



**ФГБ ОУ ВПО «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

**Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**М.Г. ДАНИЛИНА  
В.А. ПОДСОРИН**

## **ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*ПЕРВАЯ ЧАСТЬ*

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Москва – 2011**



**ФГБ ОУ ВПО «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

**Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**М.Г. ДАНИЛИНА  
В.А. ПОДСОРИН**

## **ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

***ПЕРВАЯ ЧАСТЬ***

**Москва – 2011**



ФГБ ОУ ВПО «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

---

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

М.Г. ДАНИЛИНА  
В.А. ПОДСОРИН

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ПЕРВАЯ ЧАСТЬ

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

для студентов экономических специальностей,  
направлений и профилей бакалавриата

Москва – 2011

УДК 658(075.8)

Д 18

Данилина М.Г., Подсорин В.А. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов экономических специальностей, направлений и профилей бакалавриата. Ч. 1. – М.: МИИТ, 2011. – 284 с.

В учебном пособии рассмотрены основные проблемы развития предпринимательской деятельности и вопросы организации производственного процесса в условиях рынка, проанализированы основные модели управления экономической деятельностью предприятия, рассмотрены основные производственные ресурсы (основные фонды, оборотный капитал, трудовые ресурсы) и приведены показатели эффективности их использования, большое внимание уделено показателям эффективности инвестиционных проектов, раскрыта сущность инновационного процесса, даны методы расчета численности работников и методические подходы к анализу производительности труда, рассмотрены формы и системы оплаты труда, освещены вопросы нормирования труда, выделены факторы и симптомы кризисов на этапах жизненного цикла развития предприятия, отражены отличия антикризисной системы управления от традиционной, приведены основные аспекты диагностики кризисов. Целью учебного пособия является описание приемов и методов управления экономическими процессами на предприятии для формирования навыков и умений обоснования управленческих решений в рыночных условиях.

Учебное пособие предназначено для экономических специальностей, направлений и профилей бакалавриата, магистрантов, аспирантов и преподавателей вузов.

Учебное пособие написали: канд. экон. наук, доц. М.Г. Данилина – введение, разделы 1, 2, 5, 6; канд. экон. наук, доц. В.А. Подсорин – введение, разделы 3, 4, 7, 8.

Рецензенты:

Профессор кафедры «Финансы и кредит» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), к.э.н., И.Н. Дедова;

Начальник отдела финансового контроллинга и прогнозирования финансовой службы Московской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» к.э.н., М.С. Романова.

© ФГБ ОУ ВПО «Московский государственный университет путей сообщения», 2011

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.1. Цель создания и функционирования предприятия.....	8
1.2. Классификация предприятий .....	11
1.3. Внешняя среда предприятия.....	24
2. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	37
2.1. Классификация методов управления предприятием .....	39
2.2. Современные модели управления экономической деятельностью предприятий.....	48
3. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	71
3.1. Экономическая сущность основных фондов и их структура.....	71
3.2. Износ и амортизация основных средств .....	74
3.3. Состояние и использование основных средств.....	82
4. ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	95
4.1. Экономическая сущность оборотного капитала .....	95
4.2. Показатели использования оборотных средств.....	100
4.3. Определение потребности предприятия в оборотных средствах .....	104
5. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	108
5.1. Основные характеристики персонала предприятия.....	108
5.2. Расчет бюджета рабочего времени .....	116
5.3. Производительность труда, выработка и трудоемкость ....	126
6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	138
6.1. Экономическая сущность заработной платы .....	138
6.2. Тарифная система .....	139
6.3. Формы оплаты труда .....	141
6.4. Системы заработной платы .....	144
6.5. Формы стимулирования труда.....	148
7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	161
7.1. Инвестиции. Инвестиционный проект. Жизненный цикл инвестиционного проекта.....	161



7.2.	МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ .....	175
7.3.	ДИСКОНТИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ .....	187
7.4.	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИНФОРМАЦИИ И РИСКА .....	193
7.5.	ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	198
8.	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	218
8.1.	КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	218
8.2.	ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СИМПТОМЫ КРИЗИСА НА ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	230
8.3.	РАЗЛИЧИЯ МОДЕЛЕЙ ТРАДИЦИОННОГО (ОПЕРАТИВНОГО) И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	234
8.4.	КАДРОВЫЙ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ, МАРКЕТИНГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	239
8.5.	БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОГНОЗИРОВАНИЮ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	249
	ГЛОССАРИЙ .....	264
	РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	281

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Экономика предприятия» предназначено для подготовки специалистов широкого экономического профиля. Объектом дисциплины «Экономика предприятия» является производственное предприятие, а предметом – производственные и социально-экономические отношения между хозяйствующими субъектами, между субъектами хозяйствования и государством, между структурными подразделениями предприятия, а также между работодателем и работником, между членами коллектива предприятия.

«Экономика предприятия» – конкретно-ориентированная экономическая дисциплина, тесно связанная со следующими курсами: «Менеджмент», «Маркетинг», «Ценообразование», «Бухгалтерский учет», «Финансы», «Экономическая оценка инвестиций» и другие. В рамках данного учебного курса изучается предприятие в целом без детализации специальных экономических вопросов отдельных дисциплин.

В первой части учебного пособия рассмотрены следующие методические вопросы:

- основные виды предпринимательской деятельности;
- организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности;
- методы управления экономической деятельностью предприятия;
- организация производственного процесса;
- внутренняя и внешняя среда предприятия;
- производственные ресурсы (основные фонды, оборотный капитал, трудовые ресурсы) предприятия и показатели эффективности их использования;
- инвестиционная и инновационная деятельность на транспорте;
- методические подходы к оценке эффективности инвестиций;

- управление персоналом;
- формы и системы оплаты труда;
- антикризисное управление в современных условиях;
- основные процедуры банкротства.

В результате изучения курса «Экономика предприятия» студент должен:

– знать: цели, задачи, объект и предмет изучения «экономики предприятия»; основные понятия, которыми пользуются работники экономических специальностей предприятия; экономические подходы к управлению предприятием; функции управления хозяйством, его методы, принципы построения; основные стадии создания и развития предприятия, начиная с решений по выбору правовой формы, заканчивая формами хозяйственной кооперации и интеграции с другими предприятиями; методы планирования и прогнозирования; понятия и методы анализа основных и оборотных фондов предприятия; планирования численности работников; методы финансового анализа предприятия;

– уметь: определять показатели эффективности использования производственных ресурсов: показатели финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия; диагностировать финансово-экономическое состояние предприятия; ставить задачи повышения конкурентоспособности предприятия на базе экономической оптимизации управления хозяйством; решать наиболее распространенные экономические задачи; анализировать технико-экономические показатели, изыскивать резервы, определять основные направления развития предприятия;

– владеть навыками: использования понятийного аппарата дисциплины; классификации производственных ресурсов; анализа эффективности использования производственных ресурсов; расчета показателей эффективности инвестиционных и инновационных проектов; выполнения

технико-экономического обоснования управленческих решений антикризисного характера;

– иметь представление: о взаимосвязи курса с другими специальными дисциплинами; прикладном характере учебной дисциплины в рамках специальности; новейших публикациях по актуальным проблемам развития производственных предприятий.

Таким образом, применение учебного пособия «Экономика предприятия» в процессе обучения позволяет сформировать у студентов знания в экономической области предпринимательской деятельности для использования их в современных условиях, а также навыки и умения по применению приемов и методов управления экономической деятельностью предприятия для успешного его функционирования и развития.

# 1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. ЦЕЛЬ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Согласно современному российскому законодательству **предпринимательская деятельность** (или предпринимательство) - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества - продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Предпринимательство можно определять с различных позиций, таких как:

- деятельность, направленная на максимизацию прибыли;
- инициативная деятельность граждан, заключающаяся в выработке товаров и услуг, направленная на получение прибыли;
- прямая функция реализации собственности, основная ее производственная функция;
- процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;
- действия, направленные на возрастание капитала, развитие производства и присвоение прибыли;
- специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, постоянная реализация этих изменений.

Большинство экономистов делают акцент на получение прибыли, рассматривая ее как конечную цель предпринимательства. Однако предпринимательство имеет своей конечной целью не столько прибыль, сколько *непрерывность воспроизводственного процесса*, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся, постоянно

возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, общества в целом.

В этой связи **предпринимательство** более правильно определять как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе конечного потребителя на продукцию и услуги, удовлетворения этой потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированных на самые лучшие новации, приносящие максимум производительности в каждой из стадий процесса воспроизводства.

В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль.

Предпринимательство можно определить как стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на нововведения в процессы производства, маркетинга, распределения и потребления товаров и услуг. Тогда как бизнес — это репродуктивная деятельность в сфере организации, производства, распределения и реализации товаров и услуг без новаторства, без инициативы в развитии инновационных процессов. Это осуществление или организация из года в год одного и того же производства, сбыта, распределения или другой деятельности в рамках апробированных технологий, норм и правил для удовлетворения сложившихся потребностей.

С правовой стороны, согласно законодательству РФ **предприятие** — это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законодательством о предприятиях и предпринимательской деятельности для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной чистой прибылью. Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, предусмотренные его уставом, если они не запрещены законодательством. Отдельные виды деятельности могут осуществляться предприятием только на основе лицензии (специального разрешения). Перечень лицензируемых видов деятельности определяется Правительством РФ, правительствами республик в составе РФ или уполномоченными ими органами.

*Производственное предприятие* — это обособленное специализированное *основное звено экономики*, включающее профессиональный коллектив, использующий материальные ресурсы для изготовления продукции и получения прибыли.

В состав материальных ресурсов обычно включаются средства производства и денежные средства. Средства производства делятся по назначению на средства труда (производственные здания, машины, оборудование, приборы и т.п.) и на предметы труда (сырье, материалы, топливо, полуфабрикаты, тара и т.д.).

Предприятие является основным звеном экономики, потому что именно на нем происходит соединение вещественных (средства производства) и личных (работники) факторов производства; создаются товары и услуги.

Важнейшим признаком, отличающим предприятия от других хозяйственных звеньев, является его экономическая обособленность, которая проявляется: в самостоятельном обороте стоимости средств производства, т.е. они должны приобретаться предприятием, использоваться и полностью возмещаться; в собственной цели производства, т.е. в получении прибыли; в присвоении результатов производства.

Как правило, под общим названием «**предприятие**» в хозяйственной практике подразумевается коммерческая организация, преследующая в качестве основной цели деятельности извлечение прибыли на вложенный труд и капитал. Наряду с этим в научной литературе широко используются не одно, а два схожих понятия — «предприятие» и «фирма». Оба термина обозначают один и тот же объект, в основном промышленную или торговую организацию.

Тем не менее, под фирмой в России чаще понимается хозяйственная организация производственного и непромышленного профиля, как правило, крупная и многопрофильная, со многими входящими в нее обособленными предприятиями, филиалами, учреждениями (типа концернов, холдингов и пр.). Однако в соответствии с Гражданским кодексом РФ каждая организация, признанная юридическим лицом, при регистрации получает фирменное наименование. В таком случае фирма — общее понятие коммерческой организации.

## **1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Предприятия можно дифференцировать в зависимости от различных критериев таких, как форма собственности, структура, степень предпринимательской деятельности, организационно-правовая форма.

*По форме собственности* предприятия могут быть подразделены на частные и общественные (рис. 1.1). Предприятия частного сектора экономики различаются в зависимости от того, одно или несколько лиц являются их владельцами; от ответственности за деятельность предприятия, способа включения единоличных капиталов в общий капитал предприятия. Общественный сектор экономики - это государственные (федеральные и субъектов Федерации) и муниципальные предприятия.

Особняком стоит предпринимательская деятельность граждан (физических лиц) без образования юридического лица (имеются виду индиви-



дуальные предприниматели, прошедшие государственную регистрацию). Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

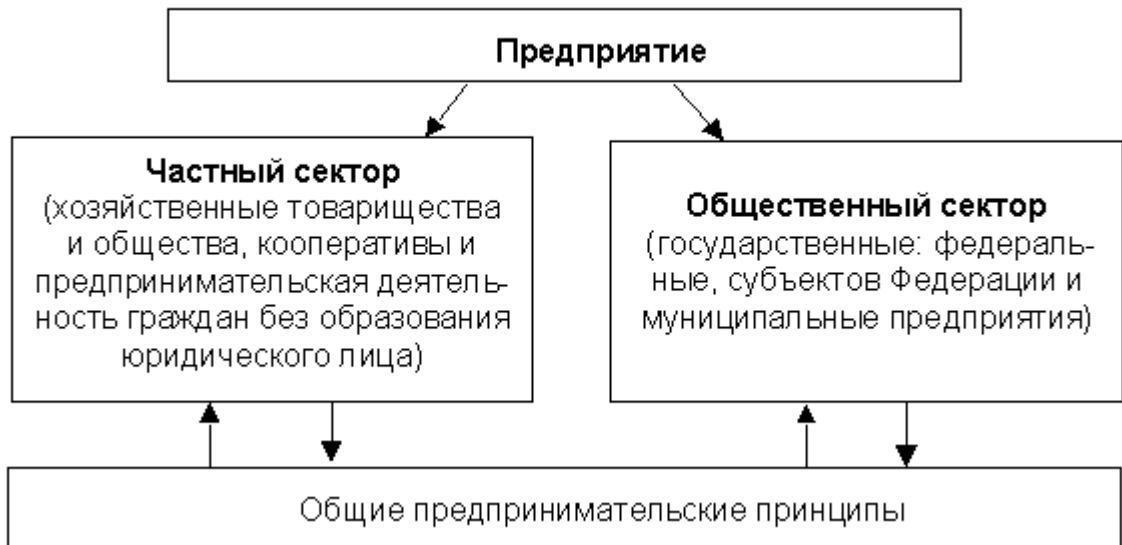


Рис. 1.1. Классификация предприятий по формам собственности

В зависимости от вида выпускаемой продукции (вида работ) предприятия разделяются на *промышленные* - по выпуску машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и других средств производства; *сельскохозяйственные* - по выращиванию зерна, овощей, скота, технических культур; *предприятия строительного комплекса, транспорта и связи*.

С точки зрения потребностей человека важнейшими являются предприятия, производящие предметы потребления, т.е. предприятия сельского хозяйства, пищевой и легкой промышленности, машиностроения, химической, деревообрабатывающей промышленности, жилищного и коммунального строительства.

По структуре предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные и комбинированные.

*Узкоспециализированными* считаются предприятия, которые изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства, например, производят чугуны, стальной прокат, литые, поковки для машиностроения, вырабатывают и поставляют электрическую и тепловую энергию, производят зерно, мясо и т. д.

*Многопрофильные предприятия*, которые чаще всего встречаются в промышленности и сельском хозяйстве, выпускают продукцию широкого ассортимента и различного назначения. В промышленности они могут специализироваться одновременно на изготовлении компьютеров, морских судов, автомобилей, детских колясок, холодильников, станков, инструментов, перевозке грузов; в сельском хозяйстве - на выращивании зерна, овощей, фруктов, скота, кормов и т. д.

По мере усиления конкуренции многие узкоспециализированные предприятия, экономически окрепнув, резко расширяют ассортимент продукции и услуг, захватывая новые рынки сбыта. Часто такие предприятия полностью теряют прежний отраслевой профиль и становятся межотраслевыми - *диверсифицированными предприятиями*. Одновременно они могут заниматься, например, выпуском различной промышленной продукции, строительством, транспортными и коммерческими операциями. Переход капитала из одной отрасли экономики в другие происходит при этом в рамках одной фирмы.

*Диверсификация* - основное направление предпринимательской деятельности конца XX в. Некогда специализированные предприятия в течение короткого промежутка времени трансформировались в новую категорию - фирмы, объединяющие разнородные виды предпринимательской производственной и коммерческой деятельности. В этом случае группировка предприятий по отраслям теряет смысл - группируется только продукция.

*Комбинированные предприятия* чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности. Суть их в том, что один вид сырья или готовой продукции на одном и том же предприятии превращается (параллельно или последовательно) в другой, а затем - в третий вид. Например, выплавленный в доменных печах чугун не только реализуется потребителям, но и переплавляется на собственном предприятии в стальные слитки, часть которых продается, а часть поступает на дальнейшую переработку в стальной прокат на собственном заводе. В текстильной промышленности комбинирование проявляется в изготовлении из сырья волокна, из волокна - пряжи, из пряжи - полотна.

Все предприятия (организации) по типологии делятся на *коммерческие* и *некоммерческие* (рис. 1.2). Среди некоммерческих организаций выделяют: потребительский кооператив, общественные и религиозные организации и (объединения), фонды, учреждения и объединения юридических лиц.

*Потребительский кооператив* - создается на основе добровольного объединения граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников путем объединения имущественных паевых взносов.

Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между членами кооператива. Устав потребительского кооператива должен содержать: 1) наименование (включает указание на основную деятельности и слова "Кооператив", или "Потребительский союз" или "Потребительское общество"; 2) место нахождения; 3) порядок управления деятельностью, состав и компетенцию органов управления и порядок принятия решений; 4) размер паевых взносов, порядок их внесения и ответственность за просрочку; 5) порядок возмещения членам кооператива понесенных ими убытков. Виды таких кооперативов - ЖСК, ГСК и т. д.

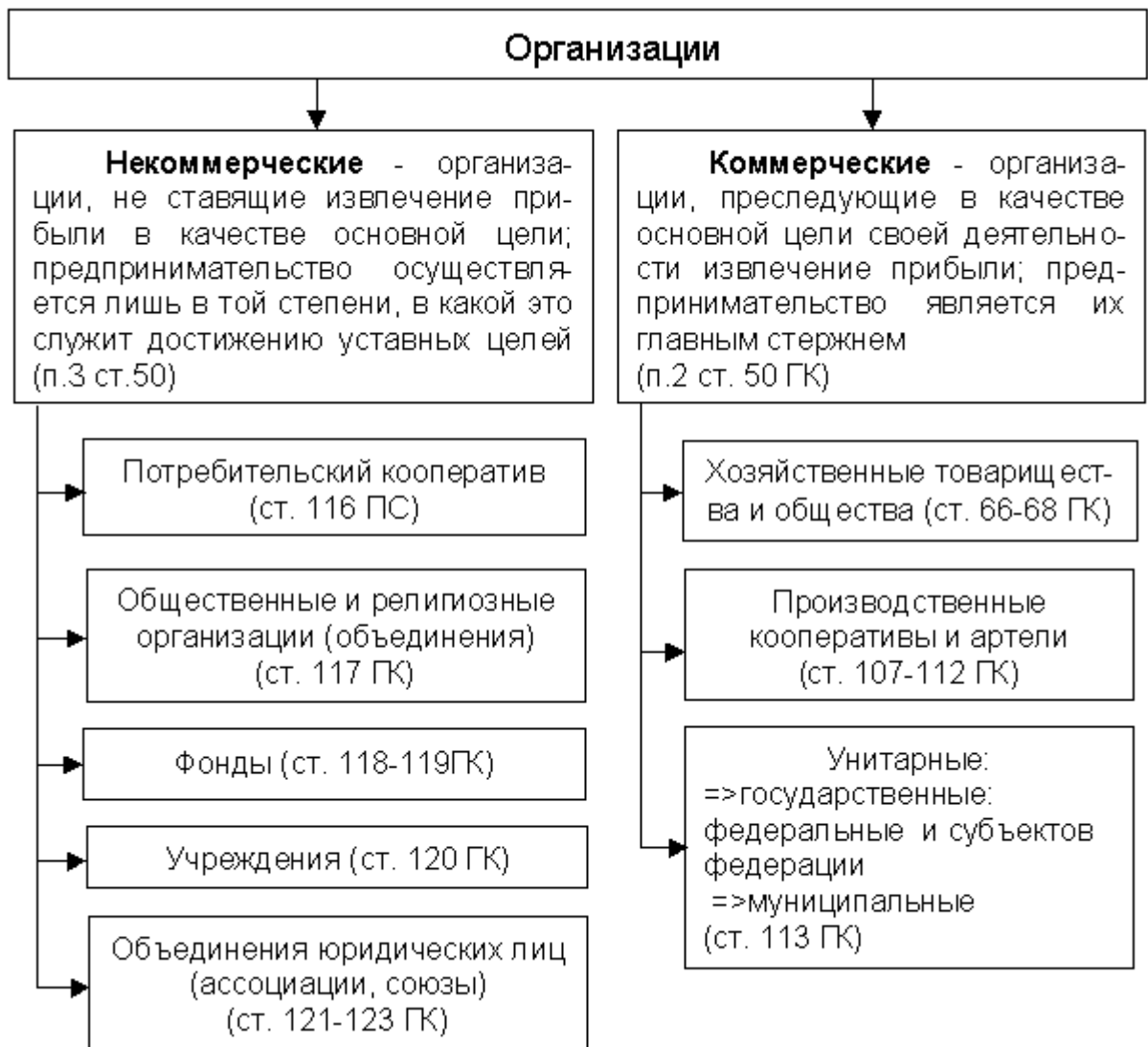


Рис. 1.2. Классификация предприятий в зависимости от организационно-правовой формы

*Общественные и религиозные организации* - добровольные объединения граждан на основе общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей. Участники не отвечают по обязательствам организации, а предприятие - по обязательствам участников. Предпринимательская деятельность допускается только в соответствии с целями организации, например продажа книг Союзом писателей.

*Фонды* - создаются на основе добровольных взносов для реализации общественно полезных целей гражданами и юридическими лицами, кото-

рые не отвечают по обязательствам фонда, так же как фонд - по обязательствам своих учредителей. Предпринимательская деятельность допускается только в соответствии с целями фонда. Фонд вправе создавать хозяйственное общество (ХО) или участвовать в нем.

*Учреждения* - создаются собственниками имущества для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера, финансируемых (полностью или частично) учредителем. Отвечают по обязательствам своими средствами, при их недостаточности субсидиарную ответственность несет собственник. Учреждение владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями своей деятельности и заданиями собственника.

Объединения *юридических лиц* (рис. 1.3) - создаются по договору для защиты общих интересов и в целях координации и не отвечают по обязательствам членов, в то время как члены объединений отвечают в порядке, определенном в учредительных документах.

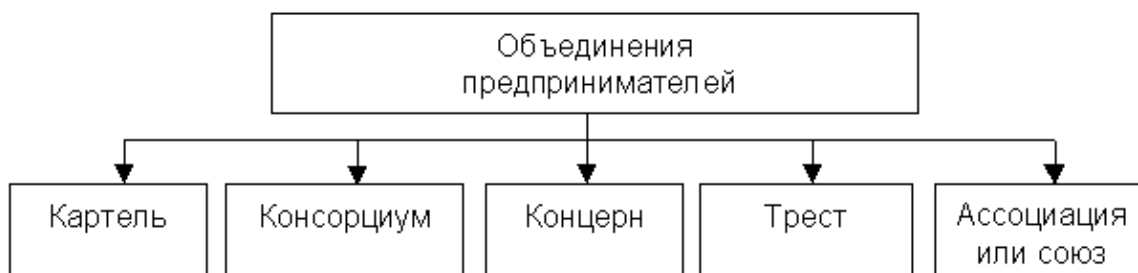


Рис. 1.3. Основные формы объединений

При необходимости ведения предпринимательской деятельности объединение преобразуется в хозяйственное общество (товарищество), либо создает ХО для этих целей. Учредительными документами объединения являются учредительный договор, подписываемый членами объединения, и устав, утверждаемый членами объединения. Структура устава включает: наименование с указанием на предмет деятельности и слово "Союз" или

"Ассоциация", место нахождения; порядок управления деятельностью, состав и компетенцию органов управления и порядок принятия решений; сведения о судьбе имущества при ликвидации объединения. Члены объединения могут безвозмездно пользоваться его услугами.

По окончании финансового года член объединения вправе выйти из него или может быть исключен по решению остающихся участников в порядке, установленном учредительными документами. Выходящий (исключенный) член объединения несет субсидиарную ответственность по обязательствам объединения в течение двух лет с момента выхода.

Многообразие форм собственности является основой для создания различных *организационно-правовых форм организаций*.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК) все юридические участники предпринимательской деятельности независимо от отрасли производства имеют четко определенные организационно-правовые формы (рис. 1.4) и могут осуществлять следующие виды деятельности:

- производить продукцию;
- выполнять работы;
- оказывать услуги.

С экономической точки зрения эти три вида деятельности имеют одинаковый статус. В ГК предприятие не рассматривается в качестве субъекта предпринимательской деятельности, а используется термин «организация». Рассмотрим более подробно типы коммерческих организаций, представленных на рис. 1.4.

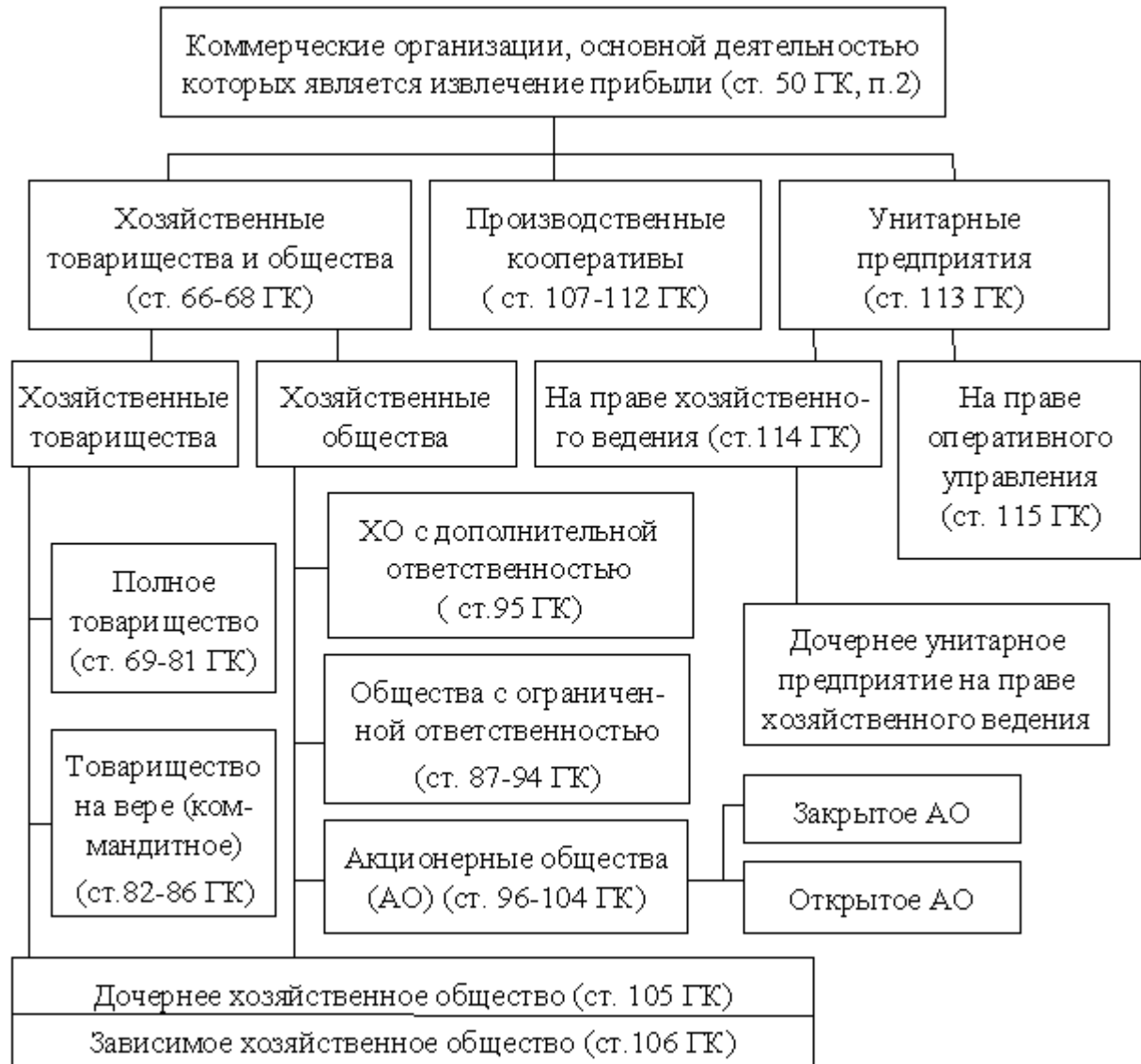


Рис. 1.4. Организационно-правовые формы коммерческих организаций

*Хозяйственные товарищества (ХТ) и хозяйственные общества (ХО)* представляют собой коммерческие организации (предприятия) с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Различия между ХТ и ХО проявляются применительно к их более конкретным формам в способах их образования и функционирования, характеристиках субъектов, степени материальной ответственности этих субъектов и т.д.

Гражданский кодекс четко разделяет товарищества - объединения лиц, требующие непосредственного участия учредителей в их деятельности, общества - объединения капитала, не требующие такого участия, но предполагающие создание специальных органов управления.

Хозяйственные товарищества могут существовать в двух формах: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное).

В *полном товариществе* (ПТ) все его участники (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут полную материальную ответственность по его обязательствам своим имуществом. Каждый его участник может действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлен иной порядок. Прибыль полного товарищества распределяется между участниками, как правило, пропорционально их долям в складочном капитале. По обязательствам полного товарищества, его участники несут солидарную ответственность своим имуществом.

*Товариществом на вере*, или коммандитным товариществом (ТВ или КТ) признается такое, в котором наряду с полными товарищами имеются вкладчики (коммандитисты), не принимающие участия в предпринимательской деятельности товарищества и несущие ограниченную материальную ответственность в пределах внесенных ими вкладов. По существу, ТВ (КТ) является усложненной разновидностью ПТ.

*Хозяйственные общества* могут создаваться в России в формах обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью, а также акционерных обществ.

*Общество с ограниченной ответственностью* (ООО) - это общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, несущих материальную ответственность только в пределах стоимости внесенных



ими вкладов. В отличие от товариществ в ООО создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

*Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)* является, по существу, разновидностью ООО. Его особенностями выступают: солидарная субсидиарная ответственность участников по обязательствам ОДО своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом в учредительных документах; разделение при банкротстве одного из участников ОДО его ответственности по обязательствам общества между другими участниками пропорционально их вкладам.

*Акционерное общество (АО)* — это общество, уставный капитал которого состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, и, соответственно, разделяется на это число акций, а его участники (акционеры) несут материальную ответственность лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО). Участники ОАО могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, а само общество имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу. В ЗАО акции распределяются по закрытой подписке только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, причем количество учредителей в российском законодательстве ограничивается 50 лицами.

*Производственный кооператив (ПрК)* представляет собой добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Особенности ПрК являются приоритетность производственной деятельности и личного трудового участия его

членов, разделение имущества ПрК на паи его членов наряду с возможным образованием неделимых фондов ПрК, распределение прибыли между его членами в соответствии с их трудовым участием, необходимость согласия кооператива на передачу пая не члену ПрК, наличие количественных ограничений по минимальному числу членов (не менее 5) и др. Различные типы кооперативов представлены на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Типы производственных кооперативов

К государственным и муниципальным *унитарным предприятиям* (УП) относятся предприятия, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Это имущество находится в государственной (федеральной или субъектов федерации) или муниципальной собственности и является неделимым. Различают два вида унитарных предприятий (табл. 1.1):

1) основанные на праве хозяйственного ведения (обладают более широкой экономической самостоятельностью, во многом действуют как

обычные товаропроизводители, причем собственник имущества, как правило, не отвечает по обязательствам такого предприятия);

2) основанные на праве оперативного управления (казенные предприятия); во многом напоминают предприятия в условиях плановой экономики, государство несет субсидиарную ответственность по их обязательствам при недостаточности их имущества.

Таблица 1.1

## Виды унитарных предприятий

Унитарное предприятие	Имущество находится	Создается по решению	Ответственность
На праве хозяйственного ведения	В государственной или муниципальной собственности	Уполномоченного на то государственного (муниципального) органа	Собственник не отвечает по обязательствам предприятия
На праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)	В государственной собственности	Правительства РФ	Предприятие отвечает по всем своим обязательствам всем имуществом и не отвечает по обязательствам собственника. Субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия несет правительство РФ

Устав унитарного предприятия утверждается уполномоченным государственным (муниципальным) органом и содержит:

- наименование предприятия с указанием собственника (для казенного - с указанием на то, что оно является казенным) и место нахождения;
- порядок управления деятельностью, предмет и цели деятельности;
- размер уставного фонда, порядок и источники его формирования.

Уставный фонд унитарного предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Размер уставного фонда – не меньше 1000 размеров минимальной месячной оплаты труда на дату представления документов на регистрацию. Если стоимость чистых активов по окончании финансового года меньше размера уставного фонда, то

уполномоченный орган обязан уменьшить уставный фонд, о чем предприятие извещает кредиторов. Имущественные права унитарного предприятия представлены в табл. 1.2. Унитарное предприятие может создать дочерние УП путем передачи им части имущества в хозяйственное ведение.

Таблица 1.2

## Имущественные права унитарного предприятия и собственника

<b>УП на праве хозяйственного ведения</b>	<b>Казенное предприятие</b>
Владеет, пользуется и распоряжается имуществом. Собственник решает вопросы: создания, реорганизации и ликвидации предприятия; определения предмета и целей его деятельности, контроля за использованием и сохранностью имущества. Собственник имеет право на получение части прибыли	Владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями своей деятельности и заданиями собственника. Распоряжается имуществом лишь с согласия собственника. Самостоятельно реализует продукцию, если иное не установлено правовыми актами. Собственник вправе изъять лишнее, или не по назначению используемое оборудование

*Достоинствами хозяйственных товариществ* являются объединение организационных усилий, а также материальных и финансовых средств участников, взаимодополнение и взаимозаменяемость участников в осуществлении предпринимательской деятельности, коллективизм в управлении, более высокая вероятность получения кредитов. *К недостатку* следует отнести сильную зависимость от партнеров и их способностей осуществлять предпринимательскую деятельность, солидарную и полную материальную ответственность (что, впрочем, может считаться достоинством с точки зрения кредитора), недостаточность, хотя и в меньшей степени, финансовых средств (отчасти это преодолевается в командитном товариществе). Ряд схожих характеристик присущ и производственным кооперативам (артелям). *Общества с ограниченной ответственностью (ООО) и общества с дополнительной ответственностью (ОДО)* лишены

некоторых недостатков, присущих товариществам. Принцип ограниченной ответственности позволяет вовлечь в предпринимательство дополнительные капиталы и субъекты. Однако это вовлечение не безгранично.

*Открытые акционерные общества* отличаются широкими возможностями привлечения финансовых средств за счет продажи акций многочисленным покупателям, более качественный менеджмент, ограниченная материальная ответственность участников. Вместе с тем им присущи и недостатки, среди которых назовем возможность бюрократизации управления, спекулятивных операций и злоупотреблений, менее высокую оперативность деятельности, сильную зависимость от конъюнктуры фондового рынка.

*Достоинствами государственных и муниципальных унитарных предприятий* являются нацеленность на реализацию общественно значимых задач, более высокая степень защищенности, главным недостатком - ограниченная экономическая самостоятельность (особенно у казенных предприятий).

*Индивидуальное предпринимательство* обладает такими достоинствами, как простота организации и учета, широкая самостоятельность, мобильность, ярко выраженный стимул получения дохода. В числе недостатков - отсутствие значительных материальных и финансовых средств, трудности получения кредитов, полная материальная ответственность, экономическая уязвимость и слабая правовая защищенность, воздействие рэкета и т.п.

### **1.3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Деятельность любого предприятия, как открытой системы, можно представить в виде общеизвестной схемы его функционирования (рис. 1.6).

Получая из внешней среды различные виды ресурсов на «входе», предприятие в процессе «преобразования входа» обрабатывает получен-

ные компоненты, преобразуя их в продукцию или услуги, поступающие на «выходе» во внешнюю среду.

