных долгов и т. п.).

Здесь представлены также выручка нетто от реализации продукции, товаров, работ, услуг, коммерческие расходы, суммы налога на прибыль.

Форма № 3 «Отчет о движении капитала» показывает структуру собственного капитала предприятия, представленную в динамике. Здесь отражаются данные об остатке на начало года, пополнении источника собственных средств, его расходовании и остатке на конец года.

Форма № 4 «Отчет о движении денежных средств» отражает остатки денежных средств на начало года и конец отчетного периода и потоки денежных средств в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу». В этой форме расшифровываются наиболее важные статьи баланса. Приложение к балансу состоит из следующих разделов:

- 1) движение заемных средств;
- 2) дебиторская и кредиторская задолженность;
- 3) амортизируемое имущество: нематериальные активы, основные средства, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы;
- 4) движение средств финансирования долгосрочных инвестиций и финансовых вложений;
- 5) финансовые вложения (долгосрочные и краткосрочные, акции других организаций, облигации и другие ценные бумаги);
- 6) затраты, произведенные организацией;
- 7) расшифровка отдельных прибылей и убытков;
- 8) социальные показатели; среднесписочная численность персонала, отчисления на социальные нужды, денежные выплаты и поощрения;
- 9) справка о наличии ценностей.

Форма № 6 «Отчет о целевом использовании полученных средств».

К балансу прилагается также «Пояснительная записка» с изложением основных факторов, повлиявших в отчетном году на итоговые результаты деятельности предприятия, с оценкой его финансового состояния. Кроме того, в ней должны содержаться пояснения о фактах неприменения правил бухгалтерского учета, иными словами, Закон позволяет компаниям отклоняться от предписанных методов и техники учета, однако требует дать объяснения этому факту.

Аудиторское заключение (для предприятий, подлежащих обязательному аудиту), подтверждающее степень достоверности сведений, включаемых в бухгалтерскую отчетность предприятия. В част-

ности, обязательному ежегодному аудиту подлежат: акционерные общества открытого типа при наличии на конец отчетного года свыше 100 участников, банки, страховые организации, товарные и фондовые биржи, инвестиционные институты и др.

Промежуточная отчетность (месячная и квартальная) состоит из бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, если иное не установлено законодательством РФ или учредителями организации. Аудит промежуточной отчетности не предполагается, равно как не требуется и составление пояснительной записки.

Эта отчетность является внутренним документом, поскольку она, как правило, не публикуется и не распространяется среди владельцев организации. Следует также отметить, что в годовой отчетности отчет о прибылях и убытках отражает результаты финансово-хозяйственной деятельности организации за истекший финансовый год, а в квартальной отчетности этот же отчет отражает результаты не за истекший квартал, а за все прошедшие кварталы года, т. е. данные приводятся нарастающим итогом с начала отчетного года.

Отчетным годом для всех предприятий является календарный год — с 1 января по 31 декабря включительно. При этом первым отчетным годом для создаваемого предприятия считается период с даты приобретения им прав юридического лица по 31 декабря соответствующего года включительно, а для предприятия, созданного после 1 октября, — по 31 декабря следующего года включительно.

Предприятия обязаны строго соблюдать установленные сроки представления бухгалтерской отчетности: квартальной — в течение 30 дней по окончании квартала, а годовой — в течение 90 дней по окончании года, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации. Представляемая отчетность оформляется и утверждается в порядке, установленном учредительными документами.

Все формы отчета подписываются руководителем и главным бухгалтером предприятия. Если на предприятии бухгалтерский учет ведет на договорных началах специализированная организация или специалист, бухгалтерскую отчетность подписывают руководитель предприятия и специалист, ведущий бухгалтерский учет.

Изменения в бухгалтерской отчетности, относящиеся как к текущему, так и к прошлому году (после их утверждения), производят в отчетности, составляемой за отчетный период, в котором были обнаружены искажения ее данных. Исправления ошибок в отчетности должны быть подтверждены подписями лиц, ее подписавших, с указанием даты исправлений.