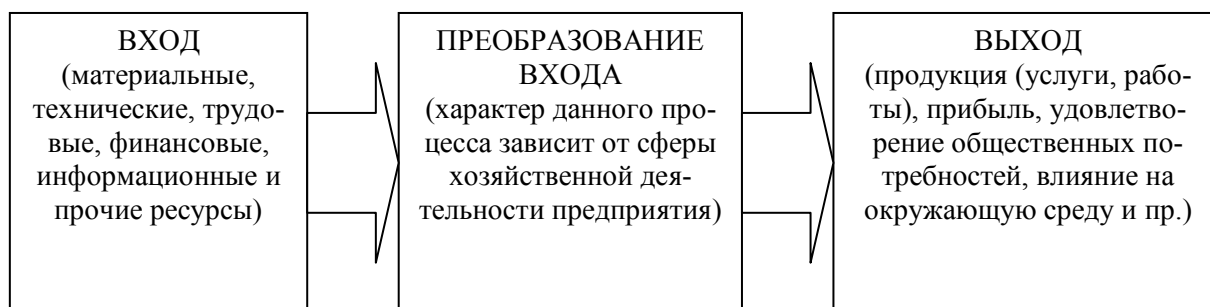


Рис. 1.6. Схема функционирования предприятия (компании) как открытой системы

**Внешняя среда предприятия** может быть определена как множество сил и субъектов, которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на функционирование фирмы и действуют за ее пределами. Другими словами – это *факторы воздействия внешней среды*.

Факторы, оказывающие немедленное и непосредственное влияние на фирму, относятся к *среде прямого воздействия*; все другие, оказывающие опосредованное влияние на фирму, — к *среде косвенного воздействия*. Таким образом, следует различать два уровня внешней среды, оказывающих различное влияние на функционирование фирмы.

Независимо от того, к какому уровню внешней среды относится тот или иной фактор внешней среды, его можно охарактеризовать через: 1) взаимосвязанность; 2) сложность; 3) подвижность; 4) неопределенность.

*Взаимосвязанность факторов внешней среды* — это взаимовлияние различных факторов в процессе функционирования предприятия.

В качестве примера этого взаимовлияния можно назвать рост таможенных пошлин, который влечет за собой рост цен; рост цен на нефть, газ, электричество влечет за собой повышение цен почти на все товары и т.д.

Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, которые могут оказать существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятия и на которые предприятие обязано реагировать. Если, например, предприятие имеет многочисленных конкурентов, сложную систему поставок и ускоренно проводит технологические изменения, можно утверждать, что это предприятие находится в более сложном положении, чем предприятие, имеющее лишь нескольких поставщиков, нескольких конкурентов и работающее в условиях замедленного изменения технологии.

*Подвижность внешней среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. В современных условиях окружение предприятий и фирм изменяется с нарастающей скоростью. Быстрые изменения происходят, например, в авиакосмической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологиях и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство традиционных строительных материалов, первичную переработку продукции сельского хозяйства.

*Неопределенность внешней среды* определяется объемом информации, которой располагает фирма по поводу конкретного фактора, а также степенью достоверности этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, внешняя среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда есть основания считать информацию высоконадежной. Поскольку сфера предпринимательства и товарные рынки становятся глобальными и требуется все больший объем разнообразной информации, то уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

К основным факторам **среды прямого воздействия** относятся поставщики, потребители, конкуренты и контактные аудитории (рис. 1.7).

**Поставщиками** для предприятия являются организации или другие предприятия, обеспечивающие его различными ресурсами. В зависимости от вида ресурса можно выделить поставщиков сырья и материалов, оборудования и энергии, поставщиков капитала и поставщиков трудовых ресурсов (рис. 1.8).

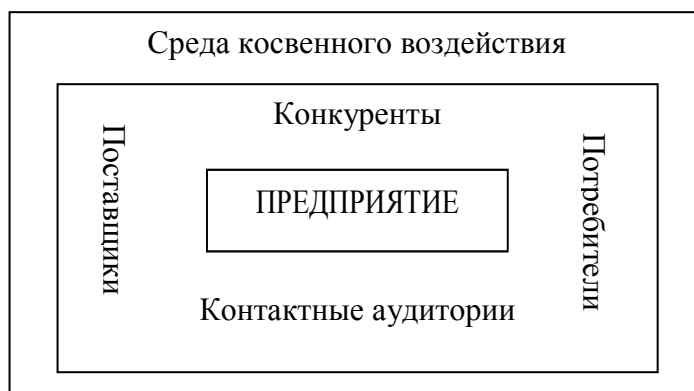


Рис. 1.7. Факторы среды прямого воздействия

Зависимость между предприятием-производителем и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из примеров прямого воздействия внешней среды на успешность функционирования предприятия.

Необходимость *поставки сырья и материалов, оборудования, энергии* и других материальных ресурсов обязывает фирму иметь в своем составе определенную систему снабжения, определять число поставщиков данного вида сырья или других исходных ресурсов, а также иметь оптимальный объем запасов на складе.



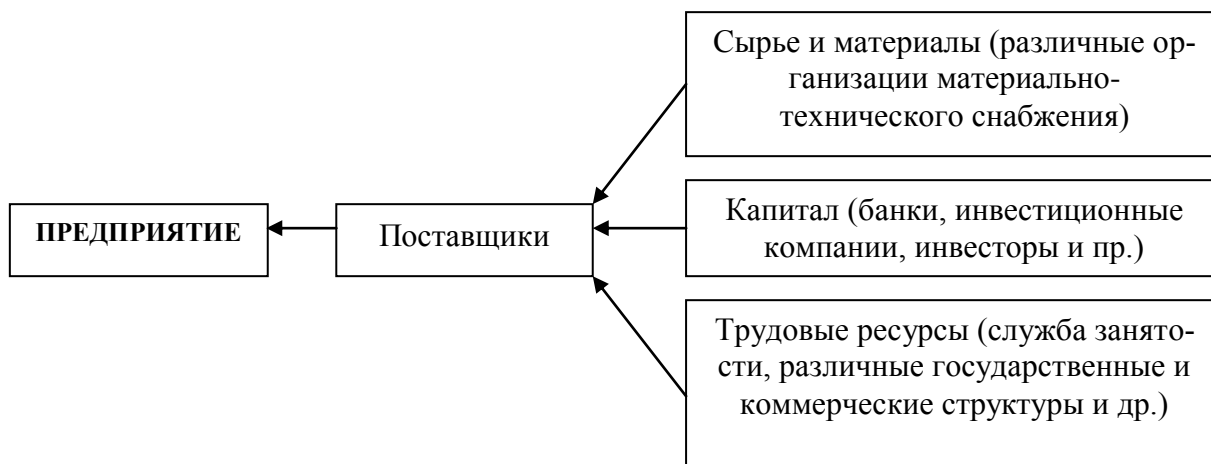


Рис. 1.8. Классификация поставщиков

Для роста и развития предприятию нужны также *поставщики капитала*. Поставщиками капитала могут быть банки, акционеры, частные лица, государственные учреждения, другие организации, предоставляющие займы или приобретающие ценные бумаги данной фирмы. Желание инвесторов вкладывать капитал может служить определенным критерием успешности функционирования предприятия, так как чем лучше показатели его деятельности, тем больше вероятность получить нужный объем средств на выгодных условиях.

*Подбор трудовых ресурсов* занимает особое место в решении всех поставленных перед предприятием задач. Без персонала, способного использовать материальные ресурсы, капитал и сложную технику, невозможно эффективное функционирование предприятия. В современных условиях можно отметить проблему нехватки высококвалифицированных специалистов (особенно для инновационных фирм), подбора талантливых менеджеров и др. Серьезными ограничениями со стороны поставщиков ресурсов могут быть цены на эти ресурсы, качество поставляемых товаров и услуг, договорные условия поставок.

**Потребители** формируют рынок сбыта, т.к. выживание предприятия зависит от его способности находить потребителей своей продукции и

услуг и удовлетворять покупательские запросы. В экономической литературе используются различные подходы к классификации потребителей. Для изучения и анализа потребителей целесообразно их совокупность разделить на группы на основе следующей классификации (рис. 1.9).

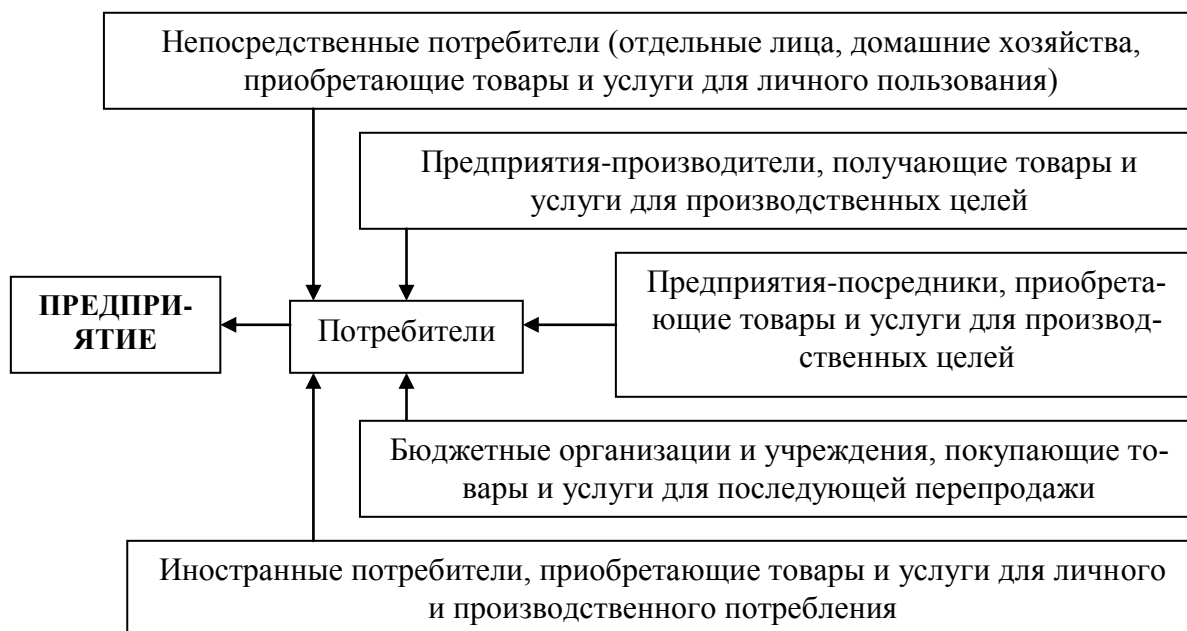


Рис. 1.9. Классификация потребителей

**Конкуренты** — один из наиболее динамичных внешних факторов, влияние которого невозможно оспаривать. В условиях рынка руководители предприятия осознают, что если не удовлетворять нужды потребителей столь же эффективно, как это делают конкуренты, то результаты деятельности предприятия могут быть весьма плачевны. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода продукцию можно продать и какую цену за нее запросить (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Классификация конкурентов

**Контактные аудитории** — это внешние силы, которые оказывают непосредственное воздействие на принятие решений предприятия и преследуют различного рода интересы, связанные с его деятельностью (рис. 1.11).

Важнейшую роль играют государственные институты, регламентирующие деятельность предприятий. Так, установление правового статуса фирмы влечет за собой определенный порядок уплаты налогов. Различные органы государственного регулирования уполномочены устанавливать порядок ведения финансовой отчетности, выдавать лицензии, устанавливать таможенные пошлины, режим труда и т.д.

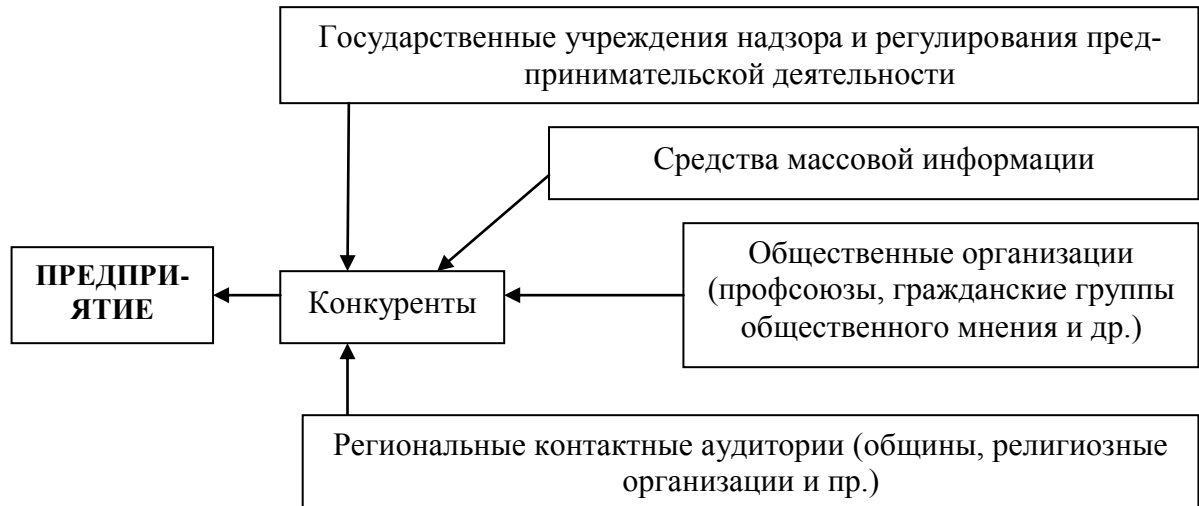


Рис. 1.11. Классификация контактных аудиторий

Многие предприятия, особенно крупные, создают специальные подразделения по связям с общественностью. Сотрудники предприятия оказывают непосредственное влияние на его деятельность и могут как позитивно, так и негативно влиять на достижение поставленных целей. Поэтому важно обеспечить благоприятные условия для работы персонала предприятия.

Среда **косвенного воздействия** включает факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на функционирование фирмы, но тем не менее сказываются на ее результатах. Эти факторы можно подразделить на государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические и правовые (рис. 1.12).

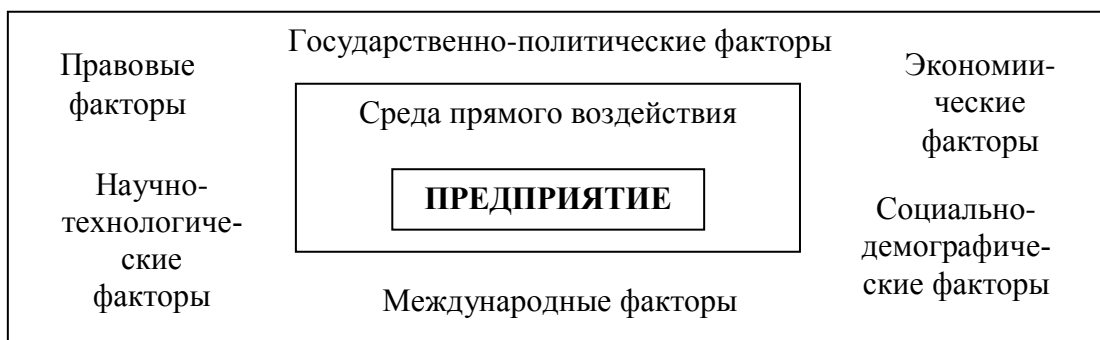


Рис. 1.12. Факторы среды косвенного воздействия

Политическая ситуация в стране оказывает влияние на экономическую обстановку в целом, так как в известной степени способы управления экономикой есть результат реализации политических целей и задач находящегося у власти правительства. *Фактор политической стабильности* играет весьма существенную роль как для зарубежных, так и для отечественных предприятий.

Не менее существенным является и *фактор государственного регулирования предпринимательской деятельности*. С одной стороны, государственная поддержка может стимулировать деятельность предприятия (субсидии, налоговые льготы, кредиты, юридические услуги), с другой — действия государства могут быть ограничивающими, запрещающими (этими мерами государство обеспечивает производственную безопасность, качество товаров и др.).

Число *экономических факторов*, оказывающих влияние на деятельность предприятия весьма многообразно. Так, инфляция сокращает покупательную способность потребителей и реальный спрос на товары и услуги; новые налоги изменяют распределение доходов, приводят к переменам в покупательной способности фирм и населения; уровень процентных ставок на капитал может сделать выгодными или невыгодными инвестиции в новые предпринимательские структуры; уровень занятости определяет наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы персонала.

*Социально-демографическая среда* включает две группы факторов, оказывающих наибольшее воздействие на производственно-хозяйственную деятельность предприятия, — социокультурные и демографические. *Социокультурная среда*, отражающая уровень жизни различных групп населения, включает также стиль жизни, привычки, нравственные и этические нормы, религиозные основы общества. Все эти факторы

социально-культурной среды влияют на поведение покупателей и, соответственно, могут влиять на спрос на отдельные товары и услуги.

Особое влияние на деятельность предприятий оказывают *демографические факторы*, хотя они не всегда принимаются во внимание. Любая хозяйственная система должна учитывать структурные изменения демографического развития отдельных регионов и страны в целом. Среди демографических факторов наиболее важными являются две группы, связанные с изменениями в обществе:

- изменения численности населения (прирост населения, снижение рождаемости, повышение уровня смертности);
- изменения в возрастном и половозрастном структурном составе населения.

*Международные события* большого значения (крупные политические события, войны, катастрофы и т.д.) неизменно оказывают косвенное влияние на деятельность и выживание фирм в различных странах, выходящих на мировые рынки.

Предприятия, стремящиеся к успеху, должны эффективно приспосабливаться к технологическим изменениям и возможно быстрее использовать их для получения преимуществ на конкурентном рынке. *Технологическая среда* отражает уровень научно-технического развития, который активно воздействует на предпринимательство (например, в области компьютеризации, информационных технологий и т.д.). Причем новые технологии могут привести как к повышению конкурентоспособности продукции фирмы, так и к ее снижению, если большего успеха в их разработке и применении добился конкурент.

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты производятся и покупаются, на скорость старения продуктов, на получение информации о том, какие виды продуктов ожидают потребите-

лей той или иной фирмы, т.е. технологические нововведения влияют на процесс производства, его развитие, обновление и совершенствование. Конечно, технологические изменения существенно влияют на изменение численности и качественный состав рабочей силы. Например, процесс компьютеризации способствует уменьшению численности управленческого персонала, однако создает потребность в специально подготовленных кадрах; автоматизация процессов производства и применение новых технологий уменьшают потребность в рабочих, что непосредственно сказывается на уровне занятости и заработной платы.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство компании зачастую вынуждено опираться в оценке такой среды на неполную информацию, что затрудняет прогнозирование возможных последствий для фирмы. Таким образом, каждая фирма должна оперативно и эффективно реагировать на изменения внешней среды, чтобы обеспечить устойчивость своего функционирования.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение предпринимательской деятельности.
2. Что такое «предприятие»?
3. Охарактеризуйте производственное предприятие.
4. Назовите важнейшие признаки предприятия.
5. В чем разница между понятиями «предприятие» и «фирма»?
6. Назовите основные признаки классификации предприятий.
7. Дайте характеристику предприятиям различных форм собственности.
8. Перечислите и охарактеризуйте разновидности предприятий в зависимости от вида выпускаемой продукции.
9. Как классифицируются предприятия в зависимости от структуры?
10. Дайте определение «диверсификации».

11. В чем различие между коммерческими и некоммерческими предприятиями?
12. Поясните сущность и основные черты общественных и религиозных организаций?
13. Поясните сущность и основные черты фондов?
14. Поясните сущность и основные черты учреждений?
15. Поясните сущность и основные черты основных форм объединений юридических лиц?
16. Поясните сущность и основные черты хозяйственных обществ?
17. Поясните сущность и основные черты хозяйственных товариществ?
18. Поясните сущность и основные черты производственного кооператива?
19. Поясните сущность и основные черты унитарных предприятий?
20. Поясните сущность и основные черты индивидуального предпринимательства?
21. Дайте определение «внешней среде предприятия».
22. В чем различие между средой прямого и воздействия и косвенного воздействия.
23. перечислите основные характеристики факторов внешней среды.
24. Чем определяется взаимосвязанность факторов внешней среды?
25. Что такое «сложность» факторов внешней среды?
26. Дайте определение «подвижности внешней среды».
27. В чем суть неопределенности факторов внешней среды?
28. Охарактеризуйте «поставщиков», как фактор внешней среды.
29. Охарактеризуйте «потребителей», как фактор внешней среды.
30. Охарактеризуйте «конкурентов», как фактор внешней среды.



31. Охарактеризуйте «контактные аудитории», как фактор внешней среды.
32. Перечислите факторы среды косвенного воздействия.
33. В чем состоит сущность государственно-политических факторов?
34. В чем состоит сущность экономических факторов?
35. В чем состоит сущность правовых факторов?
36. В чем состоит сущность научно-технологических факторов?
37. В чем состоит сущность социально-демографических факторов?
38. В чем состоит сущность международных факторов?

## 2. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Управление одновременно является элементом и функцией организованных систем различной природы: социальных, технических, биологических и т.д. Управление обеспечивает сохранение структуры данных систем, поддерживает режим их деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Управление, как его видел один из основоположников менеджмента А.Файоль, можно определить посредством перечисления его основных функций таких, как целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, обучение, учет и контроль, коммуникация, принятие решений.

Способами реализации вышеперечисленных функций являются методы управления. Понятие «метод» (греч. «methodos») буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Современные методы управления сочетают в себе реактивное управление и целевое управление в разном соотношении. Первое представляет собой реакцию на текущие события, т.е. план составляется непосредственно перед началом или в процессе осуществления действий и, как правило, часто меняется. Во втором же случае, прежде всего, определяются цели, а затем разрабатываются программы их достижения.

Управление эффективнее, если усилия сосредоточены на цели и результатах. Высокие результаты достигаются, когда методы управления позволяют программировать действия с учетом реальных ограничений по времени и объемам затрат. Соответственно, ценность результатов умень-

шается, если перед началом работ нет программы действий, то это ведет к существенным корректировкам.

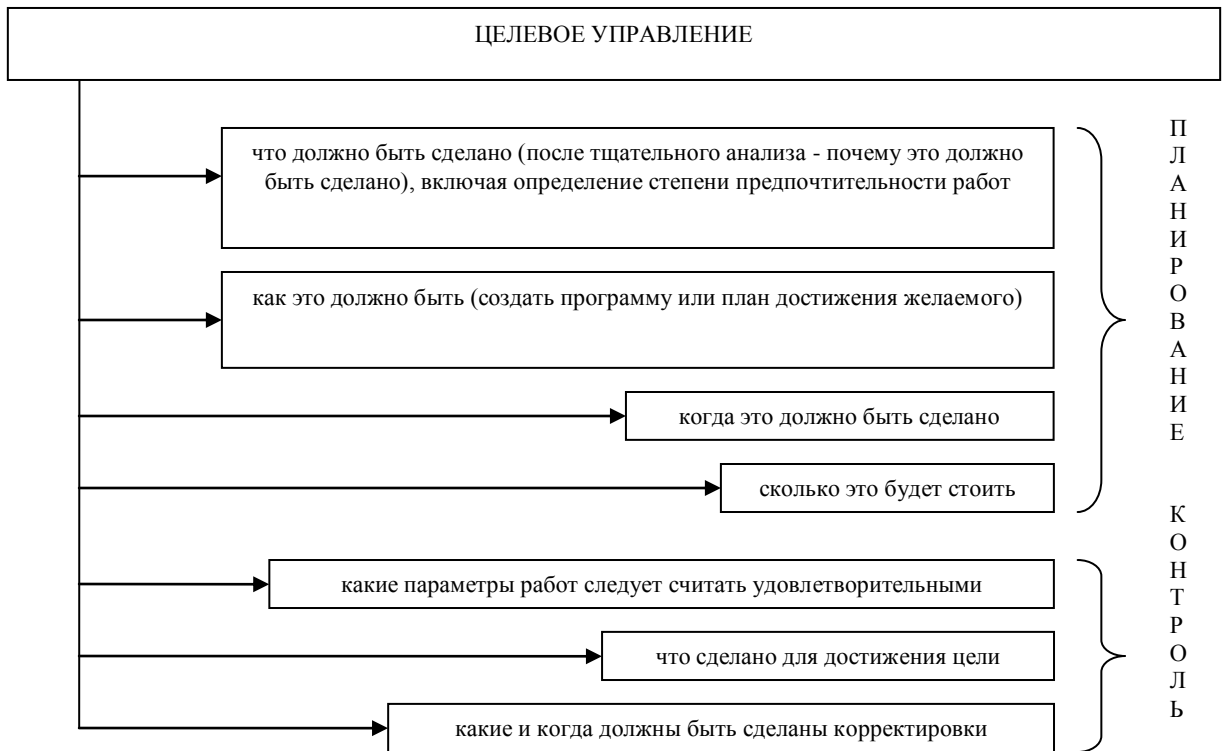


Рис. 2.1. Задачи целевого управления

Целевое управление - это управление на основе методического подхода, ориентированного на конечный результат. Оно решает ряд задач, которые представлены на рисунке 2.1. Перечисленные задачи отражают это единство, и первые четыре относятся к функции планирования, а последние три к функции контроля.

Важнейшее значение для целевого управления имеет определение главной цели и выработка программы ее достижения. Ошибка на этом этапе может свести на нет все усилия на последующих этапах.

Зная степень использования тех или иных групп методов управления в данной системе управления организацией можно более эффективно её использовать. А эффективное использование управленческой системы ведёт к более адекватному принятию управленческих решений. В данной

связи представляется уместным рассмотреть подробную классификацию методов управления.

### **2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Существует классификация методов управления по различным критериям. Большинство ученых сходится в традиционной общепризнанной классификации и группирует методы управления по характеру воздействия (рис. 2.2): административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. Хотя данное деление условно из-за взаимопроникновения каждого метода и, как следствие, общности черт, но присущие им различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый в отдельности.

*Административные* (или организационно-административные, или организационно-распорядительные) *методы*. Данная группа методов помогает формировать основные системы управления в виде устойчивых связей, отношений и положений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников. Реализуются данные методы путем прямого воздействия руководителей на подчиненных через административные приказы, распоряжения, регламенты, правила, инструкции и т.д.

Вышеназванные инструменты воздействия административных методов в целом описывают деятельность того или иного работника, подразделения, а так же их права, обязанности и ответственность.

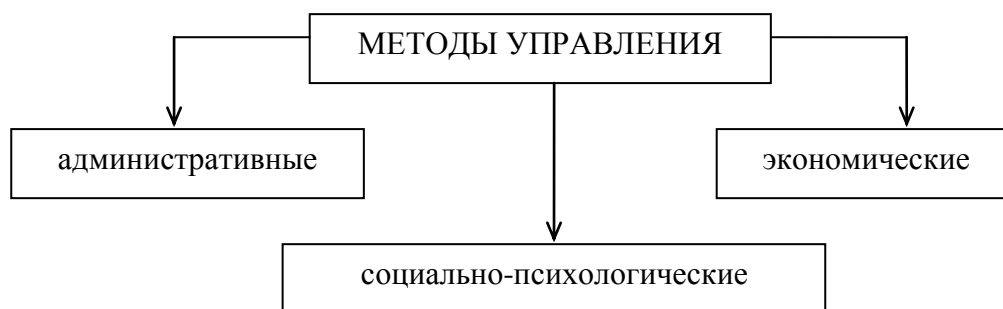


Рис. 2.2. Классификация методов управления по характеру воздействия

*Экономические методы.* Воздействуют на экономические интересы работников и контрагентов с помощью таких рычагов повышения эффективности механизма работы (эффективности производства), как установление цены (тарифы), системы оплаты труда, распределения прибыли и т.д. Основаны на использовании экономических стимулов, которые побуждают работников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании методов данной группы нет необходимости в дополнительном контроле, т.к. преодолевается инертность персонала и начинают более результативно действовать обратные связи, что ведет к повышению саморегулирования и относительному обособлению отдельных подразделений.

В практике управления первые две группы методов дополняют друг друга: административные решения, как правило, экономические обоснованы, а экономические меры воздействия часто применяют в рамках каких-либо директив.

*Социально-психологические методы.* Воздействуют на потребности и интересы, как отдельного работника, так и группы, также активизируют творческую или исполнительскую деятельность.

Социально-психологические методы действуют путем морального стимулирования, применения особых способов и условий коммуникации и

других приемов воздействия на психологические установки и эмоции работников. Эта группа методов управления не редко дополняет первые две. Группировка методов по степени обобщения управленческих знаний предусматривает разделение методов на общенаучные и конкретные или специфические (рис. 2.3).

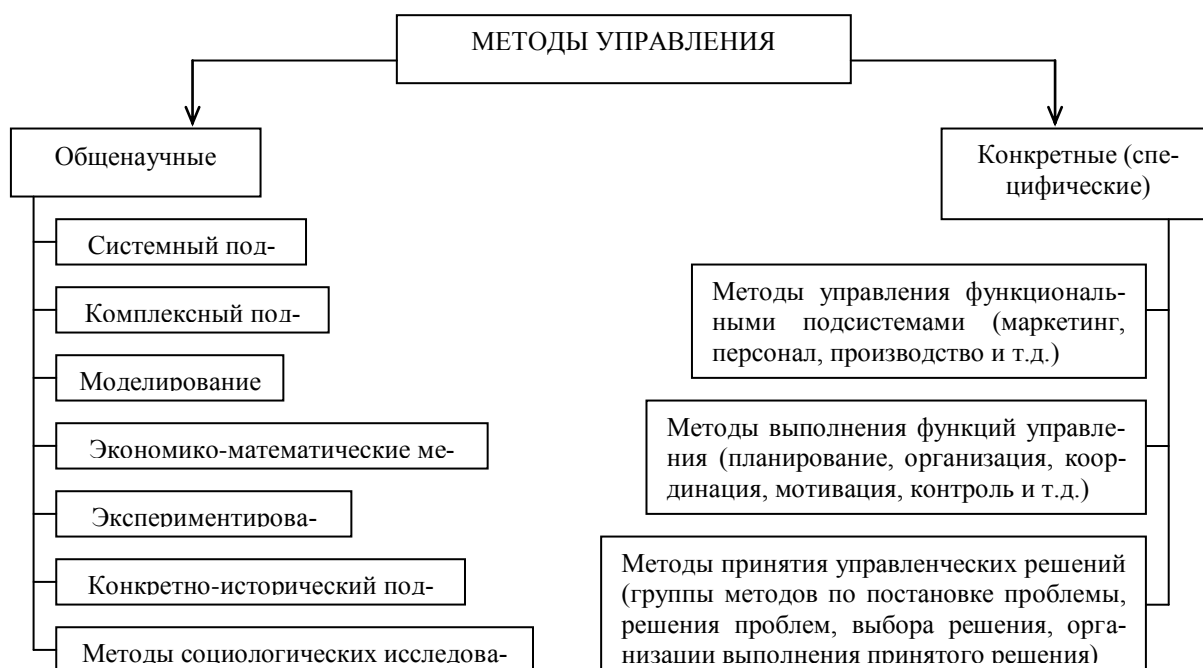


Рис. 2.3. Классификация методов по степени обобщения управленческих знаний

В свою очередь *общенаучные* методы делятся на ряд методов и подходов: системный и комплексный подходы, моделирование, экономико-математические методы, экспериментирование, конкретно-исторический подход и методы социологических исследований, а *специфические* на три основных группы: методы управления функциональными подсистемами, методы выполнения функций управления, методы принятия управленческих решений.

Классификация методов управления по следующему критерию – масштабу применения – основана на представлении объекта управления, с

одной стороны, как целостной системы, имеющей не только внутреннюю среду, но и функционирующего во внешней среде, т.е. на *макроуровне*. А, с другой стороны, как целостной системы, но имеющей взаимосвязанные составные части, т.е. на *микроуровне* (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Классификация методов управления по масштабу применения

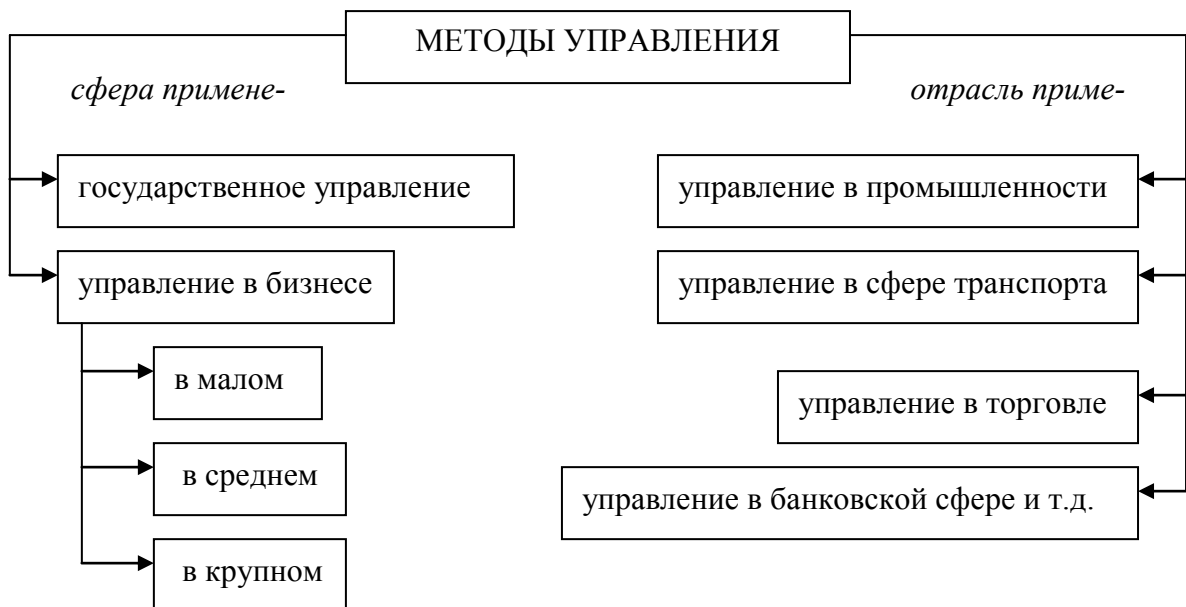


Рис. 2.5. Классификация методов управления по отраслям и сферам применения

Выделяются также методы управления в зависимости от сферы или отрасли применения. Данные методы в большей части совпадают с типом собственности или отраслью экономики (рис. 2.5).

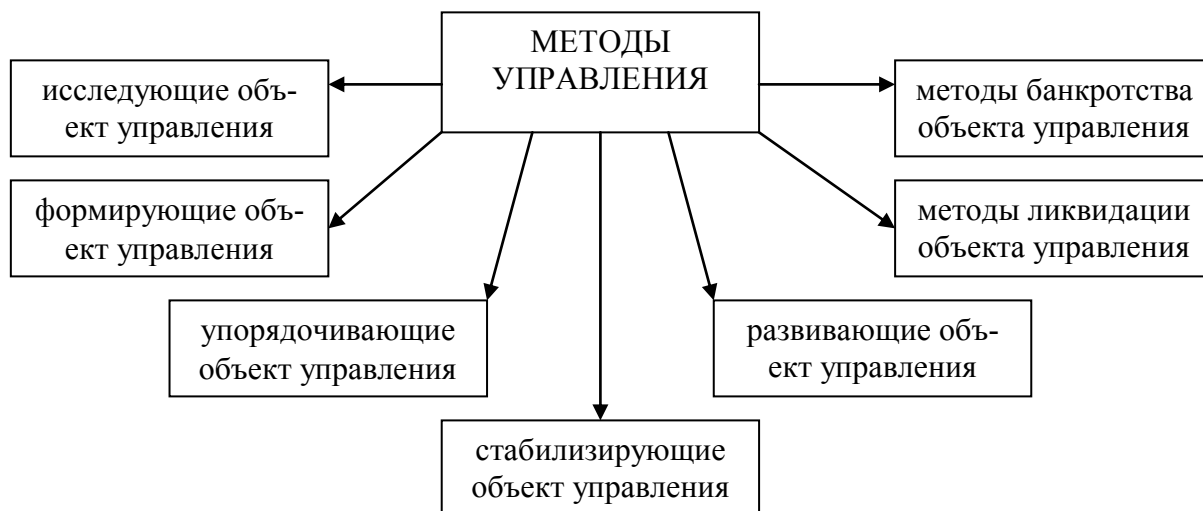


Рис. 2.6. Классификация методов управления по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (объекта управления)

Методы управления можно классифицировать по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (объекта управления) (рис. 2.6).

Следующим критерием классификации является степень опосредованности воздействия. В данном случае методы управления делятся на прямые и косвенные (рис. 2.7).

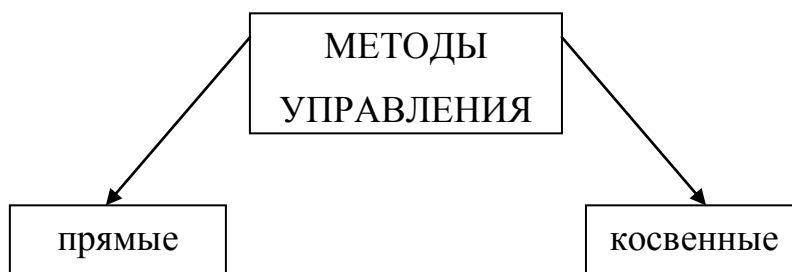


Рис. 2.7. Классификация методов управления по степени опосредованности воздействия



*Прямые* методы управления схожи с административными, т.е. предполагается прямое воздействие субъекта управления (руководства) на объект посредством приказов, распоряжений различными видами ресурсов и прочее.

*Косвенные* же методы предполагают ограниченное участие руководства в распределении различных ресурсов. В данном случае устанавливаются лишь общие рамки и эффективность деятельности компании в большей мере зависит от степени корпоративной культуры её персонала.

Выделяют методы управления по управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять (рис. 2.8).

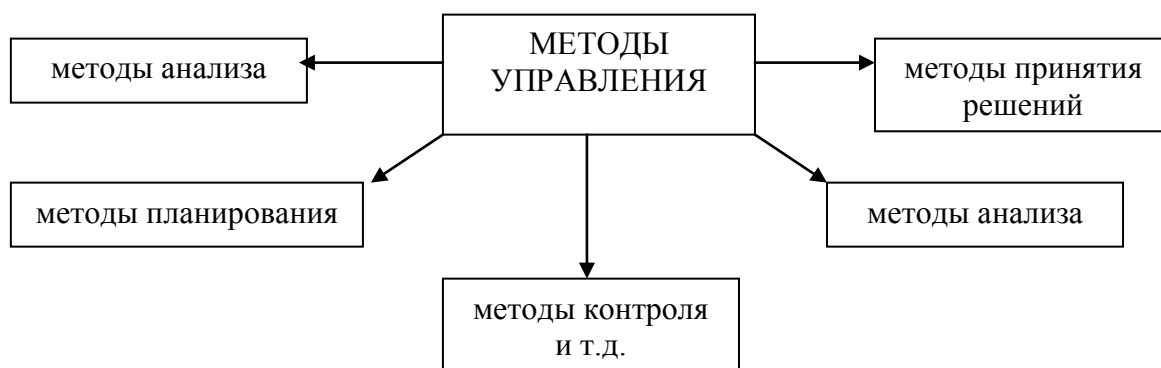


Рис. 2.8. Классификация методов управления по управленческим функциям

Рассматривая дифференцировано конкретный объект управления или оценивая сложившуюся ситуацию, следует выделять в связи с этим и определенные методы управления (рис. 2.9).

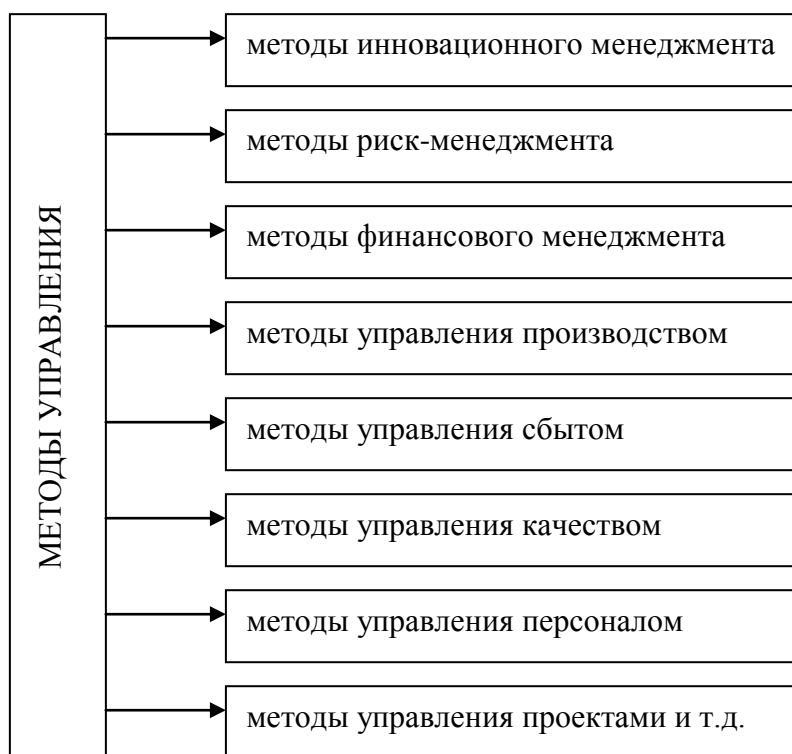


Рис. 2.9. Классификация методов управления по дифференциации объектов управления и характеру ситуации, проблемы

Общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность (в частности классификация методов управления по характеру воздействия) и поэтому выделяют такой критерий классификации, как степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта.

Предполагается, что индивидуум, как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы и задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие, объект управления к выполнению планов и заданий;

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием психотехнологий формировать метод воздействия

на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции её развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворения высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных выше степеней свободы объекта, методы управления следует разделить на следующие группы: методы принуждения, методы побуждения, методы убеждения (рис. 2.10).

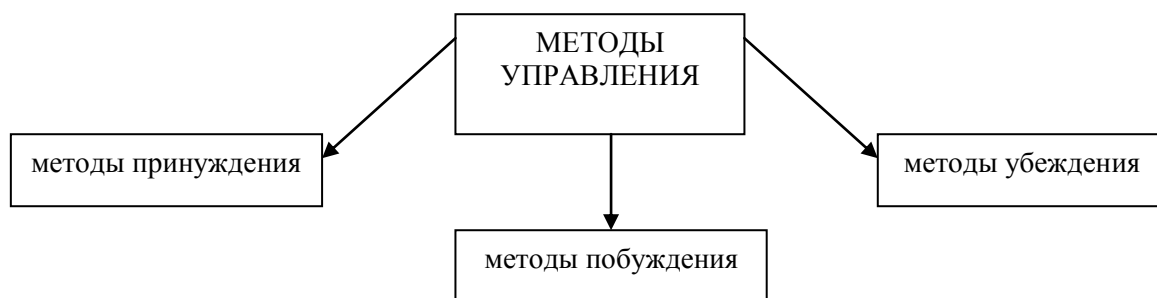


Рис. 2.10. Классификация методов управления по степени свободы объекта управления

Низкое качество *методов принуждения* - законодательных и нормативных актов - приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будет иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем.

Цель *методов побуждения* экономия ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Сущность методов побуждения проявляется в оптимизации управленческого решения и мотивации персонала на его реализацию.

*Методы убеждения* применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу труднорешаемой. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Методы убеждения как методы и способы управления основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации её потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды.

Представим в табличном виде проанализированные выше методы управления по предложенным критериям (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Классификация методов управления по различным критериям

Критерии классификации	Методы управления
1. Степень обобщения управленческих знаний	- общенаучные; - конкретные (специфические)
2. Масштаб применения	- общие, относимые ко всей системе; - особенные, обращенные к отдельным составным частям системы; - относящиеся к внешней среде объекта управления; - относящиеся к внутренней среде объекта управления
3. Отрасль, сфера применения	- государственное управление; - управление в бизнесе; - управление на транспорте; - управление в промышленности и т.д.
4. Вид деятельности	- методы управления перевозками; - методы управления инфраструктурой; - методы управления НИОКР и пр.
5. Характер воздействия	- административные; - экономические; - социально-психологические
6. Степень опосредованности воздействия	- прямые; - косвенные
7. Осуществление управленческих функций	- методы анализа; - методы планирования; - методы мотивации; - методы контроля и т.д.

Критерии классификации	Методы управления
8. Роль на различных этапах жизнедеятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы исследования организации;</li> <li>- стабилизирующие объект управления;</li> <li>- развивающие объект управления;</li> <li>- методы ликвидации;</li> <li>- методы банкротства и пр.</li> </ul>
9. Конкретные объекты управления и характер ситуации, проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы инновационного менеджмента;</li> <li>- методы риск-менеджмента;</li> <li>- методы финансового менеджмента;</li> <li>- методы управления производством;</li> <li>- методы управления сбытом;</li> <li>- методы управления качеством;</li> <li>- методы управления персоналом;</li> <li>- методы управления проектами и т.д.</li> </ul>
10. Степень свободы объекта управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы принуждения;</li> <li>- методы побуждения;</li> <li>- методы убеждения.</li> </ul>

Главным фактором обеспечения условий стабильности и скоординированности работы предприятия является оптимизация системы управления, которая должна отвечать требованиям рынка. Но при этом необходимо учитывать присущие отрасли (к которой принадлежит предприятие) особенности, определяющие структуру применения методов управления.

## **2.2. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Сегодня много внимания уделяется эффективному управлению производственными и экономическими процессами на предприятиях. Для решения задач данного круга целесообразно рассмотреть модели управления, используемые на западных предприятиях.

Существует много моделей управления, которые используются как в стратегическом, так и в оперативном управлении. В основном внедрение моделей управления связано с адаптивным процессом управления.

**Адаптивный процесс управления (Adaptive Management Process)** – процесс планирования и принятия решений, не привязанный к опреде-

ленному плану или бюджету. Операционные менеджеры и команды обладают значительными полномочиями на местах использовать свои знания и собственное мнение для принятия решений, которые соотносятся с задачами стратегии организации.

Зарубежными учеными выделено несколько принципов управления адаптивными процессами:

- установка целевых заданий – внешние эталонные показатели устанавливают желаемые среднесрочные цели.

- мотивация и вознаграждение – относительные вознаграждения на основе внешних эталонных показателей, оценка и сравнение с которыми происходит на ретроспективной основе, ограничивают махинации практически любого рода.

- стратегический процесс – постоянно продолжающийся процесс и большее участие стимулируют стремление и быструю реакцию.

- управление ресурсами – подход «ресурсы по запросу» снижает уровень потерь.

- координация – подход «одна команда» поощряет сотрудничество и отличный уровень сервиса для клиентов.

- управление и контроль – оперативная и открытая информация фокусируется на обучении и стимулирует этическое поведение.

### ***2.2.1 МОДЕЛИ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ (SHAREHOLDER VALUE MODELS)***

Данные модели приводят решения менеджеров в соответствие с ожиданиями и интересами акционеров.

Первыми практической разработкой концепции акционерной стоимости занялись Алфред Раппапорт (Alfred Rappaport) и Джоэл Штерн (Joel Stern). Основа модели акционерной стоимости – это понимание ключевых факторов создания стоимости.

В свою очередь фактор создания стоимости – это любая переменная (параметр), которая влияет на стоимость компании.

Факторы создания стоимости могут быть получены из финансовой модели бизнеса, моделей показателей, относящихся к подсистемам «клиенты», «процессы», «персонал». Также для большей эффективности факторы создания стоимости структурируют таким образом, чтобы менеджеры могли определить следующие два момента: какие из факторов в большей степени влияют на стоимость предприятия и какие сотрудники (какая команда) будут за них ответственны.

Существуют следующие параметры измерения акционерной стоимости: VBM (управление на основе стоимости), TRS (общая доходность для акционеров), DCF (дисконтированный денежный поток), EVA (экономическая добавленная стоимость), CFROI (рентабельность, или доходность, инвестиций, исчисленная по денежному потоку), ROIC (рентабельность инвестированного капитала), EPS (прибыль на акцию), норма прибыли и прочее.

Вышеназванные показатели позволяют менеджерам принимать решения, направленные на создание стоимости, но их не корректно сравнивать, т.к. они имеют разное значение. Для модели управления стоимостью характерен выбор показателей по экономическим критериям. На рис. 2.11 представлена комплексная система стоимостных показателей.



Рис. 2.11. Комплексная система стоимостных показателей

В левой части рисунка обозначен главный итоговый критерий результативности компании: стоимость для акционеров на фондовом рынке. Но так как именно он и есть обобщающий итоговый показатель, менеджеры не могут пользоваться им в качестве инструмента принятия решений, но могут устанавливать целевые нормативы стоимости для акционеров.

### ***2.2.2 МОДЕЛИ ЭТАЛОННОГО СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА (BENCHMARKING MODELS)***

Эти модели приводят целевые задания в соответствие с внешним и внутренним передовым опытом и отражают результаты в виде рейтингов предприятий и компаний.

Суть модели эталонного сравнительного анализа заключается в непрерывном улучшении подобранных эталонных показателей относительно некоего стандарта мирового уровня (например, подобные компании в отрасли и за рубежом). Грамотно подобранные эталонные показатели измеряют эффективность деятельности предприятия относительно лучших в своем классе, а не относительно внутренне согласованных целевых заданий.

Впервые термин «бенчмаркинг» стал использоваться применительно к оценке эффективности бизнеса в 1972 году в Институте стратегического планирования (Кембридж, США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, известная как Pims, занимается исследованием воздействия маркетинговой стратегии на прибыль. Было показано, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать и использовать опыт лучших предприятий, уже добившихся успехов в различных видах деятельности. Название «бенчмаркинг» также используется при оценке сравнительной эффективности, а объекты сравнения могут быть самые разные: от частных компаний и государственных структур



власти до производительности компьютерных процессов и урожайности зерновых при использовании различных агротехнологий.

Улучшение операционной и финансовой эффективности – одна из основных задач системы управления организацией. Повышение эффективности подразумевает разработку набора ключевых показателей, который описывает экономические достижения и перспективы организации в рыночной экономике.

При оценке ключевых индикаторов эффективности деятельности предприятия (например, показателей «затраты-выгода», атрибутов лучших деловых моделей, характеристик передовых компаний специфической отрасли и т.д.) средние или лучшие показатели для отрасли используются как эталоны (benchmarks) и/или как контрольные точки отсчета (reference points). Любое сравнение обязательно должно включать в себя следующие этапы:

1. Выбор объекта сравнения.
2. Выбор ключевых показателей, по которым будет оцениваться эффективность.
3. Выбор точки отсчета и эталона измерения.

Фактически это означает выбор шкалы, точки отсчета и единицы измерения. Таким образом, *эталонное тестирование* или *бенчмаркинг* можно определить как сравнительный анализ эффективности организаций и отдельных процессов, основанный на наборе взаимосвязанных эталонных индикаторов.

Сравнительный анализ, или эталонное тестирование бизнес-процессов (бенчмаркинг) дает возможность предприятию оценить свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами и лучшими деловыми моделями. Такая информация обеспечивает предприятие инструментальными средствами определения конкурентной стратегии, а на отрасле-

вом и международном уровне позволяет вырабатывать взвешенную политику регулирования рынков и улучшать качество услуг, которые государство предоставляет населению.

Предприятие может проводить эталонное тестирование почти любого вида деятельности, который позволяет регистрировать количественные оценки его эффективности. Эталонное тестирование должно начаться с идентификации ключевых параметров успеха в отрасли или сегменте рынка. В первую очередь необходимо понять, какие параметры являются наиболее важными составляющими успеха в данной сфере. Как правило, главные показатели эффективности бизнес-процессов ориентированы на потребителя.

В зависимости от различных объектов сравнения можно выделить несколько его направлений.

*Внутренний бенчмаркинг* состоит в сравнении деятельности подразделений в пределах предприятия или сравнении результатов деятельности того же самого подразделения за различные периоды времени.

*Конкурентный бенчмаркинг* предполагает сравнение предприятия с его конкурентами. Фактически все и всегда занимаются подобными сравнениями, поскольку без этого невозможна разработка деловой стратегии.

*Промышленный и операционный бенчмаркинг* состоит в оценке позиций компании в соответствующей отраслевой или функциональной отрасли. Всегда полезно сравнивать показатели эффективности организации с соответствующими показателями других аналогичных организаций. Необходимо только помнить, что выводы и интерпретации следует тщательно обдумывать и делать заключения очень осторожно, т.к. прямое сравнение не всегда допустимо. В частности невозможно прямое сравнение показателей эффективности российских и зарубежных предприятий, т.к. они функционируют в различных условиях.

Можно также выделить:

- *процессный бенчмаркинг (process benchmarking)* сфокусирован на отдельных дискретных рабочих процессах и операционных системах. Таких как обработка претензий покупателей, выставление счета клиенту, подбор сотрудника, получение и обработка заказов и т.д. Эта форма сравнительно анализа направлена на поиск и идентификацию наиболее эффективной практики выполнения определенной операции (или бизнес-процесса) в рамках множества организаций, которые выполняют схожие операции (но не обязательно работающих в одной отрасли);

- *бенчмаркинг производительности/результативности (performance benchmarking)* позволяет оценить конкурентные позиции предприятия или отдельного товара, относительное качество предоставляемых услуг (частных или общественных), в том числе по техническим характеристикам и предпочтениям потребителей;

- *стратегический бенчмаркинг (strategic benchmarking)* в целом связан с анализом того, как отдельные организации добиваются конкурентных преимуществ. По этой причине стратегический бенчмаркинг очень редко имеет отраслевой характер – поиск высокоэффективных компаний (или эффективно функционирующих органов государственной власти, а также предприятий общественного сектора), которые успешнее других действуют на своих рынках, осуществляется по разным отраслям и даже странам.

Сравнительный анализ бизнес-процессов позволяет оценить факторы, лежащие в основе эталонных бизнес-моделей; как было сказано выше, в процессе исследования показатели эффективности некоей компании сравниваются с эталонными, или целевыми показателями (benchmarks).

Начинают анализ с индикаторов, характеризующих эффективность компании с точки зрения акционеров (т.е. сравниваются различные показатели отдачи на вложенный в компанию капитал).

В процессе эталонного тестирования исследователь пытается идентифицировать «узкие места» в деятельности организации, оценить их с точки зрения достижения ключевых факторов успеха. В зависимости от избранных ключевых факторов успеха выбранные эталонные показатели позволяют идентифицировать области улучшения, где текущая бизнес-практика отличается от эталонной.

Контекст исследования определяет характер эталонных показателей, которые будут выбраны для сравнительного анализа. Можно использовать как величины в абсолютной форме (максимизация прибыли), так и в относительной (максимизация прибыльности).

Показатели могут быть представлены в виде простой пропорции (1:2, 3:4), числа (5 раз в год, меньше/больше в 3 раза), удельных единиц (продаж на одного занятого), продолжительности времени (средний срок оплаты дебиторской задолженности), а также в виде процентных соотношений (прибыль на капитал).

Ключевой фактор, влияющий на успех и отдачу от исследований эталонных бизнес-моделей, - определение правильного набора эталонных показателей. Подходящий набор должен обеспечивать проведение адекватных и объективных сравнений различных систем. Как правило, необходимо использование целого ряда показателей, поскольку практически нет такого вида деятельности, эффективность которого можно исчерпывающе оценить по одному критерию. Одним из методов оценки и управления эффективностью деятельности на основе интегрированной системы показателей является предложенная Р. Нортон и Д. Капланом концепция Сбалансированной системы показателей (см. п. 2.2.3).

### 2.2.3 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCED SCORECARD, BSC)

Данная система показателей задает стратегические рамки для принятия решений на местах и дает влияющие ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicator, KPI*), которые говорят менеджерам о достижении стратегических целей предприятия.

Данная модель дает возможность определенным образом совместить оценку бизнеса по финансовым показателям с нефинансовыми параметрами. Она переводит общую стратегию компании в систему формализованных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: *финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов и обучения*.

Процесс управления в рамках BSC состоит из двух фаз. Во-первых, разработка стратегии на основе информации, собранной при стратегическом анализе. Цель данного анализа – определить и оценить тенденции, возможности и риски в развитии предприятия. Во-вторых, реализация стратегии. Стратегию можно разбить на подстратегии, например, для различных видов или областей бизнеса.

Для каждой цели определяются ключевые показатели результативности *KPI*. При качественно разработанной системе показателей как компания в целом, так и её подразделения нацелены на достижение стратегии. Устанавливают и среднесрочные цели, и оперативные планы действий, носящие межфункциональный характер, финансовые и нефинансовые показатели деятельности, прямые индикаторы или индикаторы симптомов. Приоритетными в данном случае являются среднесрочные цели.

Система показателей не только помогает управлять стратегией, но и используется для непрерывного мониторинга и контроля стратегии, а цик-

лы обратной связи корректируют стратегию в связи с происходящими изменениями.

Выявление и измерение действительно существенных перспективных показателей деятельности компании - залог ее успеха в будущем, для этого требуется тщательный отбор аналитических данных. Следующие принципы могут стать основой нового подхода к измерению эффективности компании:

- концентрация на измерении нескольких ключевых показателей;
- взаимосвязь с видением, ценностями и ключевыми движущими факторами бизнеса;
- критерии оценки должны основываться на событиях прошлого, настоящего и будущего, чтобы представлять картину во всех трех измерениях;
- показатели должны соблюдать баланс интересов и отражать потребности клиентов, акционеров и персонала компании и других ключевых держателей интересов;
- критерии оценки должны распространяться на все уровни компании и быть последовательными;
- многочисленные показатели могут быть сгруппированы в единый индекс для представления достоверной обобщенной оценки эффективности;
- критерии оценки должны меняться или корректироваться в соответствии с изменениями как внешней ситуации, так и стратегии компании;
- для критериев оценки необходимо установить целевые (или контрольные) значения, базирующиеся на серьезном и качественном исследовании, а не на случайным образом выбранных числах.

Максимальное количество обобщенных показателей в любой организации - не более двадцати. Критичным для понимания моментом является

то, что один человек должен концентрироваться не более чем на нескольких основных показателях и иметь явно выраженную направленность своей деятельности.

На рисунке 2.12 представлена модель, которая позволяет определить показатели, критичные для успеха компании.

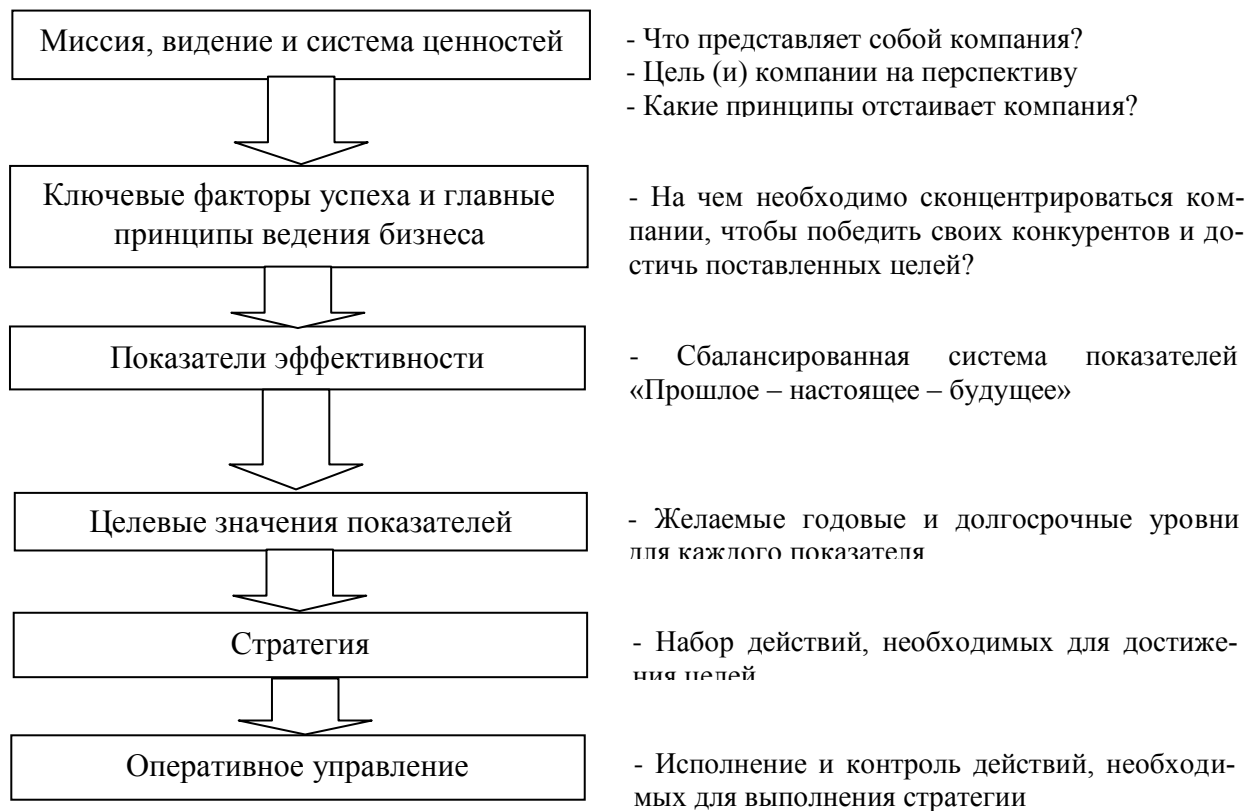


Рис. 2.12. Модель для определения показателей успеха компании

Часто используемая большинством предприятий система показателей, как правило, построена не рационально, поскольку концентрируется в основном на краткосрочных финансовых показателях, игнорируя долгосрочные, стратегически более важные показатели, такие как удовлетворенность клиентов, удовлетворенность сотрудников и рост бизнеса.

Сбалансированный набор критериев для любого предприятия должен включать приблизительно одинаковое количество данных в каждой из следующих областей:

- удовлетворенность клиентов;

- удовлетворенность сотрудников;
- финансовая эффективность;
- производственная (операционная) эффективность;
- качество товаров/услуг;
- эффективность поставщиков;
- безопасность / социальная ответственность / охрана окружающей среды.

#### **2.2.4 ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ACTIVITY-BASED MANAGEMENT)**

Эта модель информирует менеджеров о причинах затрат и таким образом дает инструмент для более полного понимания вклада отдельных продуктов, каналов продаж и клиентов в чистую прибыль.

Модели процессно-ориентированного управления детализируют процесс деятельности компании, её подразделений и работников, и показывают посредством этого, как добавляется стоимость к продуктам и клиентам. Т.е посредством детализации деятельности можно оценить факторы затрат.

Процессно-ориентированное управление имеет в своей основе ABC-метод - один из лучших инструментов калькуляции систем. Система по-операционного калькулирования себестоимости (ABC-система, АВ-костинг) рассматривает отдельную операцию как основной объект калькулирования. Операция - это событие, задача или единица работы с отдельной целью, например, проектирование продукта, установка оборудования, обслуживание оборудования и распределение (сбыт) продукции. ABC-система подсчитывает затраты по отдельным операциям и распределяет их по объектам калькулирования себестоимости на основе операций, принятых для выпуска каждого продукта или услуги (см. рис. 2.13).



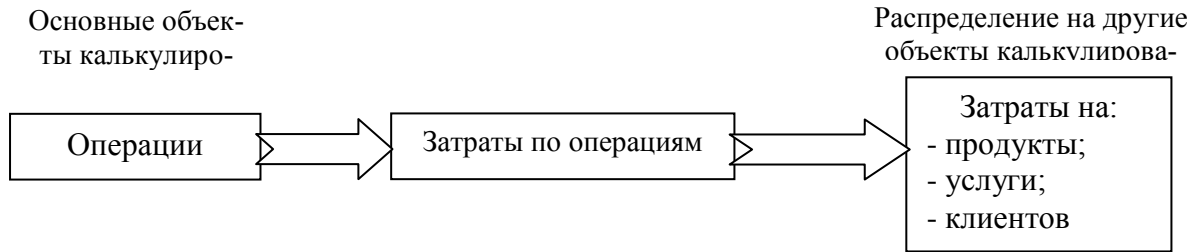


Рис. 2.13. Действие ABC-системы при калькулировании затрат

Предприятия используют ABC-информацию для принятия решений в области ценообразования, продуктовой стратегии и управления затратами. Управление по операциям (ABM) характеризуется принятием решений на основе информации, полученной при калькулировании себестоимости по операциям, что помогает удовлетворить запросы потребителей и повысить прибыльность. ABM включает принятие решений по ценовой политике, по структуре продуктового портфеля, по снижению затрат и совершенствованию производственного процесса, по проектированию, планированию и управлению.

Стоит отметить, что русскоязычный перевод не совсем точно отражает суть английского названия. Существуют альтернативные способы перевода этого термина: «учет затрат по местам их возникновения» и другие варианты. Важно понимать, что в названии термина подчеркивается процессный характер учета затрат, т.е. затраты относятся на конкретные виды деятельности (activities), а не на виды используемых ресурсов или подразделения фирмы.

Традиционный подход к расчету издержек состоит в подсчете себестоимости того или иного вида продукции или разделении затрат по видам используемых ресурсов. Примерами таких показателей могут быть себестоимость единицы продукции, издержки предприятия на электроэнергию, расходные материалы и т.д. При ABC-подходе обязательным атрибутом любых затрат становится тот или иной процесс (центр затрат/прибыли).

Примером показателей в системе ABC себестоимость обработки одного заказа на покупку товара, себестоимость доставки товара заказчику, затраты на формирование заказа на складе.

В каждый из таких показателей ABC включены как непосредственные переменные затраты, возникающие при осуществлении процесса (затраты материалов, оплата времени работников, занятых выполнением заказа, и т.д.), так и часть общепроизводственных затрат.

Цель проекта внедрения ABC – создание эффективного инструмента управления затратами, основанного на персонализации ответственности каждого владельца центра затрат/прибыли (руководителя подразделения) за понесенные затраты.

Учет по местам возникновения затрат позволяет внедрить эффективную систему учёта, планирования, контроля и анализа как на уровне всего предприятия, так и на уровне подразделений. ABC как элемент системы показателей управленческого учета позволяет руководителям подразделений (владельцам процессов) анализировать затраты и выработать управленческие решения по снижению непроизводственных расходов.

ABC используется для:

- общего анализа себестоимости бизнес-процессов на предприятии (маркетинг, производство продукции и оказания услуг, сбыт, менеджмент качества, техническое и гарантийное обслуживание и др.);
- проведения функционального анализа, связанного с установлением и обоснованием функций, выполняемых структурными подразделениями предприятий с целью обеспечения выпуска продукции и оказания услуг высокого качества при снижении издержек;
- определения и анализа основных, дополнительных и ненужных функциональных затрат;

- сравнительного анализа альтернативных вариантов снижения затрат в производстве, сбыте и управлении за счет упорядочения функций структурных подразделений предприятия;

- анализа интегрированного улучшения результатов деятельности предприятия.

Метод ABC разработан как «процессно-ориентированная» альтернатива традиционным финансовым подходам. Например, в отличие от традиционных финансовых подходов метод ABC:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственного участвующего в бизнес-процессе;

- распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и их влиянием на себестоимость, а не на основании прямых затрат или учёта полного объема выпускаемой продукции.

ABC-метод физически отражает функции людей, машин и оборудования. Также он отображает уровень потребления ресурсов функциями, а также причины, по которым эти ресурсы используются.

ABC-информацию можно использовать как для текущего (оперативного) управления, так и для принятия стратегических решений. На уровне тактического управления информация из ABC-модели может пригодиться для формирования рекомендаций по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности организации. На стратегическом уровне это помощь в принятии решений относительно реорганизации предприятия, изменения ассортимента продуктов и услуг, выхода на новые рынки, диверсификации и т.д.

ABC-информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, помогает выявить возможности тех факторов, которые имеют наибольшее значение (качество, обслужива-

ние, снижение стоимости, уменьшение трудоемкости), а также определить наилучшие варианты капиталовложений.

В основе управления, основанного на функциях, лежит несколько аналитических методов, использующих ABC-информацию. Это стратегический, стоимостной, временный анализ; анализ трудоемкости; определение целевой стоимости; исчисление стоимости исходя из жизненного цикла продукта или услуги.

Одно из направлений использования принципов, средств и методов ABC – планирование бюджета, основанного на функциях. Планирование бюджета задействует ABC-модель для определения объема работ и потребности в ресурсах. Можно выделить два пути использования:

- выбор приоритетных направлений деятельности, увязанных со стратегическими целями;
- разработка реалистичного бюджета.

ABC-информация позволяет принимать осознанные и целенаправленные решения о распределении ресурсов, опирающиеся на понимание взаимосвязей функций и стоимостных объектов, стоимостных факторов и объемов работ.

#### ***2.2.5 МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)***

Данный вид моделей направляет действия менеджеров на определение и удовлетворение потребностей клиента с прибылью.

Данные модели направлены не только на удовлетворение клиентов, но и на повышение их лояльности и прибыльности. В этой связи менеджерам разных уровней необходим доступ к стратегической, конкурентной и рыночной информации. Следовательно, основная цель не заключение сделки или продажа товара, услуги, а построение взаимоотношений с клиентами.

Лояльность не заменяет прибыль и не является способом быстрого зарабатывания денег. Она в большей мере выступает существенным компонентом деловой стратегии, позволяющей достичь достаточно убедительных результатов.

Лояльность клиентов должна быть одним из направлений стратегии предприятия, а не тактикой. Лояльность покупателей, сотрудников и инвесторов настолько взаимосвязана, что понимание и управление одним аспектом требует понимания и управления двумя другими аспектами. Хотя лояльность - это действительно стратегическое понятие, его реальные рамки даже шире. Оно непосредственно связано даже с философией бизнеса. Важное положение философии лояльности заключается в том, что главная цель бизнеса – создание ценности, а не получение прибыли. Бизнес модель на основе создания ценности описывает влияние экономических факторов лояльности на динамику роста и прибыльность компании.

Но и операционный момент лояльности очень важен, поскольку предполагает разработку системы показателей для практических целей. Наблюдая поведение потребителей, сотрудников и инвесторов (хотят ли они сотрудничать в вашей компании), можно с достаточной степенью точности определить, в чем именно, с их точки зрения, состоит ценность и насколько вашей компании удастся создавать её для них в долгосрочном аспекте. Поэтому менеджмент на основе лояльности включает методику оценки хозяйственной деятельности компании и ряд критериев для контроля за повышением эффективности.

Лидеры лояльности – компании, установившие новые стандарты эффективности деятельности в своих отраслях, - могут многое рассказать о том, как надо действовать, чтобы достичь высокого уровня лояльности своих партнеров. Хотя опыт каждой из этих компаний уникален, есть и общие рекомендации:

1. Формирование уникальной концепции ценности для потребителя. Выбор нужных потребителей.
2. Завоевание лояльности потребителей.
3. Выбор нужных сотрудников.
4. Завоевание лояльности сотрудников.
5. Завоевание лидерства по издержкам за счет роста производительности труда.
6. Выбор нужных инвесторов.
7. Завоевание лояльности инвесторов.

Для большинства компаний главной проблемой является переориентация с целей получения прибыли на цели создания ценности. И в первую очередь не только исполнительному директору, но и всем топ-менеджерам компании необходимо решить на сколько для них самих важна концепция ценности и лояльность.

Лидеры компаний, взявших на вооружение принципы лояльности, стремились создать растущую и долговечную компанию. Сконцентрировав все свои усилия на формировании партнерских отношений в бизнесе и на создании ценности, они сумели успешно создать экономику лояльности в своих компаниях: партнерство порождает мотивацию, мотивация – ценность, ценность – лояльность, лояльность же порождает ещё большую ценность. На этой основе инвесторы, сотрудники и потребители демонстрируют восходящее движение по спирали прибыли, роста и непреходящей ценности.

### ***2.2.6 ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ МАСШТАБА ПРЕДПРИЯТИЯ И СКОЛЬЗЯЩИЕ ПРОГНОЗЫ (ENTERPRISEWIDE INFORMATION SYSTEMS AND ROLLING FORECASTS)***

Данные модели объединяют разрозненные функции предприятия и дают менеджерам возможность увязать работу и вложенные затраты с результатами для клиентов по всей организации; также лучше прогнозируют события за счет получения оперативных фактических данных, интегрированных прогнозов и данных о рынке.