Следует также иметь в виду, что в настоящее время законодательством Российской Федерации предусмотрено, что годовая бухгалтерская отчетность предприятия о результатах его хозяйственной деятельности, имущественном и финансовом положении является открытой для банков, бирж, инвесторов, покупателей, поставщиков и других заинтересованных внешних пользователей и подлежит публикации в установленном порядке и сроки в газетах и журналах. Достоверность публикуемой отчетности подтверждает независимая аудиторская организация.

В документе «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ» введено понятие сводной (консолидированной) отчетности, которую должны составлять предприятия, имеющие в своем составе филиалы или дочерние компании.

Консолидированная бухгалтерская отчетность представляет собой объединение отчетности двух и более компаний, находящихся в определенных юридических и финансово-хозяйственных взаимоотношениях.

Составление этой отчетности позволяет получить представление о финансовом состоянии и результатах деятельности группы предприятий (материнского предприятия и подчиняющихся ему дочерних предприятий) в целом. При этом каждое предприятие, входящее в состав этой группы, обязано вести собственную бухгалтерскую отчетность. Консолидированная (сводная) отчетность должна быть представлена не позднее 30 июня следующего за отчетным года.

Действующим законодательством государственным налоговым инспекциям предоставлено право применять к предприятиям финансовые санкции, например, за сокрытие или занижение прибыли, за искажение бухгалтерских отчетов, за несвоевременное представление документов, связанных с уплатой налогов в бюджет.

Также предусмотрена и уголовная ответственность за сокрытие доходов в особо крупных размерах (доходы, налог с которых превышает тысячу минимальных размеров оплаты труда, установленной законодательством).

Бухгалтерская отчетность предприятия служит основным источником информации о его деятельности, необходимой для принятия управленческих решений в области планирования, контроля и для оценки самой деятельности предприятия. Тщательное изучение бухгалтерских отчетов раскрывает причины достигнутых успехов, а также недостатков в работе предприятия, помогает наметить пути совершенствования его деятельности.

По данным отчетности, руководитель отчитывается перед трудовым коллективом, учредителями (собственниками), соответствующими структурами управления (финансовые органы, банки) и иными заинтересованными организациями. Необходимо отметить, что полный всесторонний анализ отчетности нужен прежде всего собственникам и администрации предприятия для принятия решений об оценке своей деятельности.

Статистическая отчетность

Общие положения и состав статистической отчетности. Государственная статистическая отчетность представляется предприятиями по формам, утвержденным Госкомстатом РФ или по согласованию с ним органами государственной статистики республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области и автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга.

Статистическая отчетность предприятия регламентируется формой Федерального государственного статистического наблюдения № 1-предприятие «Основные сведения о деятельности предприятия» (утв. постановлением Госкомстата РФ от 26 декабря 2000 г. № 130). Форма № 1-предприятие состоит из 10 разделов.

Раздел I «*Общие сведения о юридическом лице*». В этом разделе указываются дата создания имущественного комплекса, составляющего основу данного предприятия; дата государственной регистрации юридического лица; дата начала выпуска товаров и услуг имущественным комплексом; дата приватизации предприятия.

Раздел II «*Распределение уставного капитала (фонда) между акционерами (учредителями)*». В данном разделе предприятия показывают величину уставного фонда на конец отчетного года и его распределение по акционерам.

Раздел III «*Взносы иностранных юридических и физических лиц в уставный капитал по странам-партнерам*». В нем показываются общая сумма вкладов иностранных юридических и физических лиц (если в уставном капитале предприятия есть иностранный капитал); данные по каждой стране-партнеру.

Раздел IV «*Организационная структура юридического лица*». Здесь указываются общее количество территориально-обособленных подразделений (включая головное), входящих в состав юридического лица; количество подразделений, расположенных на территории других, чем головное предприятие, субъектов РФ; количество подразделений, имеющих статус филиала; количество дочерних обществ данного юридического лица.