Цель данных систем - это доступ каждого к необходимой информации, и, следовательно, право анализировать и интерпретировать полученную информацию любым способом, подходящим для решения их задач.

Информационные системы, в свою очередь, должны быть настроены на поиск и подтверждение тенденций в изменениях на рынке, а все контакты компании с клиентами и рынком в целом настроены на передачу обратной информации в систему.

Скользящие прогнозы являются непрерывным процессом переоценки и расстановки приоритетов. Как правило, используются скользящие средние и двенадцатимесячные скользящие обзоры, которые не привязаны к календарному году.

На перспективу каждый раз прибавляется один месяц к одиннадцати следующим. Также при оценке достигнутых результатов в ретроспективе к фактическим результатам одиннадцати месяцев прибавляется текущий отчетный. Это позволяет устранить любую сезонность, искажающую результаты за год накопленным итогом.

В табл. 2.2 приведена сводная характеристика моделей управления предприятием. Немаловажным при внедрении моделей на основе адаптивных процессов является поддержка со стороны культуры компании, ответственность руководителей компании, а также способность и свобода дей-

ствия лиц, принимающих решения, на основе предоставленной информации.

Таблица 2.2

## Сводная характеристика моделей управления предприятиями

Модель	Характеристика модели		
	Информационная поддержка на уровне оперативного управления	Информационная поддержка на уровне стратегического управления	Препятствия со стороны жестко централизованной системы управления
Модели акционерной стоимости	Информация для принятия решений с учётом их влияния на стоимость компании	Определение факторов (параметров) создания стоимости и их комплексный учёт и оценка	Принятие решений по политическим причинам
Модели эталонного сравнительного анализа	Информация для конкурентных сравнений и рейтингов	Определение направления сравнительного анализа и пропорции эталонных показателей	Концентрация эталонных показателей на внутренних сравнениях
Сбалансированная система показателей	Ряд влияющих показателей и рамок для принятия оперативных решений	Комплекс ключевых показателей для принятия стратегических решений	Доминирование жестких соглашений в ущерб стратегическим планам
Процессно-ориентированное управление	Информация о прибыльности клиентов и ограничения по производственной мощности	Детализация деятельности компании с целью оценки факторов затрат	Ориентация управления на подразделениях, а не на процессах
Модели управления взаимоотношениями с клиентами	Информация о поведении клиентов с целью построения долговременных и продуктивных взаимоотношений с клиентом	Стратегическая, конкурентная и рыночная информация, способствующая росту лояльности, а, следовательно, и создание ценности	Приоритет стандартных показателей продаж
Информационные системы масштаба предприятия и скользящие прогнозы	Оперативные фактические данные, скользящие прогнозы и информа-	Стратегические планы и информация о средне- и долгосрочном	Искажение или неполнота информации стандартной отчет-



	ция о рынке	развитии рынка	ностью
--	-------------	----------------	--------

Перед началом внедрения любой из перечисленных моделей управления необходимо:

1. Всегда оценивать приемлемость той или иной модели для конкретной компании. То, что подошло к конкурентной компании, может не подойти исследуемой. Целесообразней, собрав информацию и о конкурентах, и об исследуемой компании, предложить интегрированный способ, основанных на преимуществах других инструментов.

2. Должное внимание отдавать таким показателям как степень удовлетворения клиентов, моральный дух сотрудников, качество продукции и услуг. Они могут выступить индикаторами возникающих проблем, в то время как финансовые показатели могут свидетельствовать о финансовом состоянии компании.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что подразумевает термин «управление»?
2. Что такое «методы управление»?
3. Дайте определение целевому управлению.
4. В какой степени в целевом управлении должны соотноситься планирование и контроль?
5. Приведите основные критерии классификации методов управления.
6. Приведите классификацию методов управления по характеру воздействия.
7. Приведите классификацию методов управления по степени обобщения управленческих знаний.
8. Приведите классификацию методов управления по масштабу применения.

9. Приведите классификацию методов управления по отрасли, сфере применения.
10. Приведите классификацию методов управления по виду деятельности.
11. Приведите классификацию методов управления по степени опосредованности воздействия.
12. Приведите классификацию методов управления относительно осуществления управленческих функций.
13. Приведите классификацию методов управления по роли на различных этапах жизнедеятельности.
14. Приведите классификацию методов управления по отношению к конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблемам.
15. Приведите классификацию методов управления по степени свободы объекта управления.
16. Что такое «адаптивный процесс управления»?
17. Перечислите принципы адаптивного процесса управления.
18. Поясните суть модели акционерной стоимости.
19. Перечислите параметры измерения акционерной стоимости.
20. Опишите комплексную систему стоимостных показателей.
21. Поясните суть модели эталонного сравнительного анализа.
22. Дайте определение термину «бенчмаркинг».
23. Что будет являться эталоны (benchmarks) при использовании модели эталонного сравнительного анализа.
24. Перечислите этапы бенчмаркинга.
25. Поясните суть внутреннего бенчмаркинга.
26. Поясните суть конкурентного бенчмаркинга.
27. Поясните суть промышленного и операционного бенчмаркинга.

28. Поясните суть процессного бенчмаркинга.
29. Поясните суть бенчмаркинга производительности/результативности.
30. Поясните суть стратегического бенчмаркинга.
31. Поясните суть системы сбалансированных показателей.
32. Перечислите принципы подхода к измерению эффективности компании.
33. Опишите модель для определения показателей успеха компании.
34. Поясните суть процессно-ориентированного управления.
35. Поясните суть ABC-метода.
36. Опишите направления использования ABC-метода.
37. Поясните суть модели управления взаимоотношениями с клиентами.
38. Что такое «лояльность клиентов».
39. Перечислите общие рекомендации для успешной реализации модели управления взаимоотношениями с клиентами.
40. Поясните суть информационных систем масштаба предприятия и скользящих прогнозов.
41. Охарактеризуйте с позиций информационной поддержки на уровне оперативного управления выше перечисленные модели.
42. Охарактеризуйте с позиций информационной поддержки на уровне стратегического управления выше перечисленные модели.
43. Дайте характеристику препятствиям со стороны жестко централизованной системы управления при внедрении выше перечисленных моделей.

### 3. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ И ИХ СТРУКТУРА

Для осуществления производственной деятельности предприятие должно располагать необходимыми средствами труда, рационально их использовать и своевременно пополнять и заменять. Средства труда являются натурально-вещественной категорией, а экономика, как наука оперирует экономическими категориями. Важнейшей экономической категорией, характеризующей средства труда, являются основные средства (основные фонды). *Для отнесения изучаемого объекта к этой категории выделены следующие признаки.* Во-первых, участие в производственном процессе целиком. Во-вторых, действие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода. В-третьих, возмещение своей стоимости по мере износа в виде амортизационных отчислений, включаемых в стоимость продукции или услуг. В-четвертых, превышение его стоимости установленного предела для отнесения к предметам в обороте.

*Основные средства* – это часть средств труда, участвующих целиком в производственном либо управленческом процессе, действующих в неизменной натуральной форме в течение длительного периода, возмещающих свою стоимость по мере износа в виде амортизационных отчислений, включаемых в стоимость продукции или услуг и способствующие получению экономической выгоды (дохода). Основные средства классифицируются по различным признакам (табл. 3.1).

Классификация основных средств по различным признакам позволяет охарактеризовать их структуру для целей изучения динамики, планирования воспроизводства, определения уровня использования, анализа состояния отдельных групп, разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности использования.

## Классификация основных средств

Классификационный признак	Основные средства
По отношению к виду экономической деятельности	1) используемые в промышленности; 2) используемые в сельском хозяйстве; 3) используемые в строительстве; 4) используемые на транспорте и т.д.
По отношению к процессу производства	1) производственные; – активная часть; – пассивная часть; 2) непроизводственные.
По натурально-вещественному составу в зависимости от целей использования и выполняемых функций	1) здания; 2) сооружения; 3) измерительные приборы и устройства; 4) вычислительная техника; 5) машины и оборудование; 6) транспортные средства; 7) производственный и хозяйственный инвентарь; 8) рабочий и продуктивный скот; 9) многолетние насаждения; 10) прочие основные средства.
В зависимости от состояния	1) новые; 2) в очень хорошем состоянии; 3) в хорошем состоянии; 4) в удовлетворительном состоянии; 5) пригодные к использованию; 6) в плохом состоянии.
В зависимости от возможности воспроизводства	1) новое строительство; 2) расширение; 3) модернизация; 4) реконструкция; 5) техническое перевооружение.
В зависимости от начисления амортизации	1) амортизируемые: – линейным способом; – способом суммы числа лет полезного использования; – способом уменьшаемого остатка; – пропорционально выполненному объему работ; 2) неамортизируемые.

Следует отметить, что *структура основных средств значительно различается по видам экономической деятельности*. Так, в легкой про-

мышленности доля активной части основных производственных фондов составляет более 55 %, в топливной промышленности – около 40 %, а на железнодорожном транспорте – менее 30 %.

Структура основных средств рассчитывается исходя из их стоимости. В табл. 3.2 приведены данные о стоимости основных фондов российских предприятий по видам экономической деятельности.

Таблица 3.2

Основные фонды по видам экономической деятельности, млн руб.

Основные фонды	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всего	32 541 444	38 366 273	43 822 840	54 251 541	64 552 706	74 471 182
в том числе по видам экономической деятельности:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1 357 147	1 377 254	1 449 416	1 734 450	1 973 092	2 259 734
рыболовство, рыбоводство	54 741	59 821	57 421	74 436	86 948	91 247
добыча полезных ископаемых	2 315 367	2 958 107	3 642 587	4 326 327	5 446 292	6 366 057
обрабатывающие производства	2 885 349	3 234 167	3 673 355	4 380 827	5 199 680	6 001 501
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2 916 859	3 263 827	3 499 344	3 730 703	4 387 330	4 925 469
строительство	656 146	580 614	632 251	769 959	1 011 830	1 221 347
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	557 833	632 113	890 916	1 200 330	1 665 225	2 156 531
гостиницы и рестораны	228 980	255 535	276 897	357 037	404 512	443 789
транспорт и связь	9 312 907	12 526 547	14 457 268	16 964 725	20 397 094	21 525 664
финансовая деятельность	317 153	405 127	540 435	728 580	1 100 256	1 446 257
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	8 123 685	8 885 172	9 834 842	12 508 832	14 286 591	18 642 139
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	972 732	1 060 446	1 388 807	2 285 238	2 959 644	3 288 743
образование	1 163 532	1 216 786	1 311 802	2 192 394	2 314 185	2 468 646
здравоохранение и предоставление социальных услуг	870 830	941 612	1 035 857	1 501 380	1 672 825	1 834 158
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	808 183	969 145	1 131 642	1 496 323	1 647 202	1 799 900

В экономической литературе выделяют следующие *виды стоимости основных средств*, наиболее часто применяемые на практике: первоначальная, восстановительная, ликвидационная, балансовая, рыночная, фактическая.

чальная; восстановительная; остаточная; учетная; рыночная; потребительная; инвестиционная; стоимость замещения; залоговая; страховая; ликвидационная; стоимость для целей налогообложения. В настоящее время использование дефиниций этих терминов не вызывает трудностей. Однако следует отметить, что базовыми видами стоимости основных средств является первоначальная, восстановительная и остаточная стоимость.

*Первоначальная стоимость* включает цену приобретенного объекта основных средств, а также затраты на доставку, монтаж, наладку и ввод в действие. Эта стоимость является исторической оценкой стоимости объекта, по которой он принимается на учет. *Восстановительная стоимость* трактуется как стоимость воспроизводства основных средств в современных условиях, т.е. стоимость новых аналогичных основных средств, способных заменить существующие. *Остаточная стоимость* определяется как разность между восстановительной или первоначальной стоимостью основных средств и суммой начисленного на них износа.

### **3.2. ИЗНОС И АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ**

*Износ основных средств* – это процесс утраты первоначальных технико-эксплуатационных качеств объекта в результате воздействия различных факторов, т.е. свойство материальных объектов, которыми являются основные средства, а *амортизация* – процесс восстановления стоимости основных средств посредством списания ее части на стоимость продукции, т.е. функция экономической категории восстановления первоначально авансированного капитала в средства труда. Таким образом, процесс изнашивания основных средств и процесс начисления амортизации их стоимости протекают одновременно и разнонаправлено. Несмотря на это, принимается условие, что параллельность течения этих процессов позволяет использовать результаты начисления амортизации как стоимостную оценку износа основных средств. Вместе с тем, в действительности процесс

износа основных средств идет совершенно иначе, чем процесс начисления амортизации.

В современной экономической науке различают следующие *виды износа основных средств*:

**физический** – характеризует утрату первоначальных технико-эксплуатационных качеств объекта (или его части) в результате воздействия природно-климатических и эксплуатационных факторов;

**моральный (функциональный)** – показывает несоответствие объекта современным стандартам с точки зрения его функциональной полезности. При этом выделяют:

– *моральный износ первого рода* характеризует технологическое устаревание и связан с научно-техническим прогрессом в сфере технологии, дизайна и конструкционных материалов, используемых для производства объекта.

– *моральный износ второго рода* характеризует функциональное устаревание и связан с тем, что производство аналогичных объектов становится дешевле;

**экономический (внешний)** – проявляется в снижении степени полезности объекта основных средств под воздействием экономических, политических и других внешних факторов.

Вышеописанные типы устаревания, так же как возраст и состояние объекта основных средств, должны быть учтены при определении *общего уровня износа*, который может быть определен по следующей формуле:

$$I_{OC} = 1 - (1 - I_{\phi}) \cdot (1 - I_{\text{м}}) \cdot (1 - I_{\text{э}})$$

где  $I_{\phi}$ ,  $I_{\text{м}}$ ,  $I_{\text{э}}$  – степень физического, морального и экономического износа соответственно, выраженная в долях.



В настоящее время степень износа основных производственных фондов в среднем по предприятиям превышает 45 %, а по отдельным их видам она значительно выше (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Уровень износа основных фондов предприятий по видам экономической деятельности, %

Виды экономической деятельности	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всего	42,8	44,3	45,4	45,9	46,3	45,3
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	46,4	46,8	46,0	46,7	43,9	42,2
рыболовство, рыбоводство	55,1	49,7	54,0	60,4	61,3	62,7
добыча полезных ископаемых	55,4	53,2	53,0	53,7	52,9	50,9
обрабатывающие производства	47,9	47,7	47,4	46,4	46,0	45,6
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	55,4	52,3	50,3	52,8	51,6	51,2
строительство	39,5	42,9	46,9	46,5	46,4	45,5
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	40,6	39,2	37,9	34,1	33,3	33,8
гостиницы и рестораны	37,1	40,6	40,2	39,9	39,5	40,3
транспорт и связь	50,4	50,6	52,6	53,0	54,5	55,1
финансовая деятельность	34,7	50,3	28,8	31,5	31,1	33,1
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	26,1	28,9	31,5	32,5	33,1	31,9
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	38,5	44,7	45,3	49,1	48,0	47,9
образование	35,5	41,6	45,1	49,4	50,4	51,0
здравоохранение и предоставление социальных услуг	43,9	46,0	48,6	49,5	50,4	50,6
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	40,6	38,8	40,4	38,5	40,3	40,7

Затраты на поддержание работоспособности изношенных основных средств значительно увеличивают расходы компании, снижая ее экономическую эффективность. Работоспособность основных средств в процессе эксплуатации обеспечивается системой технического обслуживания и ремонта. В настоящее время существует два подхода к ее формированию:

– планово-предупредительная система технического обслуживания и ремонта технических средств и их элементов предусматривает регламентированную периодичность и объем форм технического обслуживания и ремонта.

– система эксплуатации технических средств "по состоянию" не имеет директивно установленных периодов технического обслуживания и ремонта. Устранение физического износа в процессе технического обслуживания и ремонта производится в основном в случае превышения измеренной фактической степени технического износа допустимого уровня, установленного для конкретного элемента. Эксплуатация технических средств производится до тех пор, пока это технически возможно и экономически целесообразно.

*Основные средства амортизируются в течение полезного срока их использования*, включая время простоев и пребывания в ремонте. Лишь во время консервации объектов начисление амортизации по ним прекращается.

Основные средства распределяются по амортизационным группам в соответствии со сроками его полезного использования. *Сроком полезного использования* признается период, в течение которого объект основных средств служит для выполнения целей деятельности налогоплательщика (ст. 258 НК РФ). Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы, утверждается Правительством Российской Федерации.

Налогоплательщики вправе выбрать один из следующих *методов начисления амортизации*: линейный метод или нелинейный метод. Нормы амортизации при использовании линейного и нелинейного методов начисления амортизации по группам амортизируемого имущества приведены в табл. 3.4.

Изменение метода начисления амортизации допускается с начала очередного налогового периода. Налогоплательщик вправе перейти с нелинейного метода на линейный метод начисления амортизации не чаще одного раза в пять лет (ст. 259 НК РФ).

Нормы амортизации при использовании линейного и нелинейного методов начисления амортизации по группам амортизируемого имущества

Амортизационная группа	Срок полезного использования		Норма амортизации в месяц, %	
	Года	Месяцы	Линейный	Нелинейный
I	от 1 года до 2 лет вкл.	13 - 24	7,7 - 4,17	14,3
II	свыше 2 лет до 3 лет вкл.	25 - 36	4 - 2,77	8,8
III	свыше 3 лет до 5 лет вкл.	37 - 60	2,7 - 1,67	5,6
IV	свыше 5 лет до 7 лет вкл.	61 - 84	1,64 - 1,19	3,8
V	свыше 7 лет до 10 лет вкл.	85 - 120	1,18 - 0,83	2,7
VI	свыше 10 лет до 15 лет вкл.	121 - 180	0,83 - 0,55	1,8
VII	свыше 15 лет до 20 лет вкл.	181 - 240	0,55 - 0,42	1,3
VIII	свыше 20 лет до 25 лет вкл.	241 - 300	0,42 - 0,33	1,0
IX	свыше 25 лет до 30 лет вкл.	301 - 360	0,33 - 0,28	0,8
X	свыше 30 лет	361 и больше	0,28 и меньше	0,7

Сумма амортизации для целей налогообложения прибыли определяется налогоплательщиками ежемесячно. Амортизация начисляется отдельно по каждой амортизационной группе при применении нелинейного метода или отдельно по каждому объекту амортизируемого имущества при применении *линейного метода начисления амортизации*.

При применении линейного метода для целей налогообложения сумма начисленной за один месяц амортизации определяется как произведение первоначальной (восстановительной) стоимости объекта амортизируемого имущества и нормы амортизации. При этом норма амортизации определяется по формуле:

$$H_{ам}^л = \frac{1}{T} \cdot 100\%$$

где T - срок полезного использования данного объекта амортизируемого имущества, выраженный в месяцах.

Линейный метод начисления амортизации в обязательном порядке применяется в отношении зданий, сооружений, передаточных устройств, нематериальных активов, входящих в восьмую - десятую амортизацион-

ные группы, независимо от срока ввода в эксплуатацию соответствующих объектов.

При применении налогоплательщиком для целей налогообложения прибыли *нелинейного метода начисления амортизации* используется следующий порядок начисления амортизации:

1. На 1-е число налогового периода, с начала которого учетной политикой для целей налогообложения установлено применение нелинейного метода начисления амортизации, для каждой амортизационной группы определяется суммарный баланс, который рассчитывается как суммарная стоимость всех объектов амортизируемого имущества, отнесенных к данной амортизационной группе.

2. По мере ввода в эксплуатацию объектов амортизируемого имущества первоначальная стоимость таких объектов увеличивает суммарный баланс соответствующей амортизационной группы.

3. Суммарный баланс каждой амортизационной группы ежемесячно уменьшается на суммы начисленной по этой группе амортизации.

4. При выбытии объектов амортизируемого имущества суммарный баланс соответствующей амортизационной группы уменьшается на остаточную стоимость таких объектов. Если в результате выбытия амортизируемого имущества суммарный баланс соответствующей амортизационной группы был уменьшен до нуля, такая амортизационная группа ликвидируется.

5. Сумма начисленной за один месяц амортизации для каждой амортизационной группы определяется как сумма произведений соответствующих суммарного баланса амортизационной группы на начало месяца и нормы амортизации, по следующей формуле:

$$AO_i^{нел} = OC_i^б \cdot \frac{H_{ам}^i}{100},$$

где  $OC_i^{\bar{b}}$  - суммарный баланс соответствующей ( $i$ -той) амортизационной группы;

$H_{ам}^i$  - ежемесячная норма амортизации для соответствующей ( $i$ -той) амортизационной группы.

6. По истечении срока полезного использования объекта амортизируемого имущества, организация может исключить данный объект из состава амортизационной группы без изменения суммарного баланса этой амортизационной группы. При этом начисление амортизации исходя из суммарного баланса этой амортизационной группы продолжается в установленном порядке.

7. Если суммарный баланс амортизационной группы становится менее 20 000 рублей, то в месяце, следующем за месяцем, когда указанное значение было достигнуто, организация вправе ликвидировать такую группу, при этом значение суммарного баланса относится на внереализационные расходы текущего периода.

Остаточная стоимость объектов амортизируемого имущества, амортизация по которым начисляется нелинейным методом определяется по формуле:

$$OC_t^{ост} = OC \cdot (1 - 0,01 \cdot H_{ам})^t,$$

где  $OC_t^{ост}$  - остаточная стоимость объектов по истечении  $t$  месяцев после их включения в соответствующую амортизационную группу;

$OC$  - первоначальная (восстановительная) стоимость объектов;

$t$  - число полных месяцев, прошедших со дня включения указанных объектов в соответствующую амортизационную группу до дня их исключения из состава этой группы;

$H_{ам}$  - норма амортизации с учетом повышающих и понижающих коэффициентов, применяемая в отношении соответствующей амортизационной группы.

Для целей исчисления налога на имущество организаций используются данные бухгалтерского учета. В соответствии с ПБУ 6/01 организации могут применять следующие *способы начисления амортизации*:

- линейный способ;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему выпущенной продукции.

При *линейном способе* сумма амортизации определяется исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта.

При применении *способа уменьшаемого остатка* амортизация за год определяется исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта и коэффициента не выше 3, установленного организацией;

При использовании *способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования* сумма амортизационных отчислений рассчитывается исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости объекта основных средств и соотношения, в числителе которого - число лет, остающихся до конца срока полезного исполь-

зования объекта, в знаменателе - сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

При *способе списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)* начисление амортизационных отчислений производится исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств.

Использование различных способов начисления амортизации позволяет компаниям формировать гибкую амортизационную политику. Однако, следует отметить, что в настоящее время в большинстве крупных российских компаний используется линейный метод, обеспечивающий начисление одинаковых сумм амортизации со стоимости основных средств, используемых с разной интенсивностью.

### **3.3. СОСТОЯНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ**

Для характеристики изучения динамики, планирования и определения уровня использования основных средств осуществляется их *анализ, важнейшими задачами которого* являются: установление обеспеченности компании и ее структурных подразделений основными средствами; соответствие величины, состава и технического уровня основных средств и потребности в них; планирование их прироста, обновления и выбытия; изучение технического состояния основных средств и особенно наиболее активной их части – транспортных средств, машин и оборудования; определение степени использования основных средств и факторов, на нее влияющих; установление полноты применения парка транспортных средств; определение эффективности использования активной части основных средств во времени и по мощности; определение влияния использования основных средств на объем продукции и другие экономические показатели работы предприятия; выявление резервов роста фондоотдачи, увеличения

объема продукции и прибыли за счет улучшения использования основных средств.

В табл. 3.5 приведены, наиболее часто встречающиеся в экономической литературе этапы определения эффективности использования основных фондов, однако следует отметить, что в некоторых случаях ряд этапов может быть опущен или объединен, в зависимости от целей и задач исследований.

Таблица 3.5

### Этапы определения эффективности использования основных фондов

Этап	Показатели
1. Характеристика объема работ и его структуры	валовая продукция, товарная продукция, готовая продукция
2. Определение объемно-структурных показателей основных фондов	стоимостные показатели: основные фонды, основные производственные фонды, активная часть основных производственных фондов, основные производственные фонды по подразделениям; натуральные показатели: парк транспортных средств и оборудования, количество неисправной техники, находящейся в ремонте, в запасе, на консервации
3. Характеристика движения основных фондов	введено, выбыло, прирост
4. Характеристика технического состояния основных фондов	производственная мощность, длина участков обслуживания, уровень автоматизации и механизации работ, возрастной состав основных фондов
5. Характеристика использования основных фондов	фондоотдача, фондооснащенность, фондовооруженность, амортизационная отдача, производительность, показатели использования конкретных видов техники и оборудования
6. Характеристика влияния основных фондов на расходы компании	себестоимость, ресурсоемкость, фондоемкость, амортизационная емкость, ремонтная емкость, зарплатоемкость, материалоемкость, энергоемкость продукции
7. Характеристика оборачиваемости основных фондов	продолжительность оборота основных фондов, в том числе нахождения в форме: орудий труда, незавершенного производства, расходов будущих периодов, готовой продукции, денежных средств, средств в расчете за товары, работы, услуги, незавершенных капитальных вложений
8. Характеристика влияния использования основных фондов на хозяйственную деятельность	доходы, расходы, прибыль, рентабельность
9. Определение резервов повышения эффективности использования основных фондов	технологических, технических, экономических



Состав и структура основных средств предприятия не являются постоянными. Приобретаются новые, выбывают изношенные, исчерпавшие свой ресурс, продаются и сдаются в аренду средства, не используемые на фирме в силу разных причин и обстоятельств. Изменения в составе основных средств характеризуются *коэффициентами поступления (ввода), обновления и выбытия*:

$$K_{вв} = \frac{OC_{вв}}{OC_{кз}};$$

$$K_{об} = \frac{OC_{об}}{OC_{кз}};$$

$$K_{выб} = \frac{OC_{выб}}{OC_{нз}}.$$

где  $OC_{вв}$  – стоимость поступивших основных средств;

$OC_{кз}$  – стоимость основных средств на конец года;

$OC_{об}$  – стоимость новых основных средств;

$OC_{нз}$  – стоимость основных средств на начало года.

Для эффективного управления процессом воспроизводства основных средств необходима также информация о состоянии основных средств. Состояние основных средств характеризуется коэффициентами износа и годности. *Коэффициент износа ( $K_u$ )* характеризует долю той части стоимости основных средств, которая перенесена на продукт, а *коэффициент годности ( $K_z$ )* – неизношенную часть основных средств:

$$K_u = \frac{I}{OC_{п}};$$

$$K_z = \frac{OC_{ост}}{OC_{п}} = 1 - K_u;$$

где  $I$  – сумма износа (начисленной амортизации) основных средств;

$OC_{п}$  – первоначальная стоимость основных средств;

$OC_{ост}$  – остаточная стоимость основных средств.

Эти показатели также могут рассчитываться как по всей совокупности средств, так и в разрезе отдельных их групп и видов.

В табл. 3.6-3.8 приведены данные о вводе в действие основных фондов, коэффициенты обновления, выбытия и степень износа основных фондов российских предприятий.

Таблица 3.6

Ввод в действие основных фондов, коэффициенты обновления, выбытия и степень износа основных фондов

Показатель	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ввод в действие основных фондов, млн. руб.	1 815 658	1 972 112	2 943 686	3 252 436	4 296 411	5 744 847
в процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	112,1	111,8	111	116,1	122,1	114
Коэффициент обновления основных фондов, в процентах (в сопоставимых ценах)	2,5	2,7	3,0	3,3	4,0	4,4
Коэффициент выбытия основных фондов, в процентах (в сопоставимых ценах)	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
Степень износа основных фондов (по полному кругу организаций) на начало года, в процентах	42,2	42,8	44,3	45,4	45,9	46,3

Таблица 3.7

Коэффициенты обновления основных фондов по видам экономической деятельности, % от наличия основных фондов на конец года

Виды экономической деятельности	2004	2005	2006	2007	2008
В среднем по видам экономической деятельности, в т.ч.	2,7	3,0	3,3	4,0	4,4
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2,2	2,4	3,3	4,5	4,8
рыболовство, рыбоводство	1,5	1,5	1,8	2,0	1,8
добыча полезных ископаемых	5,3	5,1	5,8	6,6	7,1
обрабатывающие производства	5,0	5,4	5,8	6,4	7,0
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1,9	2,1	2,3	3,0	3,5
строительство	2,5	2,9	3,3	4,1	5,2
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	5,4	6,4	7,1	8,5	8,6
гостиницы и рестораны	2,8	2,9	3,3	4,4	3,6
транспорт и связь	2,3	2,6	3,0	3,3	3,9

Виды экономической деятельности	2004	2005	2006	2007	2008
финансовая деятельность	6,5	6,6	6,7	8,6	9,6
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	1,6	1,6	1,8	2,2	2,1
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	5,5	5,9	6,5	7,6	7,8
образование	1,8	2,2	2,8	3,6	4,2
здравоохранение и предоставление социальных услуг	3,0	3,7	4,5	5,1	5,8
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	3,3	3,7	4,4	5,0	5,5

Таблица 3.8

Коэффициенты выбытия основных фондов по видам экономической деятельности, % от наличия основных фондов на начало года

Виды экономической деятельности	2004	2005	2006	2007	2008
В среднем по видам экономической деятельности, в т.ч.	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	4,2	4,2	3,7	3,2	3,7
рыболовство, рыбоводство	1,5	1,8	1,1	1,9	2,6
добыча полезных ископаемых	1,2	1,2	1,0	1,1	1,1
обрабатывающие производства	1,5	1,8	1,9	1,5	1,4
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0,7	0,7	0,5	0,3	0,3
строительство	2,3	2,2	2,3	1,2	1,6
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	3,0	2,3	1,8	1,0	0,8
гостиницы и рестораны	1,2	1,1	0,8	1,2	0,7
транспорт и связь	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4
финансовая деятельность	2,7	3,0	1,8	1,5	1,2
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	0,7	0,6	0,7	1,1	0,8
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	1,4	1,2	0,9	1,3	1,8
образование	1,1	0,9	1,0	0,8	1
здравоохранение и предоставление социальных услуг	1,3	1,1	1,3	1,3	1,7
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	0,8	0,5	0,5	0,7	0,8

Для характеристики использования основного капитала применяют систему показателей, которая включает обобщающие и частные технико-экономические показатели. *Обобщающие показатели* отражают использование всех основных производственных средств, а *частные* — использо-

вание отдельных их видов. Система показателей использования основных средств представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Показатели использования основных фондов предприятия

Обобщающим показателем эффективности использования основного капитала является *фондоотдача* ( $\Phi O$ ). Этот показатель характеризует количество продукции, приходящееся на единицу стоимости основного капитала. Фондоотдача рассчитывается по формуле

$$\Phi O = \frac{OC}{Q}$$

где  $Q$  — результат производства (объем произведенной продукции) в денежном выражении;

$OC$  — средняя за период стоимость основных производственных средств (основной деятельности фирмы).

Обратный фондоотдаче показатель называют *фондоемкостью* ( $\Phi E$ ):

$$\Phi E = \frac{OC}{Q}.$$

Этот показатель отражает потребность в основном капитале на единицу стоимости продукции. Определяя фондоемкость как отношение стоимости основных средств к объему произведенной за этот период продукции, определяется величина капитальных затрат на единицу стоимости продукции (годовой производственной мощности). Показатель фондоемкости, рассчитанный по этой методике, характеризует средний размер связывания основного капитала в производстве, и поэтому его называют также *коэффициентом закрепления основных средств*. Снижение потребности в основных средствах можно рассматривать как условно достигнутую экономию в дополнительных долговременных финансовых вложениях.

**Амортизацияемкость** ( $AE$ ) определяется по формуле:

$$AE = \frac{A}{Q},$$

где  $A$  – величин, начисленной амортизации за отчетный период.

Между показателями амортизацияемкости и фондоемкости существует простая зависимость посредством средней нормы амортизации.

**Рентабельность основных производственных фондов** характеризует величину прибыли, приходящуюся на 1 руб. основных фондов и определяется как отношение прибыли ( $\Pi$ ) к стоимости основных производственных фондов ( $ОПФ$ ):

$$R_{ОФ} = \frac{\Pi}{ОПФ}.$$

**Фондовооруженность труда** рассчитывается как отношение стоимости основных фондов к численности рабочих, работавших в наибольшую смену ( $\mathcal{U}$ ):

$$\Phi_{воор} = \frac{ОФ}{\mathcal{U}}.$$

Для характеристики использования оборудования применяют показатели **экстенсивной нагрузки, интенсивной нагрузки, интегральный показатель использования оборудования**, а также коэффициент сменности работы оборудования.

*Коэффициент экстенсивного использования оборудования ( $K_{экт}$ )* определяется как отношение фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану, т.е.

$$K_{экт} = \frac{t_{ф}}{t_{пл}},$$

где  $t_{ф}$  – фактическое время работы оборудования;

$t_{об.пл}$  – время работы оборудования по норме (устанавливается в соответствии с режимом работы предприятия и с учетом минимально необходимого времени для проведения планово-предупредительного ремонта).

Использование оборудования по времени характеризует также *коэффициент сменности ( $K_{см}$ )* его работы, который определяется как отношение общего числа станкосмен, отработанных оборудованием данного вида в течение дня, к числу установленных станков.

*Коэффициент интенсивного использования оборудования ( $K_{инт}$ )*, отражающий уровень его использования по мощности (производительности), определяется как отношение фактической производительности основного технологического оборудования к его нормативной производительности, т.е. прогрессивной технически обоснованной производительности. Для расчета этого показателя используется формула:

$$K_{экт} = \frac{B_{ф}}{B_{пл}},$$

где  $B_{ф}$  – фактическая выработка продукции на данном оборудовании в единицу времени;

$B_n$  – технически обоснованная выработка продукции на данном оборудовании в единицу времени (определяется на основе паспортных данных оборудования).

*Коэффициент интегрального использования оборудования ( $K_{инт}$ )* определяется как произведение коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования и комплексно характеризует его эксплуатацию по времени и производительности (мощности):

$$K_{инт} = K_{экт} \cdot K_{инт}$$

В процессе планирования и анализа деятельности предприятия применяется показатель производственной мощности. В общем виде **производственную мощность** можно определить как максимально возможный выпуск продукции в единицу времени (год, сутки, смену) при условии эффективного использования оборудования и площадей, научной организации труда, применения прогрессивных технологий. *Производственная мощность на конец периода ( $M_k$ )* определяется следующим образом:

$$M_k = M_H + M_C + M_P + M_O + M_{ИЗ} - M_B,$$

где  $M_H$  – производственная мощность на начало года;

$M_C$  – ввод мощности в результате нового строительства и расширения предприятия;

$M_P$  – прирост мощности вследствие реконструкции предприятия;

$M_O$  – увеличение мощности в результате технического перевооружения и других организационно-технических мероприятий;

$M_{ИЗ}$  – увеличение (уменьшение) мощности вследствие изменения номенклатуры продукции (из-за увеличения или уменьшения трудоемкости);

$M_B$  – уменьшение производственной мощности вследствие выбытия оборудования из-за ветхости и износа.

Среднегодовая производственная мощность предприятия балансовым методом определяется:

$$M_{cp} = M_n + \frac{M_{ев} \cdot n_{ев}}{12} - \frac{M_{выб} \cdot n_{выб}}{12},$$

где  $M_{ев}$  – мощности, введенные в действие в течение года;

$n_{ев}$  – число месяцев эксплуатации введенной в действие мощности;

$M_{выб}$  – выбывшие в течение года мощности;

$n_{выб}$  – число месяцев с момента выбытия мощности до конца года.

Производственная мощность по каждому виду продукции определяется в *натуральных единицах измерения*. Однако если продукция разнородная, то наряду с расчетами в натуральных единицах могут быть применены и *стоимостные измерители*. Следует отметить, что стоимостная оценка имеет значение для увязки ее с показателями фондоотдачи, фондоемкости и другими обобщающими показателями.

По окончании анализа использования основных средств следует разработать рекомендации по повышению уровня эффективности их использования. Рекомендации сводятся к разработке комплекса мероприятий по повышению уровня использования основных средств, выявлению резервов и разработке путей и способов их реализации на уровне компании в целом и ее структурных подразделений.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Роль основных фондов в производственной деятельности предприятия.
2. Перечислите признаки основных средств.
3. Дайте определение понятию «основные фонды».
4. Виды основных фондов.
5. На какие группы делятся основные средства по отношению к процессу производства.
6. На какие группы делятся основные средства по натурально-вещественному составу.



7. На какие группы делятся основные средства в зависимости от состояния.
8. На какие группы делятся основные средства в зависимости от воспроизводства.
9. На какие группы делятся основные средства в зависимости от возможности начисления амортизации.
10. Для чего может быть использована классификация основных средств предприятия.
11. Дайте определение понятию «первоначальная стоимость основных средств».
12. Дайте определение понятию «восстановительная стоимость основных средств».
13. Дайте определение понятию «остаточная стоимость основных средств».
14. Дайте определение понятию «износ».
15. Дайте определение понятию «амортизация».
16. Дайте определение понятию «физический износ».
17. Дайте определение понятию «моральный износ».
18. Дайте определение понятию «экономический износ».
19. Как определить общий уровень износа с учетом физического, морального и экономического износа.
20. Методы начисления амортизации в соответствии с Налоговым кодексом РФ.
21. Дайте определение сроку полезного использования основных средств.
22. Сущность линейного метода начисления амортизации.
23. Особенности использования линейного метода начисления амортизации.

24. Сущность нелинейного метода начисления амортизации.
25. Особенности использования нелинейного метода начисления амортизации.
26. Какие способы амортизации разрешены для целей бухгалтерского учета.
27. Сущность линейного способа амортизации.
28. Сущность способа уменьшаемого остатка.
29. Сущность способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.
30. Сущность способа списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).
31. Задачи анализа эффективности использования основных средств.
32. Основные этапы определения эффективности использования основных фондов.
33. Что характеризует коэффициент износа.
34. Что характеризует коэффициент годности.
35. Охарактеризуйте состояние основных фондов в Российской Федерации.
36. Охарактеризуйте темпы обновления основных фондов в Российской Федерации.
37. Охарактеризуйте темпы выбытия основных фондов в Российской Федерации.
38. Дайте оценку уровня износа основных фондов по видам экономической деятельности.
39. Что характеризуют обобщающие показатели эффективности использования основных средств.
40. Что характеризуют частные показатели эффективности использования основных средств.

41. Приведите примеры обобщающих показателей эффективности использования основных фондов.

42. Приведите примеры частных показателей эффективности использования основных фондов.

43. Производственная мощность предприятия.

44. Интегральный коэффициент использования оборудования.

45. Коэффициент экстенсивного использования оборудования.

46. Коэффициент сменности оборудования.

47. Коэффициент интенсивного использования оборудования.

48. Коэффициент интегрального использования оборудования.

49. Основные направления повышения эффективности использования основных фондов предприятия.

50. Фондоотдача – комплексный показатель эффективности использования основных фондов.

## 4. ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА

*Оборотный капитал* представляет собой средства, вложенные в оборотные активы предприятия, регулярно возобновляемые для обеспечения текущей деятельности, и оборачивающиеся не менее одного раза в течение года или одного производственного цикла. Оборотные средства полностью переносят свою стоимость на стоимость произведенной продукции в процессе одного производственного цикла.

Размер оборотного капитала предприятия зависит от внешних и внутренних факторов. К *внешним факторам* следует отнести: общую экономическую ситуацию в стране; особенности налогового законодательства; темпы инфляции (дефляции); уровень ставок банковского кредитования; тенденции развития инвестиционного рынка (инвестиционный климат). К *внутренним факторам*, от которых зависит величина и структура оборотного капитала предприятия, можно отнести: масштаб деятельности предприятия; количество и разнообразие потребляемых видов ресурсов; организацию управления ресурсами и запасами; расположение контрагентов; долю добавленной стоимости в цене продукта; учетную политику предприятия; качество работы менеджеров и персонала предприятия.

В современной отечественной практике оборотный капитал подразделяется на оборотные фонды и фонды обращения.

*Оборотные фонды* предназначены для обслуживания сферы производства и материализуются в предметах труда (сырье, материалы, топливо) и частично в средствах труда, а так же воплощаются в производственных запасах, полуфабрикатах собственного изготовления.

Вместе с элементами, задействованными в производственных запасах и незавершенной продукции, оборотные фонды представлены также рас-

ходами будущих периодов, произведенными в данном отчетном периоде, но относящимися к будущим отчетным периодам.

В состав *производственных запасов* входят: 1) сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия; 2) вспомогательные материалы; 3) топливо; 4) тара; 5) инструмент и другие малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и т.д.

К *незавершенному производству* относятся незаконченная продукция и полуфабрикаты собственного изготовления. *Незаконченная продукция* — это продукция, находящаяся в процессе обработки или сборки на различных стадиях производственного цикла. *Полуфабрикаты собственного изготовления* представляют собой детали и узлы, прошедшие обработку в структурных подразделениях предприятия. Для структурных подразделений они являются готовой продукцией, а для фирмы в целом — это незаконченная продукция, так как она входит в состав конечной продукции в качестве комплектующих изделий. *Расходы будущих периодов* включают различные виды затрат (на освоение новых изделий, разработку новых технологий и т.д.), осуществляемых в текущем производственном цикле, но связанных с продукцией (работами, услугами), планируемыми к выпуску в будущем.

В отличие от основных производственных фондов оборотные производственные фонды *целиком потребляются в одном производственном цикле, утрачивают свою натурально-вещественную форму и полностью переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию*. По условному критерию к оборотным производственным фондам относятся также материально-вещественные факторы производства со сроком службы *не более одного года*.

*Фонды обращения* не участвуют в процессе производства, а их назначение состоит в обеспечении необходимыми ресурсами процесса обраще-

ния и в обслуживании кругооборота средств компании. В *сфере обращения* происходит последовательное превращение готовой продукции на складе в отгруженную, далее — в денежные средства (в кассе и на банковских счетах организации) или в дебиторскую задолженность (средства в незаконченных расчетах с потребителем продукции и другими контрагентами хозяйственного оборота).

Политика в отношении управления оборотным капиталом важна, прежде всего, с позиции обеспечения непрерывности и эффективности текущей деятельности предприятия. Управление оборотным капиталом подразумевает оптимизацию его величины, структуры и значений его элементов. *Основными элементами оборотного капитала* являются материально-производственные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства, которые также принято называть текущими активами.

*Управление запасами* направлено на обеспечение бесперебойного осуществления процесса производства и продажи продукции (изделий, работ, услуг) и минимизацию затрат организации по их обслуживанию. Эффективное управление запасами позволяет снизить уровень затрат на их закупку и хранение, высвободить из оборота часть оборотного капитала, и реинвестировать его в другие активы.

*Управление дебиторской задолженностью* направлено на оптимизацию ее размеров и структуры для обеспечения и поддержания финансовой устойчивости предприятия. Эффективное управление дебиторской задолженностью позволяет высвободить денежные средства предприятия и направлять их для решения текущих задач, связанных с функционированием предприятия. Одним из важнейших резервов мобилизации внутренних ресурсов является высвобождение оборотного капитала за счет уменьшения доли просроченной и безнадежной дебиторской задолженности.

*Источниками формирования оборотных средств* предприятия являются собственный и заемный капитал. Собственный капитал компании включает в себя: уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, резервные фонды, фонды накопления, нераспределенную прибыль. Заемный капитал в современной хозяйственной практике дифференцируются следующим образом: долгосрочные и краткосрочные кредиты банков, долгосрочные и краткосрочные займы.

Стоимостная оценка используемых в процессе производства элементов оборотного капитала является важной задачей. Стоимость оборотных производственных фондов влияет на стоимость имущества, предприятия в целом, величину затрат на производство продукции и другие параметры деятельности.

Для оценки производственных запасов в российской практике учета используется четыре *способа определения фактической себестоимости материальных ресурсов*, списываемых в затраты на производство: 1) по себестоимости единицы каждого вида материалов; 2) по средней себестоимости материалов; 3) по себестоимости первых по времени приобретения (ФИФО — в переводе с английского «первым пришел, первым ушел»); 4) по себестоимости последних по времени приобретения (ЛИФО — в переводе с английского «последним пришел, первым ушел»).

*Способ себестоимости единицы каждого вида материалов* в силу большой трудоемкости в расчетах имеет ограниченное использование на практике. Он применяется к запасам, используемым организацией в особом порядке (драгоценные камни, металлы и т.д.), или к запасам, которые не могут обычным образом заменять друг друга. Наиболее распространенной в российской практике является оценка стоимости материалов, отпускаемых в производство по способу средней себестоимости.

*Способ средней себестоимости* основан на определении средневзвешенной фактической себестоимости единицы каждого вида материальных ресурсов, отпускаемых в производство.

Способы ФИФО и ЛИФО предусмотрены западными стандартами учета и разрешены к применению российскими предприятиями с 1995 г.

*Способ ФИФО* основан на допущении, что материальные запасы используются в течение отчетного периода в последовательности их закупки, т.е. ресурсы, первыми поступающие в производство, должны быть оценены по себестоимости первых по времени закупок с учетом стоимости ценностей, числящихся на начало месяца. При применении этого способа материальные ресурсы: 1) списываемые на себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), оцениваются по фактической себестоимости ранних по времени закупок; 2) остающиеся в запасе (на складе) на конец отчетного периода, оцениваются по фактической себестоимости последних по времени закупок.

*Способ ЛИФО* основан на противоположном допущении. Ресурсы, первыми поступающие в производство (продажу), должны быть оценены по себестоимости последних по времени закупок. При применении этого метода материальные ресурсы: 1) списываемые на себестоимость реализуемой продукции (работ, услуг), оцениваются по фактической себестоимости последних по времени закупок; 2) остающиеся в запасе (на складе) на конец отчетного периода, оцениваются по фактической себестоимости ранних по времени закупок.

Для оценки стоимости незавершенного производства в единичном производстве затраты определяются калькулированием фактической производственной себестоимости незаконченной производством продукции, в серийном и массовом производстве для оценки незавершенного производ-



ства могут использоваться: 1) по нормативам расходов; 2) по прямым статьям расходов.

Для оценки стоимости готовой продукции могут использоваться оценки: 1) по фактическим производственным затратам на ее изготовление; 2) по нормативным (плановым) производственным расходам; 3) по прямым статьям расходов. Оценка по прямым статьям расходов предполагает использование элементов западной системы учета, при которой расчет затрат на готовую продукцию осуществляется с учетом затрат, непосредственно связанных с ее изготовлением (прямые затраты), а остальные расходы (косвенные) относятся на убытки предприятия.

#### **4.2. ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ**

*Оборотный капитал оказывает значительное влияние на ликвидность и платежеспособность предприятия, которые, в свою очередь характеризуют финансовое состояние предприятия и являются индикаторами его финансовой устойчивости. Предприятие должно поддерживать наличие оптимального объема и структуры оборотных активов, поскольку при отсутствии необходимой величины элементов оборотного капитала предприятие неспособно оплачивать свои счета и выполнять в установленные сроки обязательства.*

На практике применяется ряд показателей, характеризующих использование оборотного капитала, основным из которых является оборачиваемость оборотного капитала. Под *оборачиваемостью оборотного капитала* понимается продолжительность полного кругооборота капитала с момента приобретения оборотных средств (покупки сырья, материалов и т. п.) до выхода и реализации готовой продукции.

Оборачиваемость оборотного капитала исчисляется как в целом, так и по отдельным элементам. Это позволяет выявить, на какой стадии кругооборота оборотного капитала происходит ускорение или замедление его

оборачиваемости. Для оценки оборачиваемости оборотного капитала используются следующие показатели:

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала ( $O_{ОБК}$ ) в оборотах:

$$O_{ОБК} = \frac{Q}{ОБК},$$

где  $ОБК$  – величина оборотного капитала;

$Q$  – объем реализации продукции.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала показывает, сколько оборотов совершил оборотный капитал компании за определенный период, а также какова величина выручки от продаж на 1 руб. оборотного капитала компании.

Оборачиваемость оборотного капитала в днях ( $Д$ ) определяется по формуле:

$$Д = ОБК \cdot \frac{T}{Q},$$

где  $T$  – длительность отчетного периода.

Изменение оборачиваемости оборотного капитала выявляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предшествующего периода. В результате сравнения показателей оборачиваемости оборотного капитала выявляется ее ускорение или замедление.

При ускорении оборачиваемости из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении – в оборот вовлекаются дополнительные средства. Необходимо отметить, что показатели оборачиваемости в значительной мере определяются экономической системой государства, а также отраслевыми особенностями. В зависимости от отраслевой принадлежности, организации производства, сбыта продукции и других факторов оборачиваемость оборотного капитала неодинакова на различных предприятиях.

На базе коэффициента оборачиваемости рассчитывается обратный этому показателю *коэффициент закрепления (загрузки) оборотного капитала*:

$$z_{\text{ОБК}} = \frac{\text{ОБК}}{Q}.$$

Этот показатель отражает величину оборотного капитала, приходящегося на единицу выручки от продаж. Повышение эффективности использования оборотного капитала в соответствии с коэффициентом закрепления означает уменьшение этого коэффициента.

По результатам оборачиваемости рассчитывают сумму *экономии оборотного капитала (абсолютное или относительное высвобождение) или сумму их дополнительного привлечения*. Для определения величины относительной экономии (перерасхода) может быть использовано два подхода.

При первом подходе эта величина находится как разница между фактически имевшей место в отчетном периоде величиной оборотного капитала и его величиной за период, предшествующий отчетному, приведенному к объемам производства, имевшим место в отчетном периоде:

$$\Delta \text{ОБК} = \text{ОБК}_1 - \text{ОБУ}_0 \cdot k_Q,$$

где  $\text{ОБК}_1$  – величина оборотного капитала компании на конец базисного периода;

$\text{ОБК}_2$  – величина оборотного капитала на конец отчетного периода;

$k_Q$  – коэффициент роста продукции.

В этом выражении значение величины оборотного капитала пересчитывается с помощью коэффициента роста продукции. В результате получается значение величины оборотного капитала, который был бы необходим компании при сохранении неизменными объемов производства. Полученное значение сопоставляется с фактическим значением этого показателя в отчетном периоде.

При втором подходе расчета величины относительной *экономии оборотного капитала* исходят из сравнения оборачиваемости оборотного капитала в различные отчетные периоды:

$$\text{ЭОК} = \frac{Q}{360} \cdot (D_1 - D_0),$$

где  $\frac{Q}{360}$  - однодневная реализация продукции;

$D_1$  - оборачиваемость оборотного капитала в отчетном периоде (дни);

$D_0$  - оборачиваемость оборотного капитала в базисном периоде (дни).

*Ускорение оборачиваемости оборотных средств* достигается путем:

- сокращения длительности цикла производства основной продукции (уменьшения незавершенного производства) в результате внедрения новой техники и технологии, повышения производительности труда и уменьшения норм расхода материалов, внедрения поточных методов работы и уменьшения времени пролеживания изделий;

- сокращения материальных запасов на складах предприятий, -у за счет уменьшения сверхнормативных запасов материалов, топлива и инструмента; применения современных форм материального обеспечения производства;

- сокращения переходящих остатков нереализованной готовой продукции в результате ускорения процесса ее реализации, ускорения расчетов между поставщиками и потребителями вследствие своевременного предъявления счетов в банк на отправленную и полученную продукцию;

- повышения ритмичности производства и сбыта готовой продукции вследствие улучшения планирования и организации производственно-сбытовой деятельности предприятия.

### 4.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВАХ

Объем оборотных средств на предприятии должен быть достаточным для протекания производственного процесса в соответствии с заданной производственной программой и требованиями техники и технологии изготовления продукции (работ, услуг). Вместе с тем вложения денежных средств в производственные запасы и их дальнейшее пребывание в форме незавершенного производства, готовой и отгруженной продукции означают отвлечение финансовых ресурсов из хозяйственного оборота. Если такое отвлечение превышает обоснованные размеры и сроки, то это свидетельствует о нерациональном использовании оборотных средств и ведет к снижению эффективности производства в целом. Таким образом, для нормальной деятельности фирмы необходимо рассчитать сумму оборотных средств, достаточную для получения запланированного объема производства и реализации продукции и в то же время обеспечивающую минимальное отвлечение средств из оборота.

Поскольку *потребность в оборотных средствах* решающим образом зависит от таких переменчивых явлений (цены на сырье и материалы, характер их поставок, общая конъюнктура рынка, производственная программа самого предприятия и т.п.), то она является величиной динамично изменяющейся. Определение рациональной потребности в оборотных средствах достигается нормированием отдельных элементов оборотных средств (производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов, готовой продукции на складе) и оборотных средств по предприятию в целом. *Нормирование оборотных средств* включает: 1) расчет однодневного расхода (суточной потребности) каждого вида материальных ценностей; 2) расчет нормы запаса товарно-материальных цен-

ностей; 3) расчет норматива оборотных средств по отдельным элементам материальных ценностей и оборотным средствам в целом.

**Норма запаса** характеризует минимальный размер запасов товарно-материальных ценностей. Для материалов, топлива, незавершенного производства, расходов будущих периодов она устанавливается *в днях*, для тары — *в рублях* на 1000 руб. товарной продукции. Норма оборотных средств зависит от вида нормируемых элементов ресурсов и применяемой на предприятии системы управления запасами.

**Норматив оборотных средств** — это минимальная для нормальной работы предприятия потребность в оборотных средствах для образования необходимых запасов товарно-материальных ценностей в денежном выражении. Различают совокупный норматив, отражающий общую сумму оборотных средств, и нормативы по отдельным элементам оборотных средств.

*Норматив оборотных средств в запасах материальных ресурсов* учитывает необходимость создания транспортного, технологического, текущего, страхового запасов, а также времени на выгрузку, доставку и складирование материалов.

*Норматив оборотных средств в незавершенном производстве* определяется исходя из длительности производственного цикла и коэффициента нарастания затрат.

*Норматив оборотных средств в готовой продукции* на складе предприятия рассчитывается исходя из среднесуточной отгрузки продукции нормы времени, необходимого на подбор (комплектование) продукции по заказам, упаковку и транспортировку продукции до станции отправления, оформление платежных документов

*Общая потребность в нормируемых оборотных средствах* определяется в этом случае как сумма нормативов по отдельным видам товарно-материальных ценностей:

$$I_{\text{нн}} = I_{\text{нн}} + I_{\text{нн}} + I_{\text{нн}}$$

К этой сумме добавляется определенная методом укрупненных расчетов величина ненормируемых оборотных средств (по машиностроению, например, она составляет 10—15% от нормируемых), и в результате определяется общая потребность предприятия в оборотных средствах.

### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие «оборотный капитал».
2. Внешние факторы, влияющие на размер оборотного капитала.
3. Внутренние факторы, влияющие на размер оборотного капитала.
4. Для чего предназначены оборотные фонды.
5. Для чего предназначены фонды обращения.
6. Основные элементы оборотных фондов.
7. Состав производственных запасов.
8. Что относится к незавершенному производству.
9. Отличие оборотных производственных фондов от основных производственных фондов.
10. Признаки оборотных средств.
11. Источники формирования оборотных средств предприятия.
12. Основные элементы оборотного капитала.
13. Задачи управления оборотным капиталом предприятия.
14. Задачи управления запасами.
15. Способы определения фактической себестоимости материальных ресурсов при списании их в затраты на производство.
16. Сущность способа себестоимости единицы каждого вида материалов при списании их в затраты на производство.
17. Сущность способа средней себестоимости материальных ресурсов при списании их в затраты на производство.

18. Сущность способа ФИФО при списании материальных ресурсов в затраты на производство.

19. Сущность способа ЛИФО при списании материальных ресурсов в затраты на производство.

20. Влияние оборотного капитала на показатели финансового состояния предприятия.

21. Показатели использования оборотных средств.

22. Что понимается под оборачиваемостью оборотного капитала.

23. Какими показателями можно охарактеризовать оборачиваемость оборотного капитала.

24. Как определить коэффициент закрепления оборотного капитала.

25. Как определить экономию оборотного капитала предприятия.

26. Расчет потребности предприятия в оборотных средствах.

27. Основные направления улучшения использования оборотного капитала.

28. Основные мероприятия по ускорению оборачиваемости оборотных средств.

29. Какие факторы оказывают влияние на потребность предприятия в оборотных средствах.

30. Что характеризует норма запаса материальных ресурсов.

31. Что характеризует норматив оборотных средств предприятия.

32. Основные этапы нормирования оборотных средств.

33. Как определяется общая потребность в нормируемых оборотных средствах.



## 5. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 5.1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Персонал предприятия** — это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера.

Физические лица состоят с предприятием как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. В таких отношениях, однако, могут состоять не только наемные работники, но и физические лица — собственники или совладельцы предприятия, которые помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за непосредственное участие в конкретной работе фирмы.

Следует различать понятия «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал». Под *кадрами* понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия. Понятие «*персонал*» более емкое, оно включает весь личный состав работающих на предприятии, а именно:

- работников списочного состава;
- лиц, принятых на работу по совместительству с других предприятий;
- лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера.

Под **кадрами предприятия** понимается совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии (фирме) заработную плату.

Между понятиями «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал» имеется взаимосвязь и взаимозависимость. **Рабочая сила** представляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует в процессе трудовой деятельности для производства материальных благ и услуг.

**Трудовые ресурсы** предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, и выражаются в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются. В процессе трудовой деятельности по производству материальных благ и услуг расходуются физические и умственные способности работников и трудовые ресурсы превращаются в рабочую силу. С момента прекращения трудовой деятельности рабочая сила вновь становится трудовыми ресурсами.

**Трудовой потенциал** — это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна. Отличие понятий «трудовой потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками. Трудовой потенциал предприятия (работника) не является величиной постоянной (даже при постоянной численности работников предприятия), он непрерывно изменяется.

В настоящее время понятие «трудовой потенциал» нередко отождествляется с понятиями «человеческие ресурсы», «человеческий капитал» в связи с осознанием значимости человека в общественном производстве, его активной роли в экономике, признании экономической целесообразности капиталовложений в формирование, использование и развитие работников. Человеческий капитал предприятия (фирмы) является главным ре-

сурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого зависит качество продукции, эффективность работы предприятия, его конкурентоспособность.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют *структуру кадров*. Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой *промышленно-производственный персонал* (рис. 5.1). К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств предприятия.

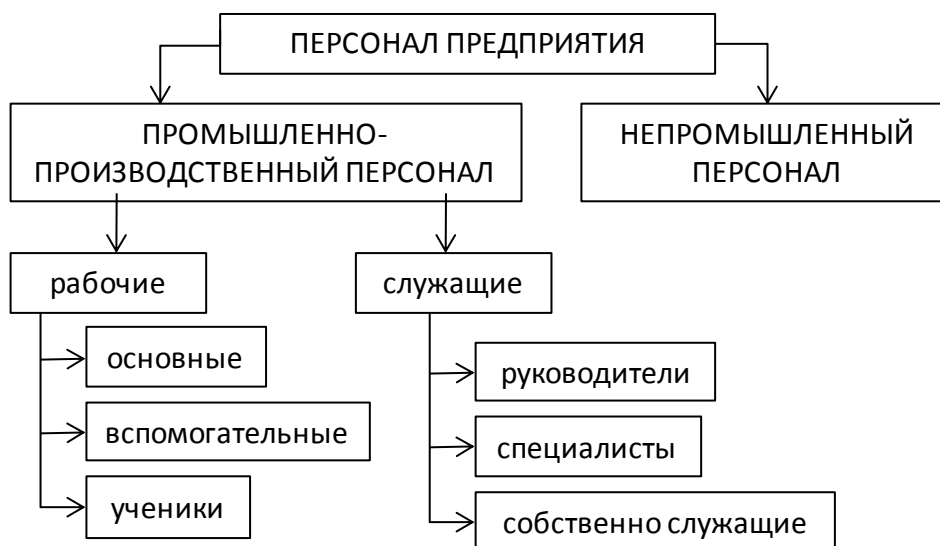


Рис. 5.1. Структура персонала предприятия

Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состо-

ящих на балансе предприятия, относятся к *непромышленному персоналу* предприятия.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на две основные группы — рабочие и служащие.

*Рабочие* – это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных, вспомогательных и на учеников рабочих.

*Основные (производственные) рабочие* – непосредственно заняты изготовлением продукции, выполнением работ или оказанием услуг. Например, станочники, операторы автоматических установок, слесари-сборщики.

*Вспомогательные рабочие* – обслуживают производственные процессы и создают условия для бесперебойной работы основных рабочих. Например, наладчики оборудования, слесари-ремонтники; транспортные, погрузочно-разгрузочные и складские рабочие; контролеры, уборщики бытовых и производственных помещений.

*Ученики* – осваивают и готовятся к выполнению рабочих профессий.

В группе *служащих* выделяют следующие категории работающих:

*руководители* — лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы;

*специалисты* — работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности;

*собственно служащие* — работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и

делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Под *профессией* подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под *специальностью* — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков и т. д.

*Квалификация* характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

Тарифные разряды и категории — это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ. Подробное описание должностей каждой категории и требований к ним содержится в *Тарифно-квалификационном справочнике* должностей руководителей, специалистов и служащих, который охватывает только лиц, работающих по найму. *Общероссийский классификатор занятий* содержит информацию о всех занятых на рынке труда.

Уровень квалификации рабочих определяется разрядами, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. Для предприятий и организаций бюджетной сферы в нормативном порядке устанавливаются *тарифно-квалификационные характеристики* (требования) по общеотраслевым должностям и профессиям, которые могут применяться и на предприятиях негосударственного сектора экономики. Тарифно-квалификационные характеристики служат основой при раз-

работке должностных инструкций, а также при дифференциации уровня оплаты труда этих работников на базе единой тарифной сетки.

Тарифно-квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалификации по разрядам оплаты». Раздел «*Должностные обязанности*» содержит основные функции, которые могут быть поручены полностью или частично служащему, занимающему данную должность, и является основой для разработки должностных инструкций непосредственно в организациях, закрепляющих конкретные обязанности, права и ответственность служащего.

Раздел «*Должен знать*» содержит основные требования, предъявляемые к служащему в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных актов, положений, инструкций, других руководящих и нормативных документов, методов и средств, которые должны применяться при выполнении должностных обязанностей. Раздел «*Требования к квалификации по разрядам оплаты*» определяет уровень профессиональной подготовки служащего, необходимый для выполнения возложенных на него обязанностей, и требуемый стаж работы.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании. *Штатное расписание* предприятий и организаций бюджетной сферы — это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия. Данный документ может быть использован и предприятиями негосудар-

ственного сектора экономики. По длительности найма на работу наемные работники подразделяются на подгруппы:

- постоянные работники;
- временные работники;
- сезонные работники;
- работники, нанятые на случайные работы.

*Управление персоналом* представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия. Его основными задачами являются:

- удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Управление кадрами связано с разработкой и реализацией кадровой политики, включающей планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе. В условиях рынка появилась категория персонала — *менеджеры*, к которым относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб.

Изменение численности работников предприятия в связи с увольнением и приемом на работу называется *движением*, или *оборотом персонала предприятия* (рабочей силы). Различают следующие абсолютные показатели движения персонала предприятия:

- оборот по приему (численность лиц, зачисленных на работу);
- оборот по увольнению (численность работников, оставивших работу в данной организации, а также выбывших в связи со смертью);

- общий оборот рабочей силы.

Для проведения сравнительного анализа на предприятии используются следующие относительные показатели (коэффициенты), исчисляемые в процентах к среднесписочной численности:

*коэффициент оборота по прием:*

$$K_{об.пр} = \frac{\text{Число принятых на работу}}{T_{сн}} \times 100\% ;$$

*коэффициент оборота по выбытию:*

$$K_{об.выб} = \frac{\text{Число выбывших}}{T_{сн}} \times 100\% ;$$

*коэффициент восполнения работников:*

$$K_{восп.раб} = \frac{\text{Число принятых на работу}}{\text{Число выбывших}} \times 100\% ;$$

*коэффициент постоянства кадров:*

$$K_{пост} = \frac{\text{Число работников списочного состава в данный период}}{T_{сн}} \times 100\% ,$$

где  $T_{сн}$  - среднесписочная численность работников предприятия, человек.

Движение персонала предприятия находит отражение в *балансах ресурсов рабочей силы*, которые могут включать следующие абсолютные показатели:

- наличие работников на начало периода;
- общая численность принятых на работу, в том числе по источникам (по направлениям службы занятости, в порядке перевода с других предприятий и др.);
- общая численность уволенных с работы, в том числе по причинам выбытия (в порядке перевода в другую организацию, в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или администрации, призыв или поступление на военную службу и др.);
- численность работников на конец года.



## 5.2. РАСЧЕТ БЮДЖЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

**Бюджет рабочего времени** характеризует плановое количество дней и часов, которые может отработать один рабочий или служащий в плановом периоде.

Учет времени в человеко-часах ведется, как правило, для категории рабочих, а для остальных категорий персонала обычно применяются человеко-дни. При планировании персонала различают календарный, табельный (номинальный), максимально возможный, плановый (эффективный) и фактический фонды рабочего времени.

*Календарный фонд рабочего времени ( $T_k$ )* равен числу календарных дней за определенный календарный период (месяц, квартал, год). Он может быть рассчитан на всю численность рабочих, группу рабочих предприятия (цеха, участка) и в среднем на одного рабочего (в человеко-днях или человеко-часах):

$$T_k = D_k \cdot P_{cc} \text{ (человеко-дней);}$$

$$T_k = D_k \cdot P_{cc} \cdot P_c \text{ (человеко-часов),}$$

где  $D_k$  — число календарных дней в данном периоде;

$P_{cc}$  — средне-списочная численность рабочих в данном периоде, человек;

$P_c$  — средняя установленная продолжительность смены, ч.

*Табельный (номинальный) фонд рабочего времени ( $T_{таб}$ )* определяется как разность между календарным фондом рабочего времени рабочих (в человеко-днях или человеко-часах) и количеством человеко-дней (человеко-час), не используемых в праздничные ( $T_{праз}$ ) и выходные дни ( $T_B$ ):

$$T_{таб} = (T_k - T_{праз} - T_B) P_{cc} \text{ (человеко-дней)}$$

или

$$T_{таб} = (T_k - T_{праз} - T_B) \cdot P_{cc} \cdot P_c \text{ (человеко-часов).}$$

*Максимально возможный фонд рабочего времени ( $T_{max}$ )* характеризует потенциальную величину максимально возможного для использо-

вания фонда рабочего времени рабочих в данном периоде, кроме выходных, праздничных дней и времени на очередные отпуска ( $T_0$ ) и определяется по формуле

$$T_{max} = T_k - (T_{npз} + T_B + T_0) P_{cc}$$

или

$$T_{max} = T_{маб} - T_0 \cdot P_{cc} \text{ (человеко-дней);}$$

$$T_{max} = T_k - (T_{npз} + T_e + T_0) \cdot P_{cc} \cdot П_c$$

или

$$T_{max} = T_{маб} - T_0 \cdot P_{cc} \cdot П_c \text{ (человеко-дней);}$$

*Плановый (эффективный) фонд рабочего времени ( $T_{pe}$ )* меньше максимально возможного фонда на величину планируемых невыходов рабочих на работу по уважительным причинам (невыходы на работу по болезни и родам, время на выполнение государственных и общественных обязанностей, продолжительность учебных отпусков и др.). Продолжительность планового (эффективного) фонда рабочего времени (в человеко-часах) может быть определена на основе баланса рабочего времени по следующей формуле:

$$T_{pe} = (T_k - T_e - T_{npз} - T_0 - T_b - T_y - T_z - T_{np}) \times П_{cm} - (T_{км} + T_n + T_c),$$

где  $T_k$  — число календарных дней в году;  $T_e$  — число выходных дней в году;  $T_{npз}$  — число праздничных дней в году;  $T_0$  — продолжительность очередных и дополнительных отпусков, дней;  $T_b$  — невыходы на работу по болезни и родам, дней;  $T_y$  — продолжительность учебных отпусков, дней;  $T_z$  — время на выполнение государственных и общественных обязанностей, дней;  $T_{np}$  — прочие неявки, разрешенные законом, дней;  $П_{cm}$  — продолжительность рабочей смены, часов;  $T_{км}$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям, часов;  $T_n$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности

рабочего дня подросткам, часов;  $T_c$  — потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни, часов.

Число нерабочих дней по уважительным причинам ( $T_{\text{б}}$ ,  $T_y$ ,  $T_z$ ,  $T_{\text{пр}}$ ,  $T_m$  и  $T_n$ ) определяется, как правило, на основе средних данных отчета за прошедший год и в соответствии с законодательством по труду.

*Средняя установленная продолжительность рабочего дня* рассчитывается как среднеарифметическая величина, взвешенная с учетом официально установленной продолжительности рабочего 1 дня по численности отдельных групп рабочих.

Для некоторых категорий работников (работающих на вредных участках производства, для подростков и других групп) продолжительность рабочей недели и соответственно рабочего дня сокращена. Различают полную продолжительность рабочего дня, т.е. с учетом сверхурочно отработанных часов, и урочную продолжительность рабочего дня (без учета сверхурочно отработанных часов). *Сверхурочное время* — часы, отработанные сверх установленной законом продолжительности рабочего времени (включая часы, отработанные в выходные и праздничные дни, если за них не предоставляются другие дни отдыха).

*Фактический фонд рабочего времени* ( $T_{\text{ф}}$ ) характеризует фактические затраты рабочего времени за определенный период. Различия между плановым и фактическим фондами рабочего времени представлены на рис. 5.2. При расчете списочной численности работников используют, как правило, плановый (эффективный) фонд рабочего времени.

На основе данных, содержащихся в балансе рабочего времени, можно рассчитать *коэффициенты использования фондов рабочего времени*: календарного, табельного, максимально возможного, планового (эффективного). Все эти коэффициенты рассчитываются аналогично по следующей формуле:

$$K = \frac{\text{Фактически отработанное время}}{\text{Соответствующий фонд времени}} \times 100\% .$$

Они показывают, какая часть соответствующего фонда времени была фактически использована.

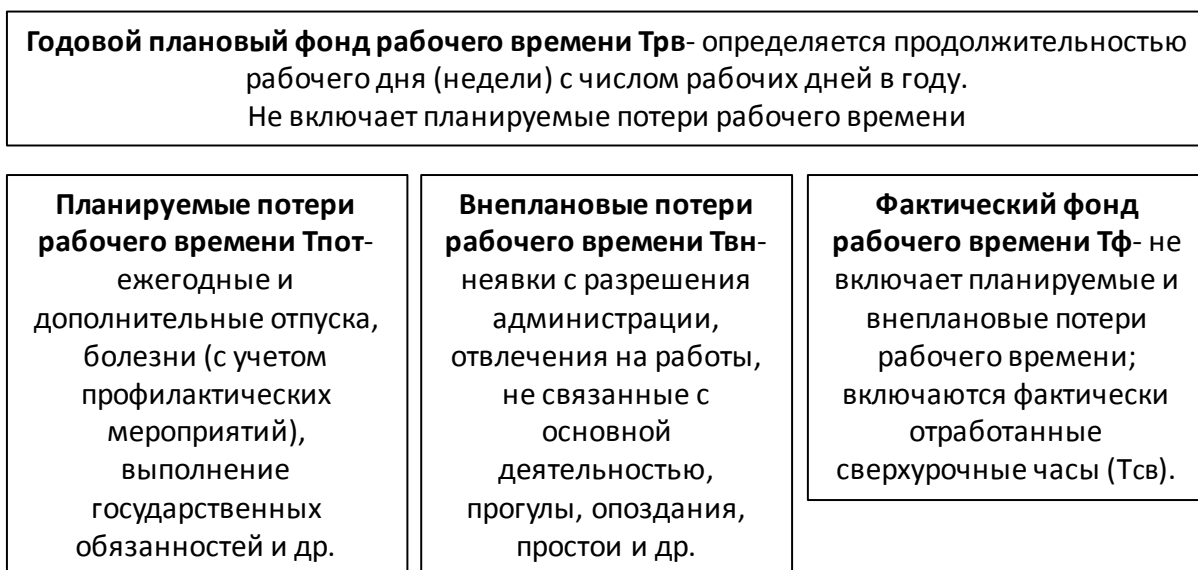


Рис. 5.2. Плановый и фактический фонды рабочего времени

Фактический фонд рабочего времени рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{\phi} = T_{\kappa} - T_{\text{пот}} - T_{\text{вн}} + T_{\text{св}}.$$

### 5.2.1 ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Планирование численности персонала предприятия является одним из важнейших направлений экономической деятельности на предприятии.