Раздел V «Сведения о производстве и отгрузке товаров, работ и услуг». В этом разделе отражается объем отгруженных товаров собственного производства, работ и услуг, выполненных собственными силами. Объем отгруженных (переданных) товаров представляет собой стоимость тех товаров, которые фактически отгружены (переданы) в отчетном периоде на сторону (другим юридическим и физическим лицам), включая товары, сданные по акту заказчика на месте, независимо от того, поступили деньги на счет продавца или нет. Здесь показываются также стоимость товаров собственного производства, проданных населению в порядке розничной торговли; объем отгруженных товаров, приобретенных на стороне для целей перепродажи; продукция собственного производства, проданная своим подразделениям; оборот общественного питания.

Раздел VI «Затраты на производство и реализацию товаров, работ и услуг». В нем отражаются стоимость поступивших за весь отчетный год сырья, материалов, топлива, энергии, покупных полуфабрикатов, комплектующих изделий; плата за аренду основных средств; стоимость неоплачиваемых переработанных сырья и материалов заказчика.

Раздел VII «Инвестиционная деятельность». В этом разделе отражаются инвестиции в основной капитал: затраты на новое строительство, реконструкцию, приобретение оборудования и т. д.; инвестиции в нематериальные активы — лицензии, права пользования земельными участками, товарные знаки и т. д.

Раздел VIII «Виды экономической деятельности в отчетном году». В нем приводятся данные о средней численности работников; данные о начисленном фонде заработной платы; данные о выпуске товаров и услуг; отражаются инвестиции в новые основные средства в целом и по каждому виду деятельности.

Раздел IX «Сведения о территориально обособленных подразделениях юридического лица». Здесь приводятся данные о головном и других территориально обособленных подразделениях юридического лица с указанием их наименования, местонахождения.

Раздел X «Производство и отгрузка по видам продукции в целом по предприятию». Данные этого раздела приводятся юридическим лицом суммарно по всем его территориально обособленным подразделениям, кроме тех, что расположены на территории других субъектов РФ. Подразделения, расположенные на территории других субъектов, представляют данные этого раздела в статистические органы по месту своего нахождения. Здесь приводятся сведения о производстве, отгрузке и остатках по каждому виду произведенной данным предприятием продукции, по каждому виду проданных в роз-

ничной торговле и оптовой торговле товаров; данные о продукции, поставляемой на экспорт.

Статистическую форму № 1-предприятие «Основные сведения о деятельности предприятия» представляют юридические лица всех форм собственности. В эту форму включаются сведения по всем подразделениям данного юридического лица независимо от их местонахождения.

Дочерние и зависимые хозяйственные общества представляют форму на общих основаниях, т. е. основное хозяйственное общество не включает в данную форму сведения по своим дочерним и зависимым обществам. Временно не работающие организации, на которых в течение части отчетного периода имели место производство товаров и услуг или инвестиционная деятельность, форму представляют на общих основаниях с указанием времени, в течение которого они не работают.

Данные за соответствующий период прошлого года, приведенные в форме за отчетный год, должны совпадать с данными формы, представленной за этот же период в прошлом году, кроме случаев реорганизации юридического лица или уточнения данных за прошлый год. Все случаи расхождения данных за один и тот же год, но приведенные в разных формах, должны быть объяснены в пояснении к форме. Если в отчетном году имели место реорганизация, изменение структуры юридического лица, то данные за предыдущий год в форме приводятся исходя из новой структуры юридического лица, принятой в отчетном периоде.

В адресной части формы указывается полное наименование отчитывающейся организации в соответствии с учредительными документами, зарегистрированными в установленном порядке, а затем в скобках — краткое наименование. По строке «Адрес юридический» указывается наименование территории, юридический адрес с почтовым индексом. Если фактический адрес не совпадает с юридическим, то указывается также почтовый адрес, по которому фактически находится юридическое лицо.

Кодовая часть заполняется отчитывающейся организацией в соответствии с общероссийскими классификаторами на основании информационного письма органов государственной статистики о включении предприятия в Единый государственный регистр предприятий и организаций всех форм собственности и хозяйствования.

Принципы регулирования статистической отчетности в России. Состав и методология исчисления показателей статистической отчетности, адреса, сроки и способы ее представления являются обязательными для всех отчитывающихся предприятий, постановлени-

ем Госкомстата России от 14 августа 1992 г. № 130 утверждено Положение о порядке представления государственной статистической отчетности в Российской Федерации.

Данный документ регламентирует порядок представления государственных статистических отчетов и других данных, необходимых для проведения государственных статистических наблюдений, соответствующим региональным органам государственной статистики и в другие адреса, предусмотренные на бланках форм государственной статистической отчетности всеми предприятиями независимо от их форм собственности.

Статистическая отчетность должна быть представлена в соответствующие адреса не позднее даты, установленной для ее представления, указанной на самом бланке отчетности. Для иногородних предприятий датой представления считается день фактической ее передачи по принадлежности, а для иногородних — дата отправления, обозначенная на штемпеле почтового предприятия. Для иногородних предприятий почтовые отправления не допускаются.

Если предприятие представило отчетность с опозданием до одних суток, то такое опоздание рассматривается как нарушение сроков представления отчетности, а если задержка в представлении составила более одних суток, то такое опоздание рассматривается как непредставление отчетности.

Ответственность за нарушение представления статистической отчетности предусмотрена Законом РФ «Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности» от 13 мая 1992 г. № 2761-1. При непредставлении отчетов и других данных, искажении отчетных данных или нарушении сроков представления отчетов на руководителей предприятий и других должностных лиц может быть наложен штраф в размере от трехкратного до восьмикратного установленной Законом минимальной месячной оплаты труда или вынесено предупреждение, а за те же действия, совершенные повторно в течение года после наложения административного взыскания, — в виде штрафа от восьмикратного до десятикратного установленного Законом размера минимальной месячной оплаты труда.

Помимо административной ответственности, налагаемой на руководство, предприятие возмещает органам статистики ущерб, возникший в связи с необходимостью исправления итогов сводной отчетности при представлении искаженных данных или нарушении сроков представления отчетности.

Дополнительные работы по исправлению итогов сводной отчетности оформляются актом выполненных работ, где указывается

сумма произведенных затрат (нанесенного ущерба). В соответствии с Положением о претензионном порядке урегулирования споров, утвержденным постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 24 июня 1992 г. № 3116, в адрес предприятий, представивших искаженные данные, направляется претензия, к которой прилагаются копия акта выполненных работ и другие документы для урегулирования спора. Если предприятие отказывается добровольно возместить нанесенный ущерб, то его возмещение производится через арбитражный суд.

Искажением отчетных данных считается их неправильное отражение в отчетности, допущенное в результате умышленных действий должностных лиц с целью сокрытия доходов и в других корыстных целях, вследствие нарушения действующих инструкций и методических указаний по составлению статистической отчетности, а также арифметических ошибок.

Другие виды отчетности на предприятии

Наряду с бухгалтерской и статистической отчетностью предприятия должны составлять и налоговую отчетность, которая регулируется Федеральной налоговой службой. Кроме того, предприятия представляют определенную отчетную информацию в Фонд социального страхования, Федеральный фонд занятости, Пенсионный фонд и др. Общее число отчетных форм, справок, деклараций, ведомостей и т. п. может достигать до 50 наименований.

Аналитическая деятельность на предприятии



Аналитическая деятельность на предприятии осуществляется заместителем директора предприятия по экономике, который готовит приказ по предприятию за подписью директора о создании группы, состоящей из представителей тех подразделений, информация о работе которых необходима для проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и определения экономического состояния предприятия. Основная работа ложится на лабораторию экономического анализа.

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, являющийся составной частью экономических методов управления. Анализ является базой планирования, средством оценки качества планирования и выполнения плана.

Анализом хозяйственной деятельности называется научно разработанная система методов и приемов, посредством которых изучается экономика предприятия, выявляются резервы производства на основе учетных и отчетных данных, разрабатываются пути их наиболее эффективного использования.

Под предметом экономического анализа понимаются хозяйственные процессы предприятий, объединений, ассоциаций, социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты их деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов, получающие отражение через систему экономической информации.