*Норма численности (Н<sub>ч</sub>)* — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимого для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ.

По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию, цеху или его структурному подразделению. Численность

работников является важнейшим количественным показателем, характеризующим трудовые ресурсы предприятия. Она измеряется такими показателями, как списочная, явочная и средне-списочная численность работников.

*Списочная численность* ( $Ч_{cn}$ ) работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату (например на 20 мая). Она учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами), а также работающих собственников организации, получающих в ней заработную плату.

Не включаются в списочный состав лица, работающие по договору подряда и другим договорам гражданско-правового характера. В списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как фактически явившиеся на работу, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

*Явочная численность* ( $Ч_{я}$ ) характеризует количество работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках. Это необходимая численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество отсутствующих по различным причинам (отпуска, болезни и др.). Для приведения явочной численности к списочной используется коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную ( $K_{cn}$ ):

$$Ч_{cn} = Ч_{я} \cdot K_{cn} .$$

В прерывных производствах  $K_{cn}$  определяется как отношение табельного (номинального) фонда времени к плановому (эффективному), а в непрерывных — как отношение календарного фонда времени к плановому

(эффективному). И, наоборот, для приведения списочного состава к явочному необходимо выполнить следующие расчеты:

$$Ч_я = Ч_{cn} / K_{cn}$$

или

$$Ч_я = Ч_{cn} / (1/K_{cn}).$$

При расчете необходимо помнить, что списочный состав всегда больше явочного состава на количество отсутствующих работников по разным причинам.

*Среднесписочная численность* — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год). Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца. При этом списочная численность работников за выходные и праздничные дни приравнивается к списочной численности персонала предыдущего рабочего дня.

Среднесписочная численность показывает, сколько в среднем работников ежедневно числилось в списках предприятия за рассматриваемый период. При определении среднесписочной численности работники, принятые на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (совместители) учитываются пропорционально фактически отработанному ими времени. Надомники, учитываются как целые единицы. Некоторые работники списочного состава не учитываются при определении среднесписочной численности (женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, в дополнительном отпуске по уходу за ребенком; работники, находящиеся в учебном отпуске без сохранения заработной платы, и др.).

Определение потребности в персонале на предприятии (фирме) ведется отдельно по группам промышленно-производственного и непромышленного персонала. Исходными данными для расчета численности ра-

ботников являются производственная программа, нормы времени, выработки и обслуживания; плановый (эффективный) фонд рабочего времени за год, мероприятия по сокращению затрат труда и т. д. Основными методами определения количественной потребности в персонале являются расчеты:

- по трудоемкости производственной программы;
- по нормам выработки;
- по нормам обслуживания;
- по рабочим местам.

Численность работников непромышленного персонала планируется отдельно (вне зависимости от численности работников промышленно-производственного персонала) по каждому виду деятельности и объекту с учетом их особенностей.

Норматив численности работников (основных рабочих-сдельщиков) ( $H_q$ ) по *трудоемкости производственной программы* определяется по формуле:

$$H_q = (T_{пл}/\Phi_n)/K_{вн},$$

где  $T_{пл}$  — плановая технологическая трудоемкость производственной программы, норма-часов;  $\Phi_n$  — плановый (эффективный) фонд рабочего времени одного рабочего в год, часов;  $K_{вн}$  — коэффициент выполнения норм времени рабочими.

Отметим, что если мы используем плановый (эффективный) фонд рабочего времени одного рабочего в год, то получим списочную численность рабочих. Если мы используем табельный (номинальный) фонд рабочего времени одного рабочего в год, то получим явочную численность рабочих. Отношение табельного (номинального) фонда рабочего времени к плановому (эффективному) есть не что иное как коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную ( $K_{сн}$ ).

Плановая технологическая трудоемкость производственной программы определяется по нормативу трудовых затрат на единицу продукции, умноженному на плановый выпуск продукции. Метод расчета численности персонала по трудоемкости производственной программы является наиболее точным и достоверным, так как требует применения норм труда.

Определение численности рабочих *по нормам выработки* является более упрощенным и менее точным в связи с влиянием цен и материалоемкости продукции на объем продукции в стоимостном выражении. Численность рабочих по нормам выработки определяется по формуле:

$$H_{ч} = (ОП_{пл} / H_{выр}) / K_{вн},$$

где  $ОП_{пл}$  — плановый объем продукции (выполняемых работ) в установленных единицах измерения за определенный период времени;

$H_{выр}$  — плановая норма выработки в тех же единицах измерения и за тот же период времени.

Планирование численности основных рабочих в аппаратурных процессах и вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются *нормы обслуживания*, сводится к определению общего числа объектов обслуживания с учетом сменности работ:

$$H_{ч} = K_0 / H_0 \cdot C \cdot K_{вн},$$

где  $K_0$  — количество единиц установленного оборудования;  $H_0$  — норма обслуживания (количество единиц оборудования, обслуживаемое одним рабочим);  $C$  — число рабочих смен;  $K_m$  — коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную.

При обслуживании каждого сложного агрегата несколькими рабочими одновременно формула примет следующий вид:

$$H_{ч} = K_0 \cdot K_a \cdot C \cdot K_{вн},$$

где  $K_a$  — число рабочих, одновременно обслуживающих один агрегат, че-



ловек.

По рабочим местам определяется численность как основных, так и вспомогательных работников, для которых не могут быть установлены ни объемы работ, ни нормы обслуживания (например, крановщики, стропальщики и т. д.):

$$H_q = M \cdot C \cdot K_{cn},$$

где  $M$  — число рабочих мест.

Численность обслуживающего персонала может быть определена и по укрупненным нормам обслуживания, например, численность уборщиков можно определить по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков — по числу обслуживаемых людей и др. Приведенные выше формулы используются для расчета численности как основных, так и вспомогательных рабочих соответственно с корректировкой исходных данных.

Численность учеников ( $Ч_y$ ) рассчитывается с учетом потребности в обучении по конкретным профессиям. При этом численность учеников определяется в среднесписочном исчислении по следующей формуле:

$$Ч_y = \frac{Ч_{yo} \times T_o}{12},$$

где  $Ч_{yo}$  — общая численность учеников, подлежащих обучению в плановом периоде, человек;  $T_o$  — средний срок обучения одного ученика данной профессии, месяцев.

Плановая численность военизированной охраны определяется по числу постов и режиму работы (ее сменности и непрерывности), пожарной охраны — по числу пожарных машин, нормам их обслуживания и режиму работы.

Численность служащих определяется исходя из имеющихся среднеотраслевых данных, а также по нормативам, разработанным предприятием и по должностям (конструкторы, технологи, бухгалтеры и др.).

Численность служащих и руководителей функциональных служб и подразделений находит отражение в *штатном расписании* — документе, представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада, который ежегодно пересматривается и утверждается руководителем предприятия.

Планирование численности целесообразно начинать со структурных подразделений предприятия (участков, цехов, корпусов, производств) и заканчивать подразделениями аппарата управления.

Общая численность работающих на предприятии (фирме) в целом определяется путем суммирования численности рабочих, учеников, служащих и других категорий по всем подразделениям предприятия. Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой оборота, текучести кадров, определение дополнительной потребности или избытка кадров.

Заканчивается расчет потребности в персонале определением дополнительной потребности в кадрах той или иной категории и определении избытка рабочей силы отдельно по каждой категории работников с учетом профессии, квалификации (разряда) и т. д. На предприятии *дополнительная потребность (избыток)* ( $Ч_{д}$ ) персонала определяется разностью между среднесписочной численностью в планируемом году ( $Ч_{сс}$ ) и фактической численностью за предшествующий год ( $Ч_{ф}$ ):

$$Ч_{д} = Ч_{сс} - Ч_{ф} .$$

Дополнительная потребность в служащих и прочих работниках рассчитывается с учетом имеющихся вакансий и возможной убыли работников в связи с уходом на пенсию, в армию, на учебу и т. д.

### 5.3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ВЫРАБОТКА И ТРУДОЕМКОСТЬ

**Производительность труда** характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.

Различают производительность живого и производительность общественного (совокупного) труда. *Производительность живого труда* определяется затратами рабочего времени в каждом отдельном производстве, а *производительность общественного (совокупного) труда* — затратами живого и овеществленного (прошлого) труда.

Производительность общественного (совокупного) труда применительно ко всему народному хозяйству рассчитывается как сумма национального дохода на одного занятого в отраслях материального производства.

На предприятиях производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки и трудоемкости продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость (рис. 5.3).

**Выработка ( $B$ )** — это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год).

Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции ( $ОП$ ) к затратам рабочего времени на производство этой продукции ( $T$ ) или к среднесписочной численности работников либо рабочих ( $Ч$ ):

$$B = ОП/T \text{ или } B = ОП/Ч.$$



Рис. 5.3. показатели производительности труда

Отметим, что при определении уровня производительности труда через показатель выработки числитель (объем произведенной продукции) и знаменатель формулы (затраты труда на производство продукции или среднесписочная численность работников) могут быть выражены в разных единицах измерения. В связи с этим в зависимости от применяемого знаменателя формулы различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработку продукции.

Показатель *среднечасовой выработки* продукции характеризует средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один час фактически отработанного времени:

$$V_{\text{час}} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число отработанных человеко - часов}}.$$

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда.

Показатель *среднедневной выработки* продукции отражает средний объем продукции произведенной одним рабочим за один отработанный день:

$$V_{\text{дн}} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число отработанных человеко - дней}}.$$

При расчете дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы на работу. Она зависит от среднечасовой выработки продукции и степени использования продолжительности рабочего дня:

$$V_{\text{дн}} = V_{\text{час}} \cdot P_{\text{см}},$$

где  $P_{\text{см}}$  — средняя фактическая продолжительность рабочего дня (смены).

Отметим, что если затраты труда измерены среднесписочной численностью рабочих, то получают показатель среднемесячной (среднеквартальной, среднегодовой) выработки продукции, в расчете на одного среднесписочного рабочего (в зависимости от того, к какому периоду времени относятся объем продукции и численность рабочих — месяц, квартал, год):

$$V = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}.$$

*Среднемесячная выработка* зависит от среднедневной выработки и от числа дней, отработанных в среднем одним среднесписочным рабочим:

$$V_{\text{мес}} = V_{\text{д}} \cdot T_{\text{ф}},$$

или

$$V_{\text{мес}} = V_{\text{час}} \cdot T_{\text{ф}} \cdot P_{\text{см}},$$

где  $T_{\text{ф}}$  — средняя фактическая продолжительность рабочего периода, дней.

Показатель среднемесячной выработки в расчете на одного среднесписочного работника *промышленно-производственного персонала* (ППП) определяется по формуле:

$$B_{\text{мес}}^{\text{ППП}} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочная численность работников ППП}}$$

Взаимосвязь данного показателя с предыдущим обуславливается удельным весом ( $d$ ) рабочих в общей численности работников ППП:

$$B_{\text{мес}}^{\text{ППП}} = B_{\text{мес}} \cdot d.$$

Показатели *среднеквартальной* и *среднегодовой выработки* в расчете на одного среднесписочного рабочего (работника) определяются аналогично. Отметим, что объем производства валовой и товарной продукции можно вычислить по формуле:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Объем} & & & & & & \text{Выработка} \\ \text{валовой} & = & \text{Число} & \times & \text{Плановый (эф-} & \times & \text{одного} \\ \text{(товарной)} & & \text{рабочих} & & \text{фективный)} & & \text{рабочего в} \\ \text{продукции} & & & & \text{фонд времени} & & \text{час, руб.} \\ & & & & \text{одного рабочего} & & \\ & & & & & & \text{Продолжительность} \\ & & & & & & \text{смены} \end{array}$$

Что касается числителя показателя выработки, то в зависимости от выбора единицы измерения объем произведенной продукции может быть выражен в натуральных, стоимостных и трудовых единицах измерения. Соответственно, различают три метода определения выработки: *натуральный* (условно-натуральный), *стоимостной* и *трудовой* (по нормированному рабочему времени).

*Натуральные показатели* измерения производительности труда наиболее достоверны и точны и в большей степени соответствуют ее сущности, однако область их применения ограничена. *Натуральные показатели* при определении выработки применяются на предприятиях таких отраслей, как газовая, угольная, нефтяная, электроэнергетика, лесная и др., а *условно-натуральные* — в текстильной, цементной промышленности, металлургии, производстве минеральных удобрений и т. д.

По сравнению с натуральным *стоимостной метод* определения выработки является универсальным, однако он учитывает не только измене-

ние затрат живого труда, но и в значительной степени влияние структурных сдвигов в производственной программе, материалоемкости выпускаемой продукции, изменение цен и т. д. Выработку в денежном выражении на предприятии в зависимости от области применения данного показателя можно определять по показателям валовой, товарной, реализованной и чистой продукции.

*Трудовой метод* измерения производительности труда предполагает использование показателя трудоемкости в качестве измерителя продукции. На практике он имеет ограниченную сферу применения: на отдельных рабочих местах, в бригадах, на участках и в цехах, производящих разнородную и незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах. В качестве измерителя продукции в большинстве случаев используется нормированная технологическая трудоемкость на начало года.

Основными плановыми и учетными показателями производительности труда на предприятиях промышленности являются объем продукции в натуральном или стоимостном выражении в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала (на отработанный человеко-день или человеко-час) и трудоемкость единицы продукции или работ.

**Трудоемкость** ( $T_{емк}$ ) представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции.

Показатель трудоемкости имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами и определяется по формуле:

$$T_{емк} = T/ОП,$$

где  $T$  — время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов или человеко-часов;  $ОП$  — объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Отметим, что показатель выработки является прямым показателем производительности труда, так как чем больше величина этого показателя (при прочих равных условиях), тем выше производительность труда. Показатель трудоемкости является обратным, поскольку чем меньше величина этого показателя, тем выше производительность труда. Между изменением нормы времени (трудоемкости) и выработки существует зависимость. Если норма времени снижается на ( $C_n$ ) процентов, то норма выработки увеличивается на ( $Y_e$ ) процентов, и наоборот. Указанная зависимость выражается следующими формулами:

$$Y_e = \frac{100 \times C_n}{100 - C_n}; \quad C_n = \frac{100 \times Y_e}{100 - Y_e}.$$

В зависимости от состава затрат труда, включаемых в трудоемкость продукции, и их роли в процессе производства выделяют технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость, трудоемкость управления производством и полную трудоемкость (рис. 5.4).



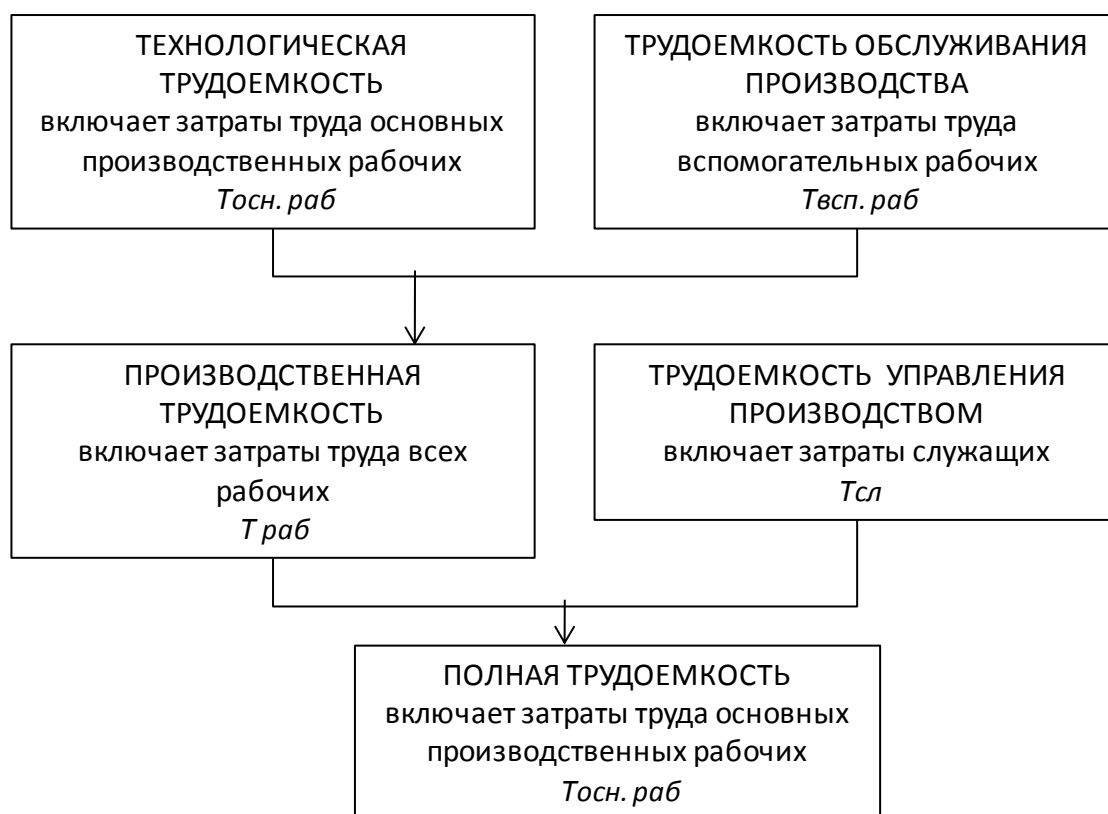


Рис. 5.4. Структура полной трудоемкости изготовления продукции

*Технологическая трудоемкость* ( $T_{техн}$ ) отражает затраты труда основных производственных рабочих-сдельщиков ( $T_{сд}$ ) и рабочих-повременщиков ( $T_{повр}$ ):

$$T_{техн} = T_{сд} + T_{повр}.$$

Показатель технологической трудоемкости является наиболее распространенным, ибо нормирование труда на предприятии (фирме) в большей степени касается рабочих, а в меньшей — служащих.

*Трудоемкость обслуживания производства* ( $T_{обсл}$ ) представляет собой совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства ( $T_{вспом}$ ) и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического цеха и т. д.), занятых обслуживанием производства ( $T_{всп}$ ):

$$T_{обсл} = T_{вспом} + T_{всп}.$$

*Производственная трудоемкость* ( $T_{пр}$ ) включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных:

$$T_{пр} = T_{техн} + T_{обсл}.$$

*Трудоемкость управления производством* ( $T_y$ ) представляет собой затраты труда служащих (руководителей, специалистов и собственно служащих), занятых как в основных и вспомогательных цехах ( $T_{сл.пр}$ ) так и в общезаводских службах предприятия ( $T_{сл.зав}$ ):

$$T_y = T_{сл.пр} + T_{сл.зав}.$$

В составе *полной трудоемкости* ( $T_{полн}$ ) отражаются затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия:

$$T_{полн} = T_{техн} + T_{обсл} + T_y.$$

В зависимости от характера и назначения затрат труда каждый из указанных показателей трудоемкости может быть проектным, перспективным, нормативным, плановым и фактическим.

В плановых расчетах различают трудоемкость изготовления единицы продукции (вида работы, услуги, детали и т. д.) и трудоемкость товарного выпуска продукции (производственной программы). Трудоемкость единицы продукции (вида работы, услуги), как уже отмечалось, подразделяется на технологическую, производственную и полную в зависимости от включаемых в расчеты затрат труда. Трудоемкость единицы продукции в натуральном выражении определяется по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг на начало планового периода. При большом ассортименте трудоемкость определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в общем объеме продукции.

*Трудоемкость товарного выпуска* ( $T_{ТВ}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{ТВ} = \sum_{i=1}^n T_i \times ОП_i,$$

где  $T_i$  — трудоемкость единицы продукции (работ, услуг), нормо-часов;  $ОП_i$  — объем выпуска  $i$ -го вида продукции, согласно плану, соответствующих единиц;  $n$  — количество наименований (номенклатура) продукции (работ, услуг), согласно плану.

*Трудоемкость производственной программы* определяется аналогично. Отметим, что если в расчетах применяется технологическая (производственная, полная) трудоемкость единицы продукции (работ, услуг), то соответственно получаем технологическую (производственную, полную) трудоемкость товарного выпуска (производственной программы).

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение термину «персонал предприятия».
2. Что понимается под «кадрами предприятия»?
3. Дайте определение термину «рабочая сила».
4. Дайте определение термину «трудовые ресурсы».
5. Дайте определение термину «трудовой потенциал».
6. Поясните термины «человеческие ресурсы», «человеческий капитал».
7. Что такое «структура кадров»?
8. Классифицируйте персонал предприятия.
9. В чем отличие промышленно-производственного и непромышленного персонала.
10. Приведите классификацию рабочих.
11. Приведите классификацию служащих.
12. Дайте определение квалификации.
13. Для чего применяется тарифно-квалификационный справочник?
14. Какую информацию содержит общероссийский классификатор занятий?
15. Для чего служат тарифно-квалификационные характеристики?

16. Поясните суть штатного расписания.
17. Поясните суть и перечислите задачи управления персоналом?
18. Что такое «движение кадров»?
19. Перечислите абсолютные показатели движения персонала предприятия.
20. Перечислите относительные показатели движения персонала предприятия.
21. Поясните суть баланса ресурсов рабочей силы.
22. Дайте определение термину «бюджет рабочего времени».
23. Чему равен календарный фонд рабочего времени?
24. Как определяется табельный (номинальный) фонд рабочего времени?
25. Как рассчитать максимально возможный фонд рабочего времени?
26. Как определяется плановый (эффективный) фонд рабочего времени?
27. Чему равна средняя установленная продолжительность рабочего дня?
28. Как определяется количество нерабочих дней в году?
29. Что такое «полная продолжительность рабочего дня»?
30. Что такое «урочная продолжительность рабочего дня»?
31. Чему равен фактический фонд рабочего времени?
32. Как рассчитываются коэффициенты использования фондов рабочего времени и что они показывают?
33. Дайте определение термину «норма численности»?
34. Как определить списочную численность работников предприятия?
35. Какое количество работников характеризует явочная численность?
36. Что такое «среднесписочная численность»?

37. Как и за какой период определяется среднесписочная численность?
38. Какие категории работников учитываются при определении среднесписочной численности?
39. Что является исходными данными для определения численности работников?
40. Как рассчитывается численность работников по трудоемкости производственной программы?
41. Как рассчитывается численность работников по нормам выработки?
42. Как рассчитывается численность работников по нормам обслуживания?
43. Как рассчитывается численность работников по рабочим местам?
44. Как определяется численность учеников?
45. Как определяется численность служащих?
46. Каким образом определяют общую численность?
47. Как производится расчет дополнительной потребности (избытка) персонала?
48. Дайте определение понятию «производительность труда».
49. В чем сущность производительности живого труда?
50. Какими затратами определяется производительность общественного (совокупного) труда?
51. Дайте определение понятию «выработка».
52. Что характеризует показатель среднечасовой выработки?
53. Что отражает показатель среднедневной выработки?
54. Как определяется показатель среднемесячной выработки?
55. Каким образом определяются среднеквартальная и среднегодовая выработки в расчете на одно среднесписочного работника?

56. Перечислите методы определения выработки и поясните их суть.
57. Что такое «трудоемкость»?
58. Поясните взаимосвязь показателей «нормы времени» и «нормы выработки»?
59. Перечислите виды трудоемкости.
60. Чем характеризуется технологическая трудоемкость?
61. Что представляет собой трудоемкость обслуживания производства?
62. Что включает производственная трудоемкость?
63. Чем характеризуется трудоемкость управления производством?
64. Что включает полная трудоемкость?
65. Что такое трудоемкость единицы продукции?
66. Как рассчитать трудоемкость товарного выпуска?
67. Как рассчитать трудоемкость производственной программы?

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 6.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

В Трудовом кодексе РФ дается следующее определение заработной платы. **Заработная плата** — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Сущность заработной платы проявляется в тех функциях, которые она выполняет. *Воспроизводственная функция* заработной платы предусматривает обеспечение работника и членов его семьи необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы. *Стимулирующая функция* устанавливает зависимость между личным трудовым вкладом работника, результатами деятельности предприятия и размером заработной платы. *Регулирующая функция* заработной платы способствует распределению трудовых ресурсов между отраслями и регионами.

Необходимо различать номинальную и реальную заработную плату. *Номинальная заработная плата* — это величина получаемой работником заработной платы в денежном выражении за работу в определенный период времени. *Реальная заработная плата* — это номинальная заработная плата за вычетом налогов (подходного, пенсионного и др.), обеспечивающая работнику совокупность материальных благ, которые можно приобрести при данном уровне цен на товары.

Организация оплаты труда на предприятии включает: 1) установление условий (норм) оплаты труда; 2) установление норм трудовых затрат (трудовых обязанностей работников); 3) определение системы оплаты труда, т.е. способа учета в оплате индивидуальных и коллективных результатов труда; 4) порядок внесения изменений в организацию оплаты труда.

## 6.2. ТАРИФНАЯ СИСТЕМА

Основой организации заработной платы является *тарифная система*, представляющая собой совокупность норм и нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда исходя из различий в сложности выполняемых работ, условий, интенсивности и характера труда. Основными элементами тарифной системы являются тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, надбавки и доплаты к тарифным ставкам, региональные коэффициенты.

Расчет заработной платы осуществляется следующим образом. Основой построения тарифных ставок и окладов является минимальная заработная плата, устанавливаемая правительством РФ. *Минимальная заработная плата* (минимальный размер оплаты труда) — гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

На основании минимальной заработной платы и среднего числа часов работы одного рабочего за месяц определяют размер часовой тарифной ставки первого разряда. Ставки последующих разрядов устанавливаются исходя из тарифных коэффициентов. Кроме того, минимальный размер заработной платы используется при расчете минимального размера пенсий и пособий, уровня налогообложения, при определении штрафных санкций в административном и уголовном праве и т.д.

*Тарифная ставка* — выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу времени. Тарифная ставка первого разряда может быть часовой, дневной и месячной.

*Тарифная сетка* — шкала разрядов, каждому из которых присвоен свой тарифный коэффициент, который показывает, во сколько раз тарифная ставка каждого разряда выше, чем первого.



*Тарифно-квалификационные справочники* обеспечивают возможность установления разряда работ и работника. В них содержится информация о том, что должен знать и уметь рабочий каждого разряда, каждой специальности.

*Надбавки и доплаты к тарифным ставкам за отклонения от нормальных условий труда*, в том числе за работу в сверхурочное время, в праздничные дни и т.п., определяются предприятием самостоятельно и включаются в себестоимость продукции как «затраты на оплату труда».

*Районные коэффициенты к заработной плате* представляют собой нормативный показатель степени увеличения заработной платы в зависимости от местоположения предприятия и условий проживания. Диапазон районных коэффициентов составляет от 1,15 до 2,0.

Роль тарифной системы в настоящее время существенно изменилась. Производственные фирмы самостоятельно выбирают тарифную сетку (число разрядов шесть, семь, восемь и более) и размер прогрессивного абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов либо могут отказаться от ее использования, то же относится и к выбору форм и методов оплаты труда персонала. Все зависит от финансовых возможностей конкретной фирмы.

Кроме тарифных ставок на фирмах применяется система *должностных окладов* руководителей, специалистов и служащих. Должностные оклады устанавливаются при заключении трудового договора (контракта), уровень оплаты труда зависит от результатов производственной и финансовой деятельности фирмы, прежде всего от размера прибыли. Такая форма оплаты труда руководителей, специалистов и служащих наиболее адекватна требованиям рыночной экономики.

В бюджетных организациях применяется утвержденная Правительством РФ *Единая тарифная сетка* (ЕТС), которая состоит из 18 разрядов.

Первоначально установленная исходная ставка (первого разряда) индексируется в соответствии с повышением общероссийского минимума заработной платы и с учетом экономических возможностей организаций.

### 6.3. ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Существует две формы оплаты труда — повременная и сдельная. При повременной оплате количество труда измеряется количеством отработанного работником времени, при сдельной — количество труда измеряется количеством изготавливаемой работником продукции или произведенной работой. Первая носит характер постоянной, поскольку в течение достаточно продолжительного промежутка времени остается неизменной, вторая — переменной, поскольку величина получаемого работником вознаграждения не является зафиксированной на длительный период времени, а постоянно меняется в зависимости от ряда факторов, и в первую очередь — от результатов его работы.

При *повременной форме оплаты труда* работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня квалификации. Эта зависимость выражается формулой:

$$Z_n = T_c \cdot \Phi_{таб},$$

где  $T_c$  - тарифная ставка присвоенного рабочему разряда (в руб. за час, день);

$\Phi_{таб}$  - фонд фактически отработанного по табелю времени (часов, дней).

Тарифная ставка при повременной оплате должна разрабатываться с учетом:

- 1) индивидуальных нормированных (производственных) заданий по объему работы за день, неделю, месяц и т.д.;
- 2) установленных нормативов по всем производственным ресурсам, графиков выполнения отдельных видов работ и пр.;

3) плановых норм и заданий по выпуску продукции бригадой, участком или другим подразделением.

Важным условием эффективного применения повременной оплаты в рыночных условиях является создание и поддержание высокого уровня нормирования труда персонала.

При *сдельной форме оплаты труда* заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции или объема выполненных работ. Принцип расчета сдельной оплаты труда прост — за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение, что может быть выражено следующей формулой:

$$Z_{cd} = p \cdot V,$$

где  $p$  - расценка (штучная сдельная) за единицу объема работ в руб.;

$V$  — объем выполненной работы в установленных измерителях.

В основе оплаты лежит *сдельная расценка* ( $P_{cd}$ ) за единицу продукции (работ, услуг), которая определяется следующим образом:

$$P_{cd} = T_{ct} / H_{выр}^n,$$

где  $T_{ct}$  — часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.;

$H_{выр}$  — норма часовой выработки единицы продукции.

Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда, можно свести к следующим моментам:

- наличие количественных показателей работы или выработки, адекватно отражающих затраты труда работника;
- наличие у персонала реальной возможности увеличивать выработку или объем работ относительно установленной нормы в реальных организационно-технических условиях производства;

- необходимость стимулировать рост выработки продукции, увеличивая объем работ и сокращая численность персонала за счет интенсификации труда рабочих;
- экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников;
- рациональность расходования сырья, материалов и энергии, степень соблюдения технологического режима и требований техники безопасности.

Достоинством сдельной системы оплаты является непосредственная связь между результатами труда и размером вознаграждения, она стимулирует работника на увеличение объема выпускаемой продукции. Однако надо учитывать и главный недостаток: «сдельщина» и «качество продукции» — понятия, не всегда совместимые. Как показывает практика, фирмы, работающие в стабильных условиях внешней среды, отдают предпочтение оплате труда, которая носит характер постоянного вознаграждения персонала; в условиях высокой нестабильности более эффективными являются нетрадиционные методы, т.е. *системы переменной заработной платы*.

По формам выражения и оценки результатов труда системы оплаты делятся на *коллективные* (базирующиеся на оценке коллективного труда) и *индивидуальные* (базирующиеся на оценке результатов труда каждого отдельного работника). В настоящее время значительное внимание уделяется коллективным формам оплаты труда. Их появление обусловлено необходимостью объединения работников в группы для совместного выполнения таких видов работ, которые невозможно осуществить одному работнику.

Разновидностью коллективной системы оплаты труда является «бестарифный» способ ее организации. Среди основных условий применения этой системы отметим возможность точного учета конечных результатов

работы коллектива и наличие условий для создания коллективной заинтересованности и ответственности. Остановимся подробнее на новых вариантах *бестарифной системы* вознаграждения персонала.

#### 6.4. СИСТЕМЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

На базе форм оплаты труда разработаны системы повременной заработной платы: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием.

При *простой повременной системе* заработок рабочего определяется по той же формуле, с помощью которой характеризовалась повременная форма оплаты труда.

Область применения ее незначительна из-за недостаточно ярко выраженной стимулирующей функции.

При *повременно-премиальной системе* заработная плата определяется по формуле:

$$Z_{n-пр} = Z_n + П,$$

где  $Z_n$  - тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

П - сумма премии, установленной за обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы.

Применение повременно-премиальной системы возможно лишь при условии правильного выбора показателей премирования, количество которых не должно быть больше 2—3.

*Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированным заданием* используется, когда функции рабочих четко регламентированы и может быть рассчитана норма времени по каждой операции. Эта система объединяет в себе элементы как сдельной, так и повременной форм заработной платы. Применение данной системы целесообразно, если:

- необходимо обеспечить выполнение нормированного задания (производственного) по рабочим местам и подразделению в целом;
- поставлена задача добиться экономии материальных ресурсов;
- планируется совмещение профессий и многостаночное обслуживание с целью улучшения организации труда и т.д.

Размер заработной платы при повременно-премиальной системе оплаты труда с нормированным заданием устанавливается аналогично предыдущей системе, но в данном случае премия зависит от выполнения нормированного задания.

На базе сдельной формы заработной платы разработаны следующие системы: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная. Кроме того, если труд работников организован по коллективной (бригадной) форме с оплатой по единому наряду, то используется коллективная сдельная система заработной платы.

*Прямая сдельная система* позволяет установить прямую пропорциональную зависимость заработка работника от его выработки. Такая зависимость отражена в формуле, характеризующей сдельную форму оплаты труда.

Эта величина отражает основной (тарифный) заработок, являющийся базой для расчета заработков по другим системам сдельной формы. Данная система проста для расчетов и доступна для понимания, но область ее распространения всегда была незначительной, так как она недостаточно заинтересовывает рабочих в повышении качества продукции, экономии материальных ресурсов и в высоких производственных показателях.

Наибольшее распространение имеет *сдельно-премиальная система* заработной платы, позволяющая в большей степени реализовать стимулирующую функцию, поскольку кроме тарифной заработной платы предусматривает премию за выполнение установленных показателей премирования.

Такими показателями могут быть: рост производительности труда, экономия материальных ресурсов, улучшение качества продукции и др.

Величина заработной платы при использовании сдельно-премиальной системы определяется по формуле:

$$Z_{сд-прем} = Z_{сд} + П.$$

При *сдельно-прогрессивной системе* оплаты труда для расчета заработков рабочих применяется следующая зависимость:

$$Z_{сд-прог} = p_o \cdot Z_n + p_{прог} \cdot V_{сверх\ нл},$$

где  $p_o$  - штучная сдельная расценка, рассчитанная обычным способом;

$V_{нл}$  - объем выполненной работы в пределах установленной нормы или плана;

$p_{прог}$  - прогрессивно нарастающая расценка;

$V_{сверх\ нл}$  - объем работы, выполненный сверх плана.

Использование сдельно-прогрессивной системы оплаты труда целесообразно, лишь если нужно обеспечить срочное выполнение важного для деятельности предприятия заказа, ликвидировать в короткие сроки последствия аварии. Время, на которое вводится эта система, устанавливается на срок не более 3—6 месяцев.

*Косвенная сдельная система* применяется для установления заработка вспомогательным рабочим. Никакая из приведенных ранее систем не заинтересует их в том, чтобы обслуживаемые рабочие увеличили выработку. Для определения заработка рабочих, труд которых оплачивается по косвенной системе, чаще всего используются следующие методы:

#### 1. Косвенная сдельная расценка:

$$Z_{кос} = p_{кос} \cdot V_{ф},$$

где  $p_{кос}$  - косвенная сдельная расценка;

$V_{ф}$  - фактически выполненный объем работ обслуживаемыми рабочими;

$$P_{\text{кос}} = T_c \frac{1}{H_{\text{выр.ч}} \times Ч} = T_c \frac{\Phi_{\text{мес}}}{H_{\text{выр.см}} \times Ч} = T_c \frac{\Phi_{\text{мес}}}{H_{\text{выр.м}} \times Ч},$$

где  $T_c$  - часовая тарифная ставка, соответствующая разряду обслуживающего рабочего;

$H_{\text{выр.ч}}$ ,  $H_{\text{выр.см}}$ ,  $H_{\text{выр.м}}$  - соответственно часовая, сменная и месячная нормы выработки каждого из обслуживаемых рабочих;

$Ч$  - численность обслуживаемых рабочих, которых обслуживает один вспомогательный рабочий;

$\Phi_{\text{см}}$ ,  $\Phi_{\text{мес}}$  - соответственно сменный и месячный фонды рабочего времени.