Экономический анализ работы предприятий подразделяется на внутренний, производимый работниками предприятий, и внешний,

выполняемый вышестоящими или другими функциональными организациями.

Отметим некоторые особенности в изучении экономики предприятий со стороны основных организаций, осуществляющих внешний анализ.

Органы Госкомстата проводят экономический анализ на основе использования статистических и математических методов обработки поступающего отчетного материала. Органы статистики должны снабжать министерства и другие учреждения необходимой сводной информацией об их деятельности. Экономика предприятий изучается при этом не только в динамике, но и в статике.

Экономический анализ, проводимый в органах Министерства финансов России, осуществляется под углом зрения выполнения предприятиями обязательств перед бюджетом, правильности отчислений средств из прибыли в специальные фонды, соблюдения сметной дисциплины.

Органы Центробанка России изучают отчетные данные, накапливаемые в соответствующих филиалах банка. Изучение банками экономики предприятий полностью связано с осуществлением ими кредитных и расчетных функций. В современных условиях аналитические функции банков значительно расширились.

Повседневное и периодическое изучение экономики предприятий входит в функции вышестоящих органов управления, которые утверждают их отчеты, принимают решения по оценке их производственно-хозяйственной деятельности и материальному стимулированию. В работе балансовых комиссий министерств и объединений могут принимать участие представители финансовых, кредитных и статистических органов.

Особенности внешнего анализа определяются задачами того органа, который осуществляет анализ работы предприятий. Эти особенности проявляются в последовательности изучения экономики (от более обобщающих показателей к детализации их по мере необходимости), в тематике анализа (анализируются те вопросы, в которых непосредственно заинтересована данная организация), в формах аналитической работы (ограничение отчетностью, работа инспекторов) и т. д.

Мероприятия по совершенствованию методов хозяйственной работы предусматривают меры по улучшению организации анализа. К ним относятся уточнение аналитических функций отдельных экономических служб, определение в положениях о технических отделах заводоуправления аналитических функций, связанных с работой каждого из них.

Создание типовых и отраслевых методик и инструкций по экономическому анализу позволит поднять уровень аналитической работы на всех предприятиях. Государственное регламентирование аналитической работы является мощным орудием выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов предприятий.

Основные, апробированные наукой методы экономического анализа необходимо шире использовать на практике, результаты анализа должны лучше учитываться при оценке производственно-хозяйственной деятельности, что еще больше будет способствовать повышению заинтересованности производственных коллективов в изучении экономики.

Совершенствование методов хозяйственной работы требует развития аналитических функций экономических и технических служб. Экономические службы предприятий планируют хозяйственную деятельность, осуществляют снабжение и реализацию продукции, организуют труд, финансовую работу, учет и контроль хозяйственной деятельности.

На крупных предприятиях и в объединениях деятельностью экономических служб руководит *главный экономист*, являющийся заместителем директора по экономическим вопросам.

В обязанности главного экономиста входят экономические исследования и всесторонний комплексный анализ деятельности предприятия или объединения. Он работает в тесном контакте со всеми службами, и прежде всего с конструкторским бюро, где закладываются основы снижения себестоимости продукции. Его работа согласуется с деятельностью партийной, профсоюзной и молодежной организациями, общественным бюро экономического анализа, активом экономистов-общественников.

Основным рабочим аппаратом главного экономиста является *лаборатория экономики и организации производства*, призванная глубоко изучать хозяйство завода, разрабатывать и внедрять передовые методы организации труда и производства, планирования и экономического анализа.

На многих крупных и средних предприятиях созданы *группы экономического анализа* в составе планово-экономического отдела, а на небольших предприятиях введены должности экономистов по анализу. На большинстве предприятий в составе технико-экономических советов организованы экономические секции.

Экономический анализ является обязанностью прежде всего экономических отделов, таких как планово-экономический, организации труда и заработной платы, бухгалтерии, финансового и др.

Экономический анализ — функция не только экономических, но и *технических служб*, а также *цехов*. Поскольку себестоимость продукции складывается в основном на рабочих местах в цехах, то и анализ должен охватывать все предприятие сверху донизу. Эту работу возглавляют руководители бригад, участков и цехов. Успешной она может быть там, где хорошо поставлен хозрасчет в цехах и на участках.