2. Коэффициент выполнения норм:

$$З_{\text{кос}} = З_n \cdot K_{\text{в.н.}},$$

где  $З_n$  - заработная плата вспомогательного рабочего, рассчитанная по простой повременной системе;

$K_{\text{в.н.}}$  - средний коэффициент выполнения норм обслуживаемыми рабочими.

*Аккордная сдельная система* оплаты труда в варианте аккордно-премиальной, являющаяся, как правило, коллективной формой оплаты, применяется, когда необходимо усилить материальную заинтересованность работников в сокращении сроков выполнения конкретного объема работ, сдачи объекта в эксплуатацию. С этой целью устанавливается фонд оплаты труда на весь объем работ. Премия обычно выплачивается за качественное выполнение работы и сдачу объекта не позже срока, указанного в договоре.

Особый интерес представляет *коллективная (бригадная) система* оплаты труда, так как в настоящее время труд большинства рабочих организован по коллективным формам, или в бригадах. Подобная организация труда предусматривает специфическую организацию производства, планирования, нормирования и оплаты труда. Наиболее эффективным с точки



зрения материальной заинтересованности и получения наилучших производственных показателей работы считается начисление заработной платы на основе единого наряда по конечным результатам работы бригады.

Не менее важной проблемой является распределение заработанных средств между ее членами. Существуют различные методы такого распределения, среди них наиболее распространены следующие.

1. *Традиционный метод* - по отработанному времени и квалификации (тарифной ставке, соответствующей разряду рабочего).

2. С использованием *коэффициента трудового участия* (КТУ), являющегося обобщенной количественной оценкой личного вклада каждого работника в конечные результаты труда бригады. Этот метод имеет ряд разновидностей, которые применяются в зависимости от того, какая часть коллективного заработка подлежит распределению по КТУ: вся заработная плата с премией, только премия, приработок и премия.

### **6.5. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Отметим, что при всей значимости заработной платы в индустриально развитых странах она составляет от 50 до 70% дохода работников фирм, в систему материальной мотивации включаются различные формы стимулирования труда. К ним относятся премии, надбавки, доплаты, компенсации и разнообразные новые системы вознаграждения персонала. Премии и надбавки вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Необходимо провести четкую грань между этими понятиями.

*Премия* представляет собой дополнительное вознаграждение и выплачивается работнику за особые достижения (за достижение конкретных результатов деятельности). *Надбавки* — это поощрительные виды выплат, стимулирующие работника в повышении квалификации, приобретении новых знаний, их обновлении. *Доплаты* представляют собой возмещение до-

полнительных затрат работнику из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. *Компенсации* — это выплаты, которые учитывают независящие от фирмы факторы (рост цен и пр.), влияющие на уровень реальных доходов персонала. Разница между вышеназванными понятиями состоит в следующем:

- надбавки и доплаты выплачиваются в одинаковом размере и ежемесячно, а премии могут быть нерегулярны и существенно меняться в зависимости от результатов деятельности работника;
- компенсации и доплаты отражают те производственные и социальные характеристики, которые объективно не зависят от работника;
- доплаты и надбавки персонифицированы, в то время как премии чаще всего стимулируют результаты коллективной деятельности.

В настоящее время в российской практике имеет место применение широко распространенных в зарубежных странах нововведения в области материальной мотивации, направленные на радикальное повышение производительности труда и снижение издержек производства.

Специфика новых систем материального вознаграждения состоит в том, что существенная часть заработка сотрудника имеет «рискованную» нестабильную часть, в отличие от традиционно принятой оплаты, и вознаграждение в большей степени зависит от конечного результата. В настоящее время это основная тенденция российской практики — переход от «оплаты труда» к «оплате результатов». С одной стороны, фирмы стремятся к снижению постоянных затрат, с другой, зависимость переменной части заработной платы от результата мотивирует персонал фирмы, каждого сотрудника к эффективному использованию рабочего времени, профессиональных навыков для достижения поставленных целей.

Наивысших результатов добиваются те фирмы, которые в своей политике успешно используют взаимосвязь между результатами индивиду-

альной работы и вознаграждением, а также увязывают общий результат с конкретным вкладом отдельного работника.

Остановимся более подробно на новых системах материальной мотивации. Среди многочисленных систем вознаграждения можно выделить:

- 1) участие в результатах работы организации;
- 2) участие в распределении прибыли;
- 3) участие в капитале;
- 4) плату за знания и компетенции.

*Система участия в результатах работы предприятия* применяется в большинстве индустриально развитых стран. Наиболее известны системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». Система «участия в результатах работы организации» широко используется в российской практике.

Основной проблемой ее разработки является выбор соответствующего критерия оценки результатов работы. Под *«системой участия в результатах работы организации»* понимается система коллективного премирования работников, цель которой состоит в повышении производительности труда, снижении издержек производства, росте курса акций и улучшении финансовых показателей деятельности фирмы. Источником выплат в данной системе служит добавочная внутрифирменная прибыль.

На основе «участия в результатах» работники имеют свою долю прибыли фирмы, которую они могут получать в виде премии или косвенно при помощи отчислений в социальные или пенсионные фонды. Руководство фирмы определяет величину премиального фонда, при этом критерии его распределения могут быть различны: пропорционально базовому окладу, поровну, пропорционально числу отработанных в течение данного периода дней, с учетом стажа работы и пр. — в зависимости от того, что стремится поощрить руководство фирмы в данный момент (солидарность, лояльность, дисциплинированность, квалификацию и т.д.).

Первые системы *участия работника в прибыли* возникли в середине XIX века, позднее во многих странах они были закреплены законодательно. Участие в прибыли обеспечивает персоналу получение дополнительного дохода, отличного от поощрительной системы оплаты труда. Поощрительная система оплаты труда непосредственно связана с производственными результатами отдельных работников или отдельных подразделений, выплаты же, получаемые персоналом от участия в прибыли, связаны с размером прибыли фирмы. Последняя зависит не только от усилий отдельных работников, но и от ряда других факторов (от эффективности управления, внедрения инноваций, маркетинговой политики фирмы и пр.).

*Участие в прибыли* — это выплаты в соответствии со свободно согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибыли данного предприятия значительной части его рядовых сотрудников. При участии в прибыли трудовой доход персонала состоит из двух частей: 1) заработной платы, зафиксированной в коллективном договоре; 2) выплат из прибыли, установленных в соглашении между работниками и руководителями фирмы.

Системы участия работника в прибыли имеют свои особенности в каждой конкретной фирме и различаются по показателям, условиям выплат, контингенту получателей, хотя объединяющее начало, как уже отмечалось, для всех фирм едино — раздел между фирмой и работниками дополнительной прибыли.

Несмотря на все разнообразие выплат, их можно сгруппировать по трем основным видам: а) только участие в прибыли; б) участие в прибыли в сочетании с какой-либо формой партнерства; в) участие в прибыли посредством владения акциями. Система участия в прибыли достаточно специфична, поскольку эффект от ее применения сказывается не сразу, а спустя несколько лет после внедрения.

По сути, система участия в прибыли является элементом оперативного управления фирмой, где определенная часть трудового дохода работника превращается в предпринимательский доход. В данной системе работник наравне с собственником берет на себя риск снижения прибыли, разделяет временные финансовые трудности в деятельности фирмы и прочие временные неудачи.

В последние годы расширилась сфера деятельности специфической формы участия в прибыли фирмы — *бонусов*. Бонус наличностью — это премия; кроме того, бонус может иметь форму акций.

*Бонус* — это специфическая форма вознаграждения, суть которой состоит в определении участия персонала в прибыли прошлого года. Размер его выплаты определяется руководством фирмы, при этом оплата осуществляется, как правило, по гибкой схеме, т.е. непропорционально изменениям размера прибыли.

Смысл в том, чтобы избежать слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для персонала фирм. Учитывая, что рост или снижение прибыли меняется умеренно, нормальным, например, считается бонус в размере 50% месячной заработной платы; если речь идет об успешном окончании финансового года, то его размер может составить 70%, в плохой год — 30%. Преимущество бонусов как одной из форм материального вознаграждения состоит в обеспечении достаточно сильной мотивации работника, стимулировании высокопроизводительного труда отстающих работников, учете реально достигнутых результатов конкретного работника.

Расчет бонуса осуществляется с учетом оклада работника, личностного бонусного фактора (в процентах), а также фактора выплаты бонусов (который, в свою очередь, определяется как матричная функция от среднего темпа роста объема продаж и среднего уровня отдачи активов). Бонус,

таким образом, базируется на прибыли (конечных результатах деятельности фирмы) и индивидуальной деятельности. Временной фактор основан на результатах деятельности за год или за четырех-пятилетний период, причем выплата может быть немедленной или отложенной на трех-пятилетний срок. Естественно, что система отложенных бонусов используется руководством как система «привязки» квалифицированных работников к данной фирме.

Бонусы и премии позволяют мотивировать сотрудников на максимальную самоотдачу, а также ориентировать их на достижение бизнес-целей. Предположим, нам необходимо организовать слаженную коллективную работу, так, чтобы ни один этап не был сорван. Для этого назначим бонус за достижение подразделением результата в конкретный срок. Если, наоборот, мы хотим поощрить индивидуальную работу, то определим бонус за личные достижения сотрудников, получивших нужный результат в установленный срок.

*Участие в капитале* предполагает совпадение интересов работника с интересами фирмы необходимо увязать их так, чтобы каждый работник был заинтересован в реализации стратегических планов развития фирмы.

Участие в капитале осуществляется в основном через различные формы акционирования. Работник, становясь совладельцем акционерного капитала фирмы, уже не только располагает в качестве дохода своей заработной платой, но и получает прибыль на капитал. Участие в капитале может быть обеспечено получением дивиденда. *Дивиденд* — это плата за долю в капитале фирмы. Размер дивиденда определяется рентабельностью и пропорционален уровню чистой прибыли, т.е. зависит от рыночной оценки конечных результатов деятельности фирмы.

Среди других форм участия в капитале можно назвать следующие: распределение бесплатных акций, продажа обычных акций со скидкой в

размере определенного процента от их курса, привилегированных акций без права голоса на общем собрании акционеров, основание общества с долевым участием сотрудников, опционы на акции, акции по итогам деятельности и др. *Акции* выполняют специфическую функцию согласования текущих материальных интересов работника со стратегическими интересами фирмы. Выпуск акций для работников фирмы осуществляется ежегодно, причем каждый сотрудник может расходовать до  $\frac{1}{4}$  своего годового дохода на приобретение акций фирмы, которые примерно на 20% дешевле, чем курс на бирже.

Достаточно новой для российской практики формой участия в капитале является *опцион на акции*. Опцион — это специфическая форма вознаграждения, используемая для стимулирования работников фирмы, и прежде всего ее руководства. Опцион дает право сотруднику на приобретение акций фирмы по фиксированной цене в определенный момент в будущем.

Среди новых форм материального стимулирования широкое распространение в отечественной практике получают системы «*доплат за знания*» или «*платы за знания и компетенции*». Такие системы способствуют росту профессионализма работников: прибавка к заработной плате по этим системам зависит не от количества произведенной работником продукции, а от того, какие новые знания, навыки, квалификацию приобрел за последнее время по своей инициативе сотрудник.

Для фирмы, внедряющей систему *платы за знания*, исключительно важной задачей является определение тех знаний и умений, за которые она собирается вознаграждать работника. Отметим, что набор знаний — величина непостоянная, при изменении стратегических целей фирмы этот набор постоянно меняется. Плата за знания ставит величину вознаграждения в прямую зависимость от приобретенных профессиональных знаний,

повышая тем самым, с одной стороны, творческий потенциал персонала и конкурентоспособность фирмы — с другой.

Итак, специфика новых систем материального вознаграждения — это мотивация всего персонала фирмы. На каждой фирме система вознаграждения должна носить индивидуальный характер, учитывая внутрифирменные особенности. Невозможно создать общую систему мотивации, которая распространялась бы на различные фирмы и с успехом ими применялась. Вместе с тем необходимо гибко и мобильно управлять системами вознаграждения, принимая во внимание следующие основные моменты:

- бонусы и премии должны выплачиваться на основе объективно измеренных индивидуальных и коллективных достижений. Традиционная система «оклад + фиксированная премия» (процент от оклада) не даст результатов, поскольку формальный подход консервирует иждивенческие настроения;
- сотрудники должны точно знать, при каких условиях они получают бонус, премию и пр., как рассчитывается величина полагающихся им вознаграждений и в какие сроки;
- поставленные цели должны быть сложными, но достижимыми, чтобы не спровоцировать демотивацию сотрудников.

Элементами системы оплаты труда и мотивации персонала являются также *социальные выплаты и льготы*. В среднем по странам они составляют от 30 до 45% объема реальных доходов персонала фирмы. Эта тенденция характерна и для российской практики, где в результате резкого сокращения государственных расходов на социальные цели наблюдается смещение акцента соответствующих программ на уровень предприятий (хотя в процентном соотношении к уровню реальных доходов их объем



пока не столь высок). Создаваемые на фирмах в настоящее время социальные программы (пакеты), безусловно, еще далеки от совершенства.

Выплаты социального характера достаточно многообразны, но их общей чертой является то, что выплачиваются они в дополнение к заработной плате. Социальные выплаты представляют собой элемент совокупного вознаграждения сотрудника фирмы. Социальная помощь, как и заработная плата, зависит от результатов работы фирмы в целом, ибо ее источником, как правило, служит полученная от хозяйственной деятельности прибыль. Остановимся на основных понятиях социальной мотивации.

*Льготы и услуги* — это комплексный набор дополнительных льготных и бесплатных благ, направленных на повышение благосостояния персонала фирмы.

*Социальные выплаты* — это особая система мер и форм дополнительных выплат (помимо трудовых), предоставляемых работникам фирмы, как в денежном выражении, так и в натуральном эквиваленте, способствующих росту их реальных доходов.

*Социальный пакет* представляет собой комплексный набор определенных льгот, услуг (бесплатных или частично оплачиваемых) и социальных выплат, предоставляемых персоналу фирмы.

Широкое использование социальных выплат и льгот на практике объясняется обоюдной заинтересованностью участников процесса — работодателя и работника.

Основными мотивами руководства фирмы, использующей социальные системы, являются привлечение и закрепление квалифицированных специалистов, стимулирование высокопроизводительного труда, снижение издержек за счет корпоративных закупок, снижение налоговых отчислений, экономия на издержках отбора персонала, создание благоприятного имиджа фирмы.

Основные мотивы персонала сводятся к следующим моментам: социальная защищенность и стабильность, рост реальных доходов и дополнительных возможностей удовлетворения потребностей, снижение налоговых отчислений, повышение уровня комфорта.

Отметим, что в различных условиях (отраслевых, внутрифирменных и т.д.) размер и структура социальных выплат для одного и того же работника могут существенно различаться. Это объясняется действием объективных факторов, которые можно подразделить на две группы: 1) внутренние факторы (кадровая политика фирмы, ее стратегические приоритеты и пр.); 2) внешние факторы (трудовое законодательство, налоговый режим, рынок труда, культурные традиции, профсоюзное движение и т.д.). Под воздействием вышеназванных факторов созданные фирмами социальные системы претерпевают постоянные изменения: от простых льгот, услуг и выплат — к созданию сложной социальной системы, требующей значительных финансовых ресурсов для управления ею.

Зарубежный опыт показывает, что с середины 1970-х годов широкое распространение получила *«гибкая система льгот»*, смысл которой состоит в том, что из многообразного набора дополнительных выплат работник выбирает наиболее предпочтительные для себя.

Разновидностью гибкой системы является система вознаграждения по принципу *«кафетерия»*. «Кафетерий» строится на основе счетов по кредитованию выплат. На каждого работника администрация фирмы заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для установленного объема социальных выплат.

Работник может использовать эти средства для получения тех льгот, которые в наибольшей степени соответствуют его запросам. Обычно предлагается несколько комплексных наборов льгот. В случае если сумма кредита недостаточна, работник вправе доплачивать разницу из своих доходов

до налогообложения. Если, наоборот, кредит не исчерпан, то работник вправе получить вместо льгот деньги или внести эти средства на гибкий накопительный счет.

Основное преимущество системы «кафетерия» — ее гибкость. В ряде случаев работник вправе до окончания года отказаться от первоначального набора льгот и предпочесть включение других льгот в свой социальный пакет.

В России гибкие системы льгот не получили еще должного развития — это перспектива. России необходимо пройти путь эволюционного развития социальных выплат — от обязательного набора благ и услуг, которыми работник вынужден пользоваться сегодня, до гибких выплат, которые позволят удовлетворять индивидуальные потребности каждого работника завтра.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «заработная плата».
2. Перечислите и поясните функции заработной платы.
3. Что понимают под номинальной и реальной заработной платой?
4. Какие элементы включает организация оплаты труда?
5. Дайте определение термину «тарифная система оплаты труда».
6. Что является основой построения тарифных ставок и окладов?
7. Дайте определение «минимальной заработной плате».
8. Каким образом определяют размер часовой тарифной ставки первого разряда?
9. Дайте определение следующим понятиям: тарифная ставка, тарифная сетка тарифно-квалификационный справочник, надбавки и доплаты, районные коэффициенты.
10. В чем заключается суть системы должностных окладов?
11. Назовите формы оплаты труда?

12. Раскройте сущность повременной оплаты труда. Назовите её достоинства и недостатки.
13. Раскройте сущность сдельной оплаты труда. Назовите её достоинства и недостатки.
14. Поясните суть системы переменной заработной платы.
15. Какие виды систем оплаты труда выделяют по формам выражения и оценки результатов.
16. Что подразумевают под бестарифной системой оплаты труда?
17. Перечислите и охарактеризуйте основные формы стимулирования труда.
18. Перечислите различия между формами стимулирования труда.
19. В чем состоит специфика новых систем материального вознаграждения? Перечислите их.
20. Охарактеризуйте систему материальной мотивации, основанную на участии в результатах работы организации.
21. Какие критерии могут быть в основе распределения премиального фонда при участии в результатах работы организации?
22. В чем состоит суть системы материальной мотивации, основанной на участии в распределении прибыли?
23. Из каких частей состоит трудовой доход персонала при участии в прибыли?
24. Назовите основные виды выплат при участии в прибыли.
25. Поясните суть системы материальной мотивации, основанной на участии в капитале.
26. Каким образом осуществляют расчет бонуса?
27. Дайте определение понятию «дивиденд», «опцион на акции».
28. Дайте характеристику системе материальной мотивации, основанной на плате за знания и компетенции.

29. Какие основные цели преследуются при установлении системы материальной мотивации, основанной на плате за знания и компетенции?
30. Поясните суть такого элемента системы оплаты труда и мотивации персонала как социальные выплаты и льготы.
31. Перечислите мотивы руководства предприятия и персонала при использовании системы социальных выплат и льгот.

## 7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 7.1. ИНВЕСТИЦИИ. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

В наиболее широкой трактовке *инвестиции* (от лат. *invest* – вкладывать) определяют как вложение капитала в различные виды деятельности с целью последующего его увеличения. *Инвестиции* представляют собой денежные средства, все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской или иной деятельности с целью получения полезного результата. С макроэкономической точки зрения *инвестиции* – это поток расходов, предназначенных для производства благ, а не для непосредственного потребления

В соответствии с Федеральным законом № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в российской федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г., *инвестиции* – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиции *классифицируются* по следующим признакам: форме и виду вложений, отраслевой принадлежности, уровню инвестора, источнику финансирования, системному признаку, сфере вложений, воспроизводственной и технологической структуре, виду объекта инвестирования. Остановимся на некоторых из них.

*По виду вложений* инвестиции делятся на реальные, финансовые и инвестиции в интеллектуальную собственность.

**Реальные инвестиции** – капитал, непосредственно вкладываемый в осуществление инвестиционного проекта, как правило, связанного с созданием объектов основных средств.

**Финансовые инвестиции** представляют собой вложения в акции, облигации и другие ценные бумаги, а также банковские депозиты. Среди финансовых инвестиций выделяют **портфельные инвестиции**. Они представляют собой набор ценных бумаг (портфель ценных бумаг), позволяющий достичь определенные детерминированные во времени инвестиционные цели (например, минимизация риска).

**Вложения в интеллектуальную собственность** представляют собой затраты на приобретение имущественных прав, лицензий, патентов и т.п.

*По натурально-вещественному составу* в зависимости от целей использования и выполняемых функций инвестиции в основной капитал разделяются на следующие группы: здания; сооружения; измерительные приборы и устройства; вычислительная техника; машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь; рабочий и продуктивный скот; многолетние насаждения; прочие основные средства.

*В соответствии с отраслевой принадлежностью инвестиции* разделяются на инвестиции в промышленность, инвестиции в сельское хозяйство, инвестиции в транспорт и т. д.

*В зависимости от уровня инвестора и формы собственности инвестиции* подразделяют:

- российские инвестиции (федеральные и региональные бюджеты; средства, выделяемые местной администрацией; средства предприятий и организаций; частные инвестиции; смешанные инвестиции);
- иностранные инвестиции;

- совместные российские и иностранные.

*В зависимости от источника финансирования* различают собственные, привлеченные и заемные инвестиции. В качестве собственных инвестиционных средств предприятия могут, например, использовать часть прибыли, в качестве привлеченных - средства от продажи акций, субсидии, гарантии бюджетов, в качестве заемных - кредиты банков.

*В зависимости от макроэкономического подхода к источникам формирования инвестиций:*

- **амортизация** представляет собой инвестиционные ресурсы на возмещение износа основного капитала и восстановления его до исходного уровня (реновации).

- **чистые инвестиции** – это вложения капитала с целью увеличения, наращивания основных средств посредством строительства зданий и сооружений, установки нового оборудования, модернизации действующих производственных мощностей.

*Валовые инвестиции* представляют собой сумму амортизации и чистых инвестиций, т.е. это инвестиционные ресурсы, направляемые на поддержание и увеличение основного капитала и запасов. Если валовые инвестиции превышают объём амортизации, чистые инвестиции больше нуля, что характеризует экономический рост и расширенное воспроизводство основного капитала страны. Если же валовые инвестиции равны амортизации, то чистые инвестиции равны нулю, это статичная экономика. Если валовые инвестиции меньше амортизации, чистые инвестиции меньше нуля, то имеет место недоинвестирование, регрессивное воспроизводство.

*Инвестиционная деятельность* – вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.



*Реинвестирование* – инвестирование в объекты предпринимательской деятельности за счет доходов или прибыли инвестора, полученных им от реализации инвестиций.

*Субъектами инвестиционной деятельности*, осуществляемой в форме капитальных вложений, являются инвесторы, заказчики, подрядчики, пользователи объектов капитальных вложений и другие лица. Субъект инвестиционной деятельности вправе совмещать функции двух и более субъектов, если иное не установлено договором и (или) государственным контрактом, заключаемыми между ними.

**Инвестор** – субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий капитальные вложения на территории Российской Федерации с использованием собственных и (или) привлеченных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации. Инвесторами могут быть физические и юридические лица, создаваемые на основе договора о совместной деятельности и не имеющие статуса юридического лица объединения юридических лиц, государственные органы, органы местного самоуправления, а также иностранные инвесторы.

**Заказчик** – уполномоченный, инвестором физическое или юридическое лицо, которое осуществляет реализацию инвестиционных проектов. При этом они не вмешиваются в предпринимательскую и (или) иную деятельность других субъектов инвестиционной деятельности, если иное не предусмотрено договором между ними. Заказчик, не являющийся инвестором, наделяется правами владения, пользования и распоряжения капитальными вложениями на период и в пределах полномочий, которые установлены договором и (или) государственным контрактом в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**Подрядчик** – физическое или юридическое лицо, которое выполняют работы по договору подряда и (или) государственному или муници-

пальному контракту, заключаемым с заказчиками в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Подрядчики обязаны иметь лицензию на осуществление ими тех видов деятельности, которые подлежат лицензированию в соответствии с федеральным законом.

**Пользователи объектов капитальных вложений** – физические и юридические лица, в том числе иностранные, а также государственные органы, органы местного самоуправления, иностранные государства, международные объединения и организации, для которых создаются указанные объекты.

Для регулирования инвестиционной деятельности предприятий органы государственной власти могут использовать две *группы методов*: прямые (административные) и косвенные (экономические):

К *экономическим методам государственного регулирования* инвестиционной деятельности относят:

- совершенствования системы налогов, механизма начисления амортизации и регламента использования амортизационных отчислений;
- установления субъектам инвестиционной деятельности специальных налоговых режимов, не носящих индивидуального характера;
- защиты интересов инвесторов;
- предоставления субъектам инвестиционной деятельности льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами;
- расширения использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и строительства объектов социально-культурного назначения;
- создания и развития сети информационно-аналитических центров, осуществляющих регулярное проведение рейтингов и публикацию рейтинговых оценок субъектов инвестиционной деятельности;
- принятия антимонопольных мер;

- расширения возможностей использования залогов при осуществлении кредитования;
- развития лизинговых технологий при обновлении производственного потенциала экономики страны;
- проведения переоценки основных фондов в соответствии с темпами инфляции;
- создания возможностей формирования субъектами инвестиционной деятельности собственных инвестиционных фондов;

К *прямым методам государственного регулирования* инвестиционной деятельности относят:

- разработка, утверждение и финансирование инвестиционных проектов, осуществляемых Российской Федерацией совместно с иностранными государствами, а также инвестиционных проектов, финансируемых за счет средств федерального бюджета;
- размещение средств федерального бюджета для финансирования инвестиционных проектов в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;
- проведение экспертизы инвестиционных проектов в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- защита российских организаций от поставок морально устаревших и материалоемких, энергоемких и ненаучоемких технологий, оборудования, конструкций и материалов;
- разработка и утверждение стандартов (норм и правил) и осуществление контроля за их соблюдением;
- выпуск облигационных займов, гарантированных целевых займов;
- предоставление концессий российским и иностранным инвесторам по итогам торгов (аукционов и конкурсов).

Основными принципами государственного регулирования инвестиционной деятельности являются:

- обеспечение равных прав при осуществлении инвестиционной деятельности;
- гласность в обсуждении инвестиционных проектов;
- право обжаловать в суд решения и действия (бездействие) органов государственной власти, органов местного самоуправления и их должностных лиц;
- защита капитальных вложений;
- самостоятельность инвестора в определении целей, объемов и размеров инвестиций;
- основой взаимоотношений субъектов инвестиционной деятельности является договор или контракт.
- органы государственного управления наравне со всеми отвечают за взятые ими обязательства.

В табл. 7.1 приведены данные о динамике инвестиций в основной капитал в целом по России по натурально-вещественному составу.

Таблица 7.1.

Структура инвестиций в основной капитал  
по натурально-вещественному составу в целом по России, млрд руб.

Вид инвестиций	2000	2005	2006	2007	2008
Инвестиции в основной капитал	1 165,2	3 611,1	4 730,0	6 716,2	8 764,9
в том числе по видам основных фондов:					
жилища	132,0	434,2	557,2	876,3	1 235,7
здания (кроме жилых) и сооружения	502,2	1 460,2	1 935,3	2 798,4	3 881,9
машины, оборудование, транспортные средства	426,6	1 484,0	1 917,5	2 612,3	3 105,3
прочие	104,4	232,7	320,0	429,2	542,0

В табл. 7.2 приведены данные о динамике инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности.

**Структура инвестиций в основной капитал  
по видам экономической деятельности, млрд руб.**

Вид инвестиций	2000	2005	2006	2007	2008
Инвестиции в основной капитал	1165,2	3611,1	4730,0	6716,2	8764,9
в том числе по видам деятельности:					
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	34,8	142,3	224,2	338,5	386,4
рыболовство, рыбоводство	2,2	3,1	4,5	4,8	4,3
добыча полезных ископаемых	211,4	501,9	690,7	929,8	1234,0
в том числе:					
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	195,0	447,0	627,2	838,4	1118,6
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	16,4	54,9	63,5	91,4	115,4
обрабатывающие производства	190,2	593,9	737,0	986,4	1372,1
из них:					
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	43,9	112,6	128,0	169,9	193,8
текстильное и швейное производство	1,9	3,8	4,5	7,3	9,1
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	0,2	1,2	2,2	2,5	2,3
обработка древесины и производство изделий из дерева	6,9	20,5	20,9	28,3	48,1
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	9,2	26,9	32,0	40,3	50,7
производство кокса и нефтепродуктов	21,6	51,0	64,6	87,8	130,7
химическое производство	15,9	56,8	78,4	107,2	140,1
производство резиновых и пластмассовых изделий	3,7	16,8	19,4	32,3	31,3
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	9,7	47,2	51,8	93,1	160,7
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	35,9	137,2	174,4	205,6	313,3
производство машин и оборудования <sup>1)</sup>	8,8	31,9	46,6	58,7	76,6
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	6,9	19,6	22,9	32,6	42,8
производство транспортных средств и оборудования	16,4	34,1	45,0	68,1	101,9
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	69,8	244,1	298,1	465,7	670,8
строительство	74,9	129,5	176,2	266,4	298,1
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	31,0	129,1	166,6	290,0	277,1
гостиницы и рестораны	9,3	12,9	19,3	33,0	32,6
транспорт и связь	246,6	884,8	1116,7	1488,5	2174,6
в том числе связь	31,1	196,1	214,6	248,9	294,4
финансовая деятельность	9,4	49,4	53,3	87,3	86,0

Вид инвестиций	2000	2005	2006	2007	2008
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	177,4	607,5	804,2	1228,4	1463,6
из них научные исследования и разработки	5,8	19,4	24,4	28,7	35,6
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	17,5	57,0	81,8	111,8	144,8
образование	15,6	68,8	100,6	144,6	173,5
здравоохранение и предоставление социальных услуг	29,7	94,8	127,4	169,9	206,9
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	45,4	92,0	129,4	171,1	240,1

В табл. 7.3 приведена динамика инвестиций в основной капитал по формам собственности.

Таблица 7.3

Структура инвестиций в основной капитал  
по формам собственности, млрд руб.

Вид инвестиций	2000	2005	2006	2007	2008
Инвестиции в основной капитал – всего	1165,2	3611,1	4730,0	6716,2	8764,9
в том числе по формам собственности:					
российская	1005,4	2909,0	3861,3	5580,7	7463,9
из нее:					
государственная	277,9	677,7	828,3	1190,8	1521,3
муниципальная	52,9	137,6	197,5	298,1	358,9
частная	348,3	1623,1	2249,6	3336,9	4718,7
общественных и религиозных организаций (объединений)	1,5	2,5	3,8	5,4	5,7
потребительской кооперации	0,8	2,5	2,6	3,4	3,0
смешанная российская	324,0	465,6	579,5	746,2	856,3
иностранная	17,7	298,4	367,3	476,8	581,0
совместная российская и иностранная	142,1	403,7	501,4	658,7	720,0

В табл. 7.4 приведена динамика инвестиций по источникам финансирования. Следует отметить, что в статистической отчетности заемные средства входят в группу привлеченных средств.

Структура инвестиций в основной капитал  
по источникам финансирования, млрд руб.

Вид инвестиций	2000	2005	2006	2007	2008
Инвестиции в основной капитал - всего	1053,7	2893,2	3809,0	5217,2	6705,9
в том числе:					
собственные средства	500,6	1287,2	1603,6	2105,0	2649,3
из них:					
прибыль	246,4	587,3	759,6	1010,1	1231,9
амортизация	190,6	605,5	729,6	920,0	1159,3
привлеченные средства	553,1	1606,0	2205,4	3112,2	4056,6
из них:					
кредиты банков	30,6	235,6	364,2	544,0	791,6
в том числе кредиты иностранных банков	6,2	27,9	59,2	86,9	198,1
заемные средства других организаций	75,6	171,1	227,0	370,4	413,7
бюджетные средства	232,1	589,2	769,2	1119,0	1404,7
в том числе из:					
федерального бюджета	62,9	202,2	267,4	431,3	537,8
бюджетов субъектов Российской Федерации	151,2	356,1	446,4	611,1	759,2
средства внебюджетных фондов	50,3	15,6	19,8	27,3	23,7
прочие	164,5	594,5	825,2	1051,5	1422,9
из них					
средства вышестоящих организаций	...	306,8	478,0	589,1	923,3
средства, полученные на долевое участие в строительстве (организации и население)	...	108,6	144,7	194,2	232,2
в том числе средства населения	...	...	50,2	78,5	124,6
средства от выпуска корпоративных облигаций	...	8,9	1,7	6,1	5,4
средства от эмиссии акций	5,1	90,5	86,1	93,3	51,0
Из общего объема инвестиций в основной капитал - инвестиции из-за рубежа	49,3	190,6	262,9	282,4	288,9

Реализация инвестиций как правило осуществляется в форме инвестиционных проектов. *Инвестиционный проект* представляет собой документально оформленное проявление инвестиционной инициативы хозяйствующего субъекта, предусматривающее вложение капитала в определенный объект инвестиций, направленной на реализацию детерминиро-

ванных во времени инвестиционных целей и достижение планируемых результатов.

Характерными *признаками инвестиционного проекта* являются:

- детерминированные во времени цели;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и окончанием;
- ограниченность ресурсов;
- осуществление единовременных затрат в начальной фазе реализации проекта.

*Жизненный цикл инвестиционного проекта* рассматривается как совокупность последовательных во времени ступеней, этапов, стадий, фаз от момента вложения средств в его разработку и до момента его завершения. На рис. 7.1 приведены основные составляющие жизненного цикла инвестиционного проекта, и схематичный график изменения интегрального эффекта эффективного инвестиционного проекта.

*Фаза инвестиционного проекта* – набор логически взаимосвязанных стадий, этапов, работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

На *предынвестиционной фазе* определяется примерная стоимость инвестиционного проекта и структура инвестиционных затрат реализации. На *инвестиционной фазе* инвестиционного проекта формируется основной объем инвестиционных вложений в проект. Эти затраты должны быть погашены на *фазе реализации проекта (эксплуатационной)*. В противном случае реализация инвестиционного проекта не эффективна.





Рис. 7.1. Жизненный цикл инвестиционного проекта

Схема финансирования инвестиционных проектов подбирается таким образом, чтобы обеспечивалась их финансовая реализуемость, т.е. обеспечивалась такая структура денежных потоков, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество капитала для его продолжения. Если не учитывать неопределенность и риск, то достаточным (но не необходимым) условием финансовой реализуемости проекта является неотрицательность на каждом шаге величины накопленного сальдо потока. Формирование модели движения денежных потоков позволяет применять показатели общей и сравнительной эффективности для оценки целесообразности реализации проекта.

Разрабатываемые в разрезе отдельных форм реального инвестирования проекты классифицируются по ряду признаков:

1) в зависимости от общественной значимости: глобальные; общественно-значимые; крупномасштабные; локальные;

**2) по функциональной направленности:**

– проекты реновации. Такого рода проекты, направленные на замену выбывающих основных средств и нематериальных активов, осуществляются, как правило, за счет средств амортизационного фонда предприятия.

– проекты развития. Такие проекты характеризуют расширенное воспроизводство хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивая ее рост в каждом новом цикле хозяйственного развития. Они в наибольшей степени обеспечивают прирост рыночной стоимости предприятия.

– проекты санации. Проекты такого вида разрабатываются в процессе антикризисного развития предприятия и направлены, как правило, на реструктуризацию его имущества или отдельных видов деятельности.

**3) по совместимости реализации:**

– проекты, независимые от реализации других проектов предприятия. Такие проекты характеризуются наибольшей альтернативностью в достижении инвестиционных целей по каждой из форм реального инвестирования предприятия.