Борьба за успешное выполнение планов требует совершенствования экономического анализа во всех подразделениях и службах предприятия, усиления его координации со стороны единого центра, каковым может быть служба главного экономиста или планово-экономический отдел (группа или сектор экономического анализа).

Многогранность экономического анализа, необходимость поисков резервов на всех стадиях производственно-хозяйственной деятельности и на всех уровнях производства — от рабочего до руководителя — требует строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении аналитической работы.

Все подразделения и службы должны вести текущий экономический анализ и участвовать в изучении экономики предприятия. Выполнение комплексного экономического анализа по основным показателям закрепляется за определенными службами, которые должны координировать свою работу в аппарате главного экономиста или в планово-экономическом отделе.

Одной из форм массового участия трудящихся в управлении производством являются *постоянно действующие производственные совещания*. Они работают под руководством профессиональных союзов, регулярно заслушивают отчеты руководителей предприятий об итогах работы комиссии для анализа хозяйственной деятельности.

Постоянно действующие производственные совещания участвуют в разработке проектов текущих и перспективных планов, рассматривают вопросы организации труда и заработной платы, повышения квалификации и улучшения культурно-бытовых условий работников.

На многих предприятиях созданы *общественные бюро (советы) экономического анализа (ОБЭА)*. Они состоят из работников разных профессий и организуются с целью изучения экономики предприятия, выявления неиспользованных резервов производства.

Кроме ОБЭА, анализом экономики предприятий занимаются общественные конструкторские и нормировочные бюро, бюро технической информации, советы новаторов, экономические лабора-

тории и научно-исследовательские институты, создаваемые на предприятиях, и т. д.

Массовому вовлечению работников в управление производством служат общественные смотры, которые проводятся по наиболее актуальным производственным вопросам профсоюзами, научно-техническими обществами совместно с хозяйственными руководителями предприятий.

Общезаводские и цеховые смотровые комиссии выявляют внутрипроизводственные резервы и определяют пути их использования. Общественные смотры обычно завершаются экономической конференцией, которая вырабатывает рекомендации на основе анализа и обобщения предложений участников смотров.

Создание общественных бюро экономического анализа и других форм активного участия трудящихся в управлении производством способствует усилению экономической работы, углублению экономического анализа всех сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия, выявлению и лучшему использованию производственных резервов.

Список литературы

Л

1. *Абрамов Л. И., Манаенкова Э. А.* Организация и планирование строительного производства. М.: Стройиздат, 1990.
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Под ред. В. А. Раевского. М.: Финансы и статистика, 1988.
3. *Аньшин В. М.* Инновационная стратегия фирмы. М.: РЭА, 1995.
4. *Белолипецкий В. Т.* Финансы фирмы. М.: ИНФРА-М, 1998.
5. *Богатин Ю. В., Швандар В. А.* Производство прибыли. М.: ЮНИТИ, 1998.
6. *Бляхман Л. С.* Экономика фирмы. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999.
7. *Бовыкин В.* Новый менеджмент. М.: Экономика, 1997.
8. Большая советская энциклопедия. М.: Советская энциклопедия, 1976.
9. *Ворст Й., Ревентлоу П.* Экономика фирмы. М.: Высшая школа, 1994.
10. *Галкин И. Г.* Основы экономики, организации и планирования строительства: Учебное пособие. М.: Стройиздат, 1986.
11. *Грачев М. В.* Суперкадры. М.: Дело, 1993.
12. *Грузинов В. Я.* Экономика предприятия и предпринимательство. М.: Софит, 1994.
13. *Дайан А., Бакурель Ф.* Академия рынка: Маркетинг. М.: Экономика, 1993.
14. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С. Д. Ильенкова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
15. *Зайцев Н. Л.* Экономика промышленных предприятий. М.: ИНФРА-М, 1998.
16. Занятость и рынок труда: новые реалии, национальные приоритеты, перспективы. М.: Наука, 1998.
17. *Кеплер В. Д.* Экономика предприятия: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 1999.
18. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

19. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 1999.
20. *Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Организация управления персоналом на предприятии: Учебное пособие / ГАУ. М., 1994.
21. *Козырев В. М.* Основы современной экономики. М.: ИНФРА-М, 1977.
22. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю. А. Беликова. М.: Политиздат, 1987.
23. Курс экономики / Под ред. Б. А. Райзберга. М.: ИНФРА-М, 1999.
24. Маркетинг / Под ред. А. Я. Романова. М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1996.
25. *Мормуль Я. Ф., Моисеева Н. К.* Основы микроэкономики. М.: МГИЭТ, 1994.
26. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / Под ред. С. М. Бухало. Киев: Выща школа, Головное изд-во, 1989.
27. Основы предпринимательского дела / Под ред. Ю. М. Осипова. М.: МГУ, 1992.
28. Отчетные данные Госкомстата России, 1998.
29. *Пелих А.* Экономика предприятия. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
30. Предпринимательство / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Полякова, В. А. Швандора. М.: ЮНИТИ, 1999.
31. *Сергеев И. В.* Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 1997.
32. *Смирницкий Е. К.* Экономические показатели промышленности. М.: Экономика, 1980.
33. Современное управление / Под ред. Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. М.: Издатцентр, 1997.
34. *Титов В. И.* Экономика предприятия: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2004.
35. *Фатхудинов Р. А.* Инновационный менеджмент. М.: Интел-синтез, 1998.
36. *Царев Р. М., Шишков А. Д.* Экономика промышленных предприятий. М.: Транспорт, 1997.
37. *Шмален Т.* Основы и проблемы экономики предприятия. М.: Финансы и статистика, 1996.
38. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. О. И. Волкова. М.: ИНФРА-М, 2000.
39. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В. Л. Горфинкеля. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
40. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н. А. Сафронова. М.: Юристъ, 1998.
41. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А. О. Руденко. Минск, 1995.

42. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В. М. Семенова. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
43. Экономика фирмы: уроки организации бизнеса / Под общ. ред. В. А. Демина, В. С. Котыкова. СПб.: Лениздат, 1994.
44. Экономика предприятия / Под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. М.: ИНФРА-М, 1999.
45. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. Л. Градова. СПб.: Специальная литература, 1995.
46. Экономический словарь. М.: Экономика, 1999.

Учебное издание

Титов Василий Ильич
ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебник

Директор редакции *И. Федосова*
Ответственный редактор *В. Щербакова*
Редактор *А. Никитина*
Художественный редактор *Е. Брынчик*
Технический редактор *Н. Тростянская*
Верстка *Г. Ражикова*
Корректор *М. Ионова*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «Эксмо»:
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

**По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в ООО «Дип покет»**
E-mail: foreignseller@eksmo-sale.ru

International Sales: *International wholesale customers should contact «Deep Pocket» Pvt. Ltd.
for their orders.* foreignseller@eksmo-sale.ru

**По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформ-
лении, обращаться в ООО «Форум»:** тел. 411-73-58 доб. 2598. E-mail: vipzakaz@eksmo.ru

**Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:**
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:
В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е. Тел. (812) 365-46-03/04.
В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.
В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (843) 570-40-45/46.
В Ростове-на-Дону: ООО «РДЦ-Ростов», пр. Стачки, 243А. Тел. (863) 268-83-59/60.
В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.
В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а. Тел. (343) 378-49-45.
В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 501-91-19.
Во Львове: ТП ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузкова, д. 2. Тел./факс (032) 245-00-19.
В Симферополе: ООО «Эксмо-Крым» ул. Киевская, д. 153. Тел./факс (0652) 22-90-03, 54-32-99.

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и канцтоварами «Канц-Эксмо»:
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 780-58-34.

Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:
В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел. 937-85-81.
Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Подписано в печать 24.09.2007
Формат 60×90 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Бумага тип. Усл. печ. л. 26,0.
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 4702441

Отпечатано на ОАО «Нижполиграф»
603006 Нижний Новгород, ул. Варварская, 32