– проекты, зависимые от реализации других проектов предприятия. В принципе, комплекс таких проектов можно рассматривать как единый интегральный инвестиционный проект предприятия, отдельные составляющие структурные элементы которого могут быть реализованы лишь в определенной технологической или временной последовательности.

– проекты, исключающие реализацию иных проектов. Такие проекты, направленные на реализацию конкретной инвестиционной цели, исключают возможность использования альтернативных их видов.

**4) по предполагаемым источникам финансирования:**

– проекты, финансируемые за счет внутренних источников. Такая форма финансирования характерна для небольших инвестиционных проектов предприятия;

- проекты, финансируемые за счет привлеченного капитала. Например, эмиссия акций может использоваться для осуществления средних и крупных инвестиционных проектов;

- проекты, финансируемые за счет заемных средств. Такие проекты могут быть связаны с финансовым лизингом транспортных средств и оборудования;

- проекты со смешанными нормами финансирования. Эти проекты являются наиболее распространенными в инвестиционной практике предприятий и организаций.

Для реализации инвестиционного проекта должен быть сформирован *организационно-экономический механизм* его осуществления, который представляет собой систему взаимодействия участников проекта, фиксируемую в проектных материалах в целях обеспечения выполнения инвестиционного проекта и возможности дифференциации затрат и результатов каждого участника, связанного с его реализацией. *Основные элементы организационно-экономического механизма* реализации проекта:

- нормативные документы, на основе которых осуществляется взаимодействие участников инвестиционного проекта;

- обязательства, принимаемые участниками в связи с осуществлением ими совместных действий по реализации проекта, гарантии обязательств и санкции за их нарушение;

- условия финансирования, например, условия кредитных соглашений;

- особые условия оборота продукции и ресурсов между участниками (например, льготные цены для взаимных расчетов, товарные кредиты, бартер и т.п.);

- система управления реализацией проекта, обеспечивающая должную синхронизацию деятельности отдельных участников, защиту интере-

сов каждого из них и своевременную корректировку их последующих действий в целях успешного завершения проекта;

– меры по взаимной финансовой, организационной и иной поддержке.

## **7.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ**

### **7.2.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

*Эффективность инвестиций определяется сопоставлением полезного результата, полученного в ходе реализации инвестиционного проекта, и инвестиционных затрат, его обусловивших.*

*Полезным результатом применительно к интересам инвестора являются: прирост национального дохода, снижение текущих расходов по производству продукции или оказанию услуг, рост дохода или прибыли предприятия, снижение энергоемкости и ресурсоемкости продукции и т.п.*

*Инвестиционные затраты включают в себя затраты: на осуществление технико-экономических исследований инвестиционных возможностей, разработку ТЭО, бизнес-плана реализации инвестиционного проекта; на выполнение научно-исследовательских работ, разработку проектно-сметной документации, выполнение проектно-изыскательских работ, на приобретение подвижного состава и оборудования; на строительномонтажные работы и т.п.*

*Способы сопоставления полезного результата и инвестиционных затрат:*

– отношение результата и инвестиционных затрат характеризует результат, полученный в расчете на единицу затрат (например, показатель «рентабельность инвестиций»);

– отношение инвестиционных затрат и результата означает затраты, приходящиеся на единицу достигаемого результата. Примером такого показателя может служить «срок окупаемости инвестиций»;

– разность результата и инвестиционных затрат характеризует превышение результатов над осуществленными затратами. В таком виде выступает, например, показатель «интегральный эффект», отражающий превышение стоимостных оценок приведенных результатов над совокупностью затрат за расчетный период;

– разность инвестиционных затрат и результата показывает превышение затрат над получаемым при этом результатом. К данному виду показателей может быть отнесен показатель «потребность в дополнительном финансировании».

**Экономический эффект инвестиций**, который представляет собой полезный результат, полученный в ходе осуществления инвестиционного проекта, определяемый как разность между результатом, выраженным в стоимостном эквиваленте, и затратами, обусловившими его получение.

**Экономическая эффективность инвестиций** – это относительная величина, характеризующаяся отношением полезного результата (экономического эффекта) к инвестиционным затратам, обусловившим его получение.

Показатели эффективности инвестиций могут быть *классифицированы* по следующим признакам.

В зависимости от уровня инвесторских целей показатели эффективности инвестиций разделяют на показатели общественной эффективности, коммерческой эффективности, бюджетной эффективности. *Показатели общественной эффективности* учитывают результаты и затраты, выходящие за пределы прямых экономических интересов участников инвестиционных проектов. *Показатели бюджетной эффективно-*

сти отражают экономические последствия реализации инвестиционных проектов для федерального, регионального или местного бюджета. *Показатели коммерческой эффективности* учитывают экономические последствия реализации инвестиционных проектов для его непосредственных участников.

В зависимости от формы учета затрат и результатов показатели эффективности инвестиций могут выражаться в *натурально-вещественной* и *стоимостной (денежной) форме*.

В зависимости от учета факторов при определении показателей эффективности показатели эффективности разделяют на показатели общей (абсолютной) эффективности и показатели сравнительной (относительной) эффективности.

*Показатели общей (абсолютной) эффективности* позволяют оценить эффективность вкладываемого капитала по выбранному инвестиционному проекту. *Показатели сравнительной (относительной) эффективности* используются для выбора наиболее рационального решения из нескольких. Для определения сравнительной экономической эффективности достаточно учесть только изменяющиеся по вариантам части затрат и результата. При определении общей экономической эффективности учитываются полностью все затраты и в полном объеме результат, обусловливаемый этими затратами. *Общая эффективность характеризует меру рациональности использования общей суммы затраченных ресурсов, сравнительная эффективность – меру рациональности использования дополнительных, а не всех затрат – по одному варианту решения по сравнению с другим*. При этом показатели сравнительной эффективности оценивают экономические преимущества одного варианта перед другим. Использование системы показателей абсолютной эффективности при обосновании экономической эффективности проектов может дополняться расчетом по-

казателей сравнительной эффективности. Это не обязательное условие для реализации инвестиционных проектов. *Показатели сравнительной эффективности используются при оценке эффективности инновационных проектов*, т.к. отражают дополнительные экономические преимущества инновации по сравнению с другими объектами инвестиций.

В зависимости от учета фактора времени показатели выбора вариантов инвестиций можно разделить на статические и динамические. *Динамические показатели* рассчитываются с учетом изменения условий эксплуатации объектов в течение расчетного периода сравнения вариантов, влияния изменения инфляционных факторов на капитальные и текущие затраты, а также неравнозначности расходов во времени. Следует отметить, что степень точности исходной информации на перспективные периоды, используемой для расчета динамических показателей, обуславливает наличие различной степени неопределенности. Напротив, при определении *статических показателей* не учитывается изменение во времени факторов, их определяющих. Следует отметить, что и та и другая группа показателей эффективности имеют преимущества и недостатки в использовании (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Основные преимущества и недостатки учета фактора времени при определении показателей эффективности инвестиций

Показатели	Достоинства	Недостатки
Статические	Простота расчетов; легкость понимания; традиционность использования; соответствие общепринятым методам бухгалтерского учета; доступность исходной информации (данные бухгалтерского учета)	Экстраполяция прошлых тенденций в будущее (привязка к учетным данным); не учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов; не учитывается изменение ценности денежных потоков во времени; риск учитывается косвенно
Динамические	Учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов; определение показателей осуществляется на основе моделирования денежных потоков; оценка эффективности производится с позиции инвестора	Прогноз денежных потоков не всегда достаточно точен; сложность в применении; ограничения предположений применения дисконтирования денежных потоков; сложно экономически обосновать норму дисконта

Основными *принципами оценки эффективности инвестиционных проектов* являются:

- системного подхода, учитывает взаимосвязи оцениваемого проекта как с внешней, так и внутренней средой. При определении эффективности инвестиционного проекта должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические;
- сопоставимость условий сравнения различных проектов (вариантов проекта);
- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода) – от проведения прединвестиционных исследований до прекращения проекта;
- моделирование денежных потоков, включающих все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период с учетом возможности использования различных валют;
- принцип положительности и максимума эффекта. Для того чтобы инвестиционный проект был признан эффективным, необходимо, чтобы эффект реализации порождающего его проекта был положительным, а при сравнении альтернативных, предпочтение должно отдаваться проекту с наибольшим значением эффекта;
- учет фактора времени. При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения; разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой; неравноценность разновременных затрат и/или результатов (предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат);
- учет интересов инвестора. Этот принцип подразумевает наличие разных участников проекта, несовпадение их интересов и различных оце-



нок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;

– многоэтапность оценки. На различных стадиях разработки и осуществления проекта (обоснование инвестиций, ТЭО, выбор схемы финансирования, экономический мониторинг) его эффективность определяется заново, с различной глубиной проработки;

– учет влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта. Например, учет влияния инфляции (учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации проекта) и возможности использования при реализации проекта нескольких валют.

### **7.2.2 ПОКАЗАТЕЛИ ОБЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ**

*Интегральный эффект* представляет собой разность между суммой эффектов и инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному (как правило, базисному) году по задаваемой инвестором норме дисконта:

**Ошибка! Объект не может быть создан из кодов полей редактирования. ,**

где  $t$  – текущий расчетный шаг;

$T_p$  – расчетный период;

$Эф_t$  – эффект полученный в ходе реализации инвестиционного проекта;

$\eta_t$  – коэффициент дисконтирования, который определяется по формуле:

$$\eta_t = \frac{1}{(1 + d)^t},$$

где  $d$  – норма дисконта;

$K_t$  – инвестиционные затраты для реализации проекта.

Другими словами *интегральный эффект* – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период, приведенный к одному (как правило, базисному) году по задаваемой инвестором норме дисконта. Данный показатель имеет другие названия: чистый дисконтированный доход (ЧДД); чистая современная стоимость; Net Present Value, (NPV).

Разновидностью этого показателя является *чистый доход* (другое названия Net Value (NV)), который определяется как накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период без дисконтирования денежных потоков.

*Внутренняя норма доходности инвестиций* представляет собой ту норму дисконта, при которой приведенный эффект от реализации инвестиций за расчетный период равен приведенным инвестиционным вложениям обусловившим его получение. Внутренняя норма доходности определяется исходя из следующего выражения:

$$\sum_{t=0}^{T_p} \frac{\text{Эф}_t}{(1 + \text{ВНД})^t} = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{K_t}{(1 + \text{ВНД})^t}.$$

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с требуемой инвестором нормой прибыли. Проекты, у которых ВНД больше или равна требуемой нормы прибыли (как правило, имеют положительный ЧДД), являются эффективными. Проекты, у которых ВНД меньше требуемой нормы прибыли (как правило, имеют отрицательный ЧДД), являются неэффективными. *ВНД, помимо эффективности проекта, характеризует:*

- экономической оценки проектных решений, если известны приемлемые значения ВНД (зависящие от области применения) у проектов данного типа;
- оценки степени устойчивости инвестиционного проекта по разности показателей внутренней нормы доходности и требуемой нормы прибыли;

– нормы дисконта для альтернативных направлений инвестиционных вложений.

При одноэтапных инвестиционных вложениях (единовременных затратах) и постоянной величине эффекта внутренняя норма доходности инвестиций может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_0 = \frac{\mathcal{E}\phi}{K}.$$

В этом случае данный показатель соответствует *коэффициенту абсолютной (общей) эффективности*.

Другие названия внутренней нормы доходности: внутренняя норма прибыли, норма возврата инвестиций, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма рентабельности, Internal Rate of Return (IRR).

*Модифицированная внутренняя норма доходности* представляет собой норму дисконта, при которой суммарные инвестиционные затраты, приведенные к базовому году по безрисковой ставке дисконта, равны суммарному эффекту, обусловленному их реализацией и приведенные к последнему году реализации проекта по ставке дисконта, отражающей требуемую норму прибыли инвестора. Модифицированная внутренняя норма доходности учитывает не только эффективность реализации проекта, но и доходность рынка капитала:

$$\text{МВНД} = \sqrt[t_r]{\frac{\Sigma\mathcal{E}\phi}{\Sigma K}} - 1.$$

где  $\Sigma\mathcal{E}\phi$  – суммарный эффект от реализации инвестиционного проекта, приведенный к последнему году его реализации по ставке дисконтирования, отражающей требуемую норму прибыли инвестора

$\Sigma K$  – суммарные инвестиционные затраты дисконтированные по норме дисконта, отражающей безрисковую ликвидную ставку.

*Срок окупаемости инвестиций* это временной период от начала реализации проекта, за который суммарные приведенные инвестиционные

вложения покрываются суммарным приведенным эффектом, обусловленный ими. Срок окупаемости иногда называют сроком возмещения инвестиций или сроком возврата инвестиций, *payback period*. В общем виде срок окупаемости инвестиций определяется из выражения:

$$\sum_{t=0}^{T_{ок}} \frac{\text{Эф}_t}{(1+d)^t} = \sum_{t=0}^{T_{ок}} \frac{K_t}{(1+d)^t}.$$

Другими словами *сроком окупаемости с учетом дисконтирования денежных потоков* называется продолжительность периода от начального момента до наиболее раннего момента времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный денежный поток, приведенный к одному (как правило, базисному) году по задаваемой инвестором норме дисконта, становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

*Сроком окупаемости без учета дисконтирования денежных потоков* называется продолжительность периода от начального момента до наиболее раннего момента времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый денежный поток становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Этот показатель может быть использован при отсутствии необходимости дисконтирования денежных потоков. Например, при небольших значениях срока реализации проекта, одноэтапных инвестициях и постоянной величине эффекта от их реализации. Срок окупаемости в этом случае определяется по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K_0}{\text{Эф}}.$$

В соответствии с Федеральным законом № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в российской федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г., *срок окупаемости инвестиционного проекта* – срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с

амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение;

Другим показателем общей экономической эффективности инвестиций является *индекс рентабельности инвестиций* (другие названия: индекс доходности инвестиций, индекс прибыльности инвестиций, Profitability Index). Индексы доходности могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. Они характеризуют (относительную) "отдачу проекта" на вложенные в него средства.

В общем случае индекс доходности инвестиций определяется по формуле:

$$I_K = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} \Phi_t \cdot \eta_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \cdot \eta_t}.$$

Исходя из данного выражения, *индекс доходности инвестиций* – отношение суммарного денежного потока (как правило, приведенного к базисному моменту времени приведенных к одному году по задаваемой инвестором норме дисконта) от операционной деятельности к абсолютной величине суммарного денежного потока (как правило, приведенного к базисному моменту времени, по задаваемой инвестором норме дисконта) от инвестиционной деятельности.

Если индекс доходности инвестиционных затрат превышает или равен единице (как правило, в этом случае ЧДД положителен), то проект эффективен, в противном случае проект не эффективен.

### **7.2.3 ПОКАЗАТЕЛИ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ**

Для определения экономических преимуществ одного проекта по сравнению с другими могут быть использованы показатели сравнительной экономической эффективности. Следует отметить, что для инновационных

проектов определение показателей сравнительной эффективности является обязательным условием подтверждения конкурентоспособности нововведения по сравнению с альтернативными проектами.

*Сравнительная величина интегрального эффекта* характеризует дополнительную величину интегрального эффекта, полученную от реализации проекта по сравнению с другими. В отличие от интегрального эффекта, этот показатель не учитывает не изменяющиеся по вариантам составляющие.

$$\Delta \mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum_{t=0}^{T_p} \Delta P_t \cdot \eta_t - \sum_{t=0}^{T_p} \Delta Z_t \cdot \eta_t - \sum_{t=0}^{T_p} \Delta K_t \cdot \eta_t$$

где  $\Delta P$  – разница результатов по сравниваемым вариантам реализации инвестиций;

$\Delta Z$  – разница текущих затрат по сравниваемым вариантам реализации инвестиций;

$\Delta K$  – разница инвестиционных затрат по сравниваемым вариантам реализации инвестиций.

Критерием выбора капиталоемкого варианта служит положительное значение сравнительного интегрального эффекта.

Все последующие показатели сравнительной эффективности являются модификацией данного показателя.

*Приведенные затраты* являются частным случаем сравнительного интегрального эффекта и определяются, если сравниваемые варианты отличаются друг от друга только размерами потребных инвестиционных вложений и текущими затратами. Наиболее эффективное решение будет соответствовать минимуму приведенных затрат. Приведенные затраты определяются по формуле:

$$Z_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^{T_p} Z_t \cdot \eta_t + \sum_{t=0}^{T_p} K_t \cdot \eta_t,$$

где  $Z$  – текущие затраты, возникающие в ходе реализации проекта;

$K$  – инвестиционные затраты для реализации проекта.

В случае одноэтапных инвестиций, постоянной величине текущих затрат и отсутствии необходимости дисконтирования денежных потоков можно преобразовать данную зависимость и определить годовые приведенные затраты:

$$Z_{прив}^2 = Z + E_n \cdot K_o,$$

где  $E_n$  – норматив эффективности использования капитальных вложений в подобных проектах.

*Срок окупаемости дополнительных инвестиций* представляет собой временной период, за который дополнительные инвестиционные затраты на более капиталоемкий вариант компенсируются благодаря приросту экономических результатов, обусловленному их реализацией. В общем случае срок окупаемости дополнительных инвестиций определяется из выражения:

$$\sum_{t=0}^{T_{ок}^{доп}} \Delta \Phi_t \cdot \eta_t = \sum_{t=0}^{T_{ок}^{доп}} \Delta K_t \cdot \eta_t,$$

где  $\Delta \Phi$  – прирост экономических результатов от реализации более капиталоемкого варианта;

$\Delta K$  – дополнительные инвестиционные вложения для реализации более капиталоемкого варианта.

Если инвестиционные вложения для сравниваемых вариантов являются одноэтапными и отсутствует необходимость в дисконтировании денежных потоков (небольшой расчетный период), то *срок окупаемости дополнительных инвестиций* определяется по формуле:

$$T_{ок}^{доп} = \frac{\Delta K}{\Delta Z}.$$

Для выбора варианта расчетное значение срока окупаемости дополнительных вложений сравнивают с его нормативным значением. Капиталоемкий вариант принимается к реализации в случае, если срок окупаемо-

сти дополнительных инвестиций ниже своего нормативного значения, в противном случае выбирается более ресурсоемкий вариант.

*Коэффициент эффективности дополнительных инвестиций (коэффициент сравнительной эффективности инвестиций)* показывает какой эффект образуется при увеличении инвестиций на единицу и определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ср}} = \frac{\Delta \text{Эф}}{\Delta \text{К}}.$$

Расчетное значение коэффициента сравнительной эффективности сопоставляется с нормативным значением. При его превышении нормативной величины реализуется инвестиционноемкий вариант, в противном случае – ресурсоемкий.

Таким образом, использование показателей общей эффективности при оценке целесообразности инвестиций позволяет обосновать выбор проекта наиболее рационально использующего вовлекаемые ресурсы, а показатели сравнительной эффективности – наиболее рационально использующего дополнительно вовлекаемые ресурсы.

### **7.3. ДИСКОНТИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Основной *причиной применения дисконтирования* в экономических расчетах является неодинаковая ценность денежных средств в разные периоды времени, определяемая, в первую очередь, действием объективных экономических законов (спроса и предложения, конкуренции и т.п.), а не инфляцией, как кажется на первый взгляд.

*Дисконтирование денежных потоков* – это процедура приведения их разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени. Дисконтирование денежного потока осуществляется путем умножения его текущего значения на коэф-



коэффициент дисконтирования в текущий период. В общем виде коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$\eta_t = (1+d)^{t_{\text{пр}} - t},$$

где  $d$  – норма дисконта;

$t_{\text{пр}}$  – момент приведения;

$t$  – текущий период.

На практике за момент приведения обычно принимается базовый момент (однако это необязательное условие, и момент приведения может не совпадать с базовым моментом), т.е.  $t_{\text{пр}} = 0$ . Таким образом, формула принимает наиболее часто употребляемый вид:

$$\eta_t = \frac{1}{(1+d)^t}.$$

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании денежных потоков, является *норма дисконта* ( $d$ ), выражаемая в долях единицы или в процентах в год. Норма дисконта – экзогенно задаваемый основной экономической норматив, используемый при оценке эффективности проектов.

В отдельных случаях значение нормы дисконта может выбираться различным для разных шагов расчета (переменная норма дисконта). Это может быть целесообразно в случаях: переменного по времени риска; переменной по времени структуры капитала при оценке коммерческой эффективности проекта и т.п.

Различают следующие нормы дисконта:

– *коммерческая норма дисконта* – используется при оценке коммерческой эффективности проекта; определяется с учетом альтернативной (т.е. связанной с другими проектами) эффективности использования капитала;

– *социальная (общественная) норма дисконта* – используется при расчетах показателей общественной эффективности и характеризует ми-

нимальные требования общества к общественной эффективности проектов;

– *бюджетная норма дисконта* – используется при расчетах показателей бюджетной эффективности и отражает альтернативную стоимость бюджетных средств.

Показатели эффективности инвестиционных проектов в зависимости от использования дисконтирования денежных потоков при их расчете дифференцируются по группам, приведенным в табл. 7.6.

Таблица 7.6

Дифференциация показателей эффективности в зависимости от использования дисконтирования денежных потоков при их расчете

Принцип определения показателя эффективности	Показатель эффективности без использования дисконтирования денежных потоков	Показатель эффективности с использованием дисконтирования денежных потоков
Разница эффекта и инвестиционных затрат	Чистый доход	Чистый дисконтированный доход (интегральный эффект)
Соотношение эффекта и инвестиционных затрат	Коэффициент общей эффективности	Внутренняя норма доходности Модифицированная внутренняя норма доходности
Соотношение инвестиционных затрат и эффекта	Срок окупаемости	Срок окупаемости с учетом дисконтирования
Соотношение результата и инвестиционных затрат	Индекс доходности инвестиций	Индекс доходности дисконтированных инвестиций

Следует отметить, что и та и другая группа показателей эффективности имеет преимущества и недостатки в использовании (табл. 7.7).

В отдельных случаях при определении показателей эффективности значение нормы дисконта может выбираться различным для разных шагов расчета (*переменная норма дисконта*). Это может быть целесообразно в случаях переменного по времени риска, переменной по времени структуры капитала и т.п.

Норма дисконта для определения показателей общей и сравнительной эффективности различаются по своему экономическому содержанию, хотя в абсолютном значении могут совпадать. Норма дисконта при опре-

делении показателей абсолютной эффективности должна отражать альтернативную стоимость использования всех затрачиваемых ресурсов. В то время как норма дисконта для определения показателей сравнительной эффективности должна характеризовать альтернативную стоимость использования дополнительных ресурсов.

Таблица 7.7

Основные преимущества и недостатки использования дисконтирования денежных потоков при расчете показателей эффективности инвестиций

Показатель эффективности	Достоинства	Недостатки
Показатель эффективности без использования дисконтирования денежных потоков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота расчетов;</li> <li>– легкость понимания;</li> <li>– традиционность использования;</li> <li>– соответствие общепринятым методом бухгалтерского учета;</li> <li>– доступность исходной информации (данные бухгалтерского учета).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экстраполяция прошлых тенденций в будущее (привязка к учетным данным);</li> <li>– не учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов;</li> <li>– не учитывается изменение ценности денежных потоков во времени;</li> <li>– риск учитывается косвенно.</li> </ul>
Показатель эффективности с использованием дисконтирования денежных потоков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов;</li> <li>– определение показателей осуществляется на основе моделирования денежных потоков;</li> <li>– оценка эффективности производится с позиции инвестора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогноз денежных потоков не всегда достаточно точен;</li> <li>– сложность в применении;</li> <li>– ограничения предположений применения дисконтирования денежных потоков;</li> <li>– сложно экономически обосновать норму дисконта</li> </ul>

Норма дисконта, отражающая альтернативную стоимость капитала, зависит от возможностей использования капитала. Наиболее распространенными являются следующие методы обоснования нормы дисконта:

1. Средневзвешенная стоимость капитала – это средний процент, который уплачивается за использование капитала (например, собственного и заемного). В общем виде она определяется:

$$d = \sum \gamma_i \cdot r_i$$

где  $\gamma_i$  – удельный вес  $i$ -го источника финансирования в общей структуре используемого капитала;

$r_i$  – стоимость использования капитала из  $i$ -го источника финансирования.

В качестве достоинств этого подхода определения нормы дисконта следует отметить следующие: простота (по данным бухгалтерской отчетности), учет стоимости капитала из разных источников (усреднение рисков и стоимости используемого капитала), а в числе недостатков: поправка на риск учитывается в расчете сложного процента (риск не всегда нарастает равномерно), непропорциональность источников финансирования конкретного инвестиционного проекта.

2. Процент по заемному капиталу – текущая эффективная ставка процента по долгосрочной задолженности. Эффективная ставка по заемному капиталу отличается от номинальной, так как учитывает период капитализации процентов. В качестве недостатка следует отметить изменчивость процента по заемному капиталу с течением времени.

3. Ставка по безопасным вложениям – это ставка процента по таким инвестициям, риск неплатежа или непоступления денежных доходов по которым практически нулевой (существуют определенные виды риска, которые невозможно устранить). В мировой практике в качестве такой ставки выступает ставка процента по государственным ценным бумагам (как правило облигациям). Главный недостаток этого метода определения нормы дисконта заключается в отсутствии учета факторов риска, что не приемлемо при оценке коммерческой эффективности инвестиционных проектов.

4. Ставка по безопасным вложениям с поправкой на риск – это ставка процента по безопасным вложениям, скорректированная с учетом фактора риска. В наиболее распространенном виде она определяется по формуле:

$$d = r_0 + \beta \cdot (r_p - r_0)$$

где  $r_0$  – ставка по безопасным вложениям;

$\beta \cdot (r_p - r_o)$  – поправка на риск;

$\beta$  – коэффициент, учитывающий взаимосвязь между среднерыночной доходностью рискованных вложений и доходностью конкретного вида инвестиций;

$r_p$  – средняя ставка по рискованным вложениям (например, доходность акций).

Основными недостатками этого метода определения ставки дисконтирования являются сложность определения «бета»-коэффициента и подверженность колебаниям конъюнктуры фондового рынка.

5. Комбинация ставки с поправкой на риск и средневзвешенной стоимости капитала. Данный метод подразумевает дисконтирование денежных потоков по нормам дисконта, отражающим риск определенного денежного потока инвестиционного проекта. Например, денежные потоки, связанные с инвестиционной деятельностью дисконтируют по норме дисконта, определенной методом «средневзвешенная стоимость капитала». Денежные потоки, связанные с финансовой деятельностью дисконтируют по норме дисконта, определенной методом «процент по заемному капиталу». Денежные потоки, связанные с производственной деятельностью дисконтируют по норме дисконта, определенной методом «ставка по безопасным вложениям с поправкой на риск».

Одним из недостатков этого метода является необходимость определения точного значения коэффициентов дисконтирования для разных денежных потоков.

6. Экспертные методы определения нормы дисконта основаны на определении внутренней нормы доходности предельного принятого или предельного непринятого проекта, что является ориентиром для текущих расчетов показателей эффективности. Основным недостатком этих мето-

дов является субъективное мнение эксперта при определении нормы дисконта.

7. Графический метод заключается в определении чувствительности интегрального эффекта к изменению нормы дисконта. Данный метод не определяет норму дисконта приемлемую для конкретного инвестора, а показывает границы рентабельности и убыточности инвестиций.

Таким образом, обоснование нормы дисконта является важнейшим этапом оценки эффективности инвестиционного проекта, от которого зависит принятие или отвержение предложений по реализации инвестиционных проектов.

#### **7.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИНФОРМАЦИИ И РИСКА**

Под *неопределенностью информации* понимается неполнота или неточность технико-экономических показателей реализации проекта. Неопределенность информации при реализации инвестиционного проекта обусловлена неблагоприятными ситуациями и последствиями, связанными с нестабильностью политической и экономической ситуации, несовершенством законодательства, производственно-технологическими неполадками (аварии, отказ оборудования и т.п.), возможностью неплатежей, банкротства, срывов договорных обязательств.

Под *риском* понимается возможная опасность потери, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности хозяйствующих субъектов. Риск характеризуется возможностью вероятных потерь или убытков в ходе реализации инвестиционных проектов.

*Чем больше неопределенность* хозяйственной ситуации при принятии решений, *тем больше и степень риска*. Степень риска - это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него. Неопределенность хозяйственной ситуации обуславливается следу-

ющими основными факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. *В случае совершения такого события возможны три экономических результата*: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, прибыль).

*Риск-менеджмент* представляет собой систему управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления. Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

В экономической литературе *методы управления риском*:

**Избежание риска** означает уклонение от мероприятия, связанного с риском, однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

**Удержание риска** – это оставление риска за инвестором, т.е. на его ответственности. Инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что сможет за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

**Передача риска** означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании.

**Снижение степени риска** – это сокращение вероятности и объема потерь.

Наиболее распространенными *приемами и способами управления риском* являются: диверсификация, приобретение дополнительной информации, лимитирование, самострахование, страхование.

**Диверсификация** представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, ко-

торые непосредственно не связаны между собой, в целях снижения степени риска и потерь доходов.

**Приобретение дополнительной информации** позволяет минимизировать риск принятия неверного управленческого решения из-за ограниченности информации. При этом информация рассматривается как товар. Стоимость полной информации может быть рассчитана как разница между ожидаемой стоимостью капитала, когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

**Лимитирование** – это установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

**Самострахование** означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску. Создание предпринимателем обособленного фонда возмещения возможных убытков в производственно-торговом процессе выражает сущность самострахования. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности.

**Страхование риска** – наиболее важный и самый распространенный прием снижения степени риска. Сущность страхования выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, то есть он готов заплатить за снижение степени риска до нуля.

Одним из рисковых событий при осуществлении инвестиционных проектов является влияние инфляции на показатели его эффективности.



Инфляция во многих случаях существенно влияет на эффективность инвестиционного проекта, на условия финансовой реализуемости, на потребность в финансировании и на эффективность участия в проекте собственного капитала. Это влияние особенно заметно для проектов с растянутым во времени инвестиционным циклом или требующих значительной доли заемных средств, или реализуемых с одновременным использованием нескольких валют (многовалютные проекты). Помимо этого, инфляция должна учитываться при исследовании влияния на реализуемость и эффективность проектов неопределенности и риска.

*Влияние инфляции на эффективность инвестиционного проекта определяется на основе прогнозов внутренней инфляции, курса рубля по отношению к другим валютам, прогнозов внешней инфляции, изменения во времени цен на продукцию и ресурсы (в том числе газ, нефть, энергоресурсы, оборудование, строительно-монтажные работы, сырье, отдельные виды материальных ресурсов), а также ставок налогов, пошлин, ставок рефинансирования ЦБ РФ и других финансовых нормативов государственного регулирования.*

Учет инфляции осуществляется с помощью индексов изменения цен. Различают *цепной индекс цен*, отражающий увеличение стоимости ресурсов на конкретном шаге расчетов, и *базисный индекс цен*, отражающий аналогичное изменение по сравнению со стоимостью в начальной (базисной) точке. В расчетах эффективности могут использоваться как усредненные, так и дифференцированные по видам ресурсов индексы цен.

Инфляция называется *равномерной*, если темп общей инфляции не зависит от времени (при дискретном расчете – от номера шага).

Инфляция называется *однородной*, если темпы (и, следовательно, индексы) изменения цен всех товаров и услуг зависят только от номера

шага, но не от характера товара или услуги. Если для какого-либо шага и продукта это условие нарушается, инфляция является неоднородной.

При оценке эффективности инвестиционных и инновационных проектов в условиях неопределенности экономической ситуации следует классифицировать *виды влияния инфляции* на показатели эффективности их реализации:

- *долгосрочное* – влияние на ценовые показатели и показатели эффективности проекта;
- *среднесрочное* – влияние на потребность в финансировании;
- *краткосрочное* – влияние на потребность в оборотном капитале.

Для того чтобы учесть влияние инфляции на показатели эффективности проекта в целом, следует построить составляющие денежных потоков в прогнозных ценах, после чего привести их к единому (итоговому) потоку, выраженному в прогнозных ценах.

Таким образом, в зависимости от целей учета инфляции при оценке эффективности инвестиционного проекта определение показателей эффективности может осуществляться в базисных, прогнозных и расчетных ценах. *Базисными* называются цены, заложенные в проект без учета инфляции. *Прогнозными* называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета. *Дефлированными (расчетными)* называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

При использовании *базисных цен* оценка эффективности осуществляется по общим формулам оценки эффективности, а текущий денежный поток определяется произведением его величины, базисным общим индексом инфляции и коэффициентом неоднородности инфляции.

При использовании *прогнозных цен* для определения показателей эффективности инвестиционного проекта следует скорректировать денеж-

ные потоки на соответствующий индекс инфляции. Формула интегрального эффекта примет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum \frac{\mathcal{E}\phi_t \cdot J_t}{(1 + d_{\text{инф}})^t} - \sum \frac{K_t \cdot J_t}{(1 + d_{\text{инф}})^t},$$

где  $J_t$  – индекс инфляции;

$d_{\text{инф}}$  – норма дисконта с поправкой на инфляцию:  
 $(1 + d_{\text{инф}}) = (1 + d) \cdot (1 + i)$ .

При использовании *расчетных цен* для определения показателей эффективности инвестиционного проекта следует учесть неоднородность инфляции ( $J^{\mathcal{E}\phi}$ ,  $J^K$ ). Формула интегрального эффекта примет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum \frac{\mathcal{E}\phi_t \cdot J_t^{\mathcal{E}\phi}}{J_{0t} \cdot (1 + d)^t} - \sum \frac{K_t \cdot J_t^K}{J_{0t} \cdot (1 + d)^t},$$

где  $J_{0t}$  – общий индекс инфляции.

Таким образом, использование изложенных методических положений оценки эффективности инвестиций в практической деятельности предприятий позволяет повысить обоснованность управленческих решений по его развитию и эффективному функционированию.

## 7.5. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обобщая мировой опыт экономического развития, необходимо выделить приоритет успешного развития любой страны – это активизация инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей. В связи с этим эффективное управление инновационным процессом является одной из стратегических задач развития предприятия.

Одним из первых исследователей проблем инноваций в России был Н.Д.Кондратьев. Он известен тем, что впервые в работе "Большие циклы конъюнктуры" ввел понятие «длинной волны» применительно к инновациям, характеризующим влияние радикальных инноваций на мировое про-

мышленное развитие. К таким инновациям он относил: изобретения паровых машин, идею строительства железной дороги, электроэнергетику и автомобилестроение.

Термин «инновация» был введен в оборот в начале прошлого столетия экономистом Йозефом Шумпетером как «изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности».

*Инновация* – это система технических, технологических и организационных новшеств, доведенная до стадии практического использования и обеспечивающая коммерческую эффективность в условиях рыночной экономики. Инновациям присущи такие признаки, как научная новизна, практическая реализуемость и коммерческая эффективность. Только наличие одновременно всех признаков у объекта изучения позволяет относить его к такой экономической категории, как инновации.

В условиях функционирования командно-административной системы управления экономическими процессами вместо категории «инновационный процесс» использовались другие: научно-технический прогресс, научная деятельность. Следует отметить, что до конца 70-х годов инновационный процесс понимался как последовательное, стадийное явление, включающее следующие друг за другом этапы работ, начинающиеся научными исследованиями и заканчивающиеся внедрением и производством. В рамках данного подхода все этапы инновационного процесса жестко фиксировались и строго следовали друг за другом, что приводило к сложностям в определении и классификации стадий инновационного процесса, их границ, организационных форм. Такая модель организации инновационного процесса представляет линейную форму.

В зарубежной практике до 80х годов XX века также использовалась линейная модель организации инновационных процессов. Однако отличие западной модели от отечественной заключается в ориентации инновационной деятельности на конечного потребителя, тем самым подчеркивая рыночный характер рассматриваемой экономической категории.

На рис. 7.2 приведены основные этапы инновационного процесса при линейной форме организации.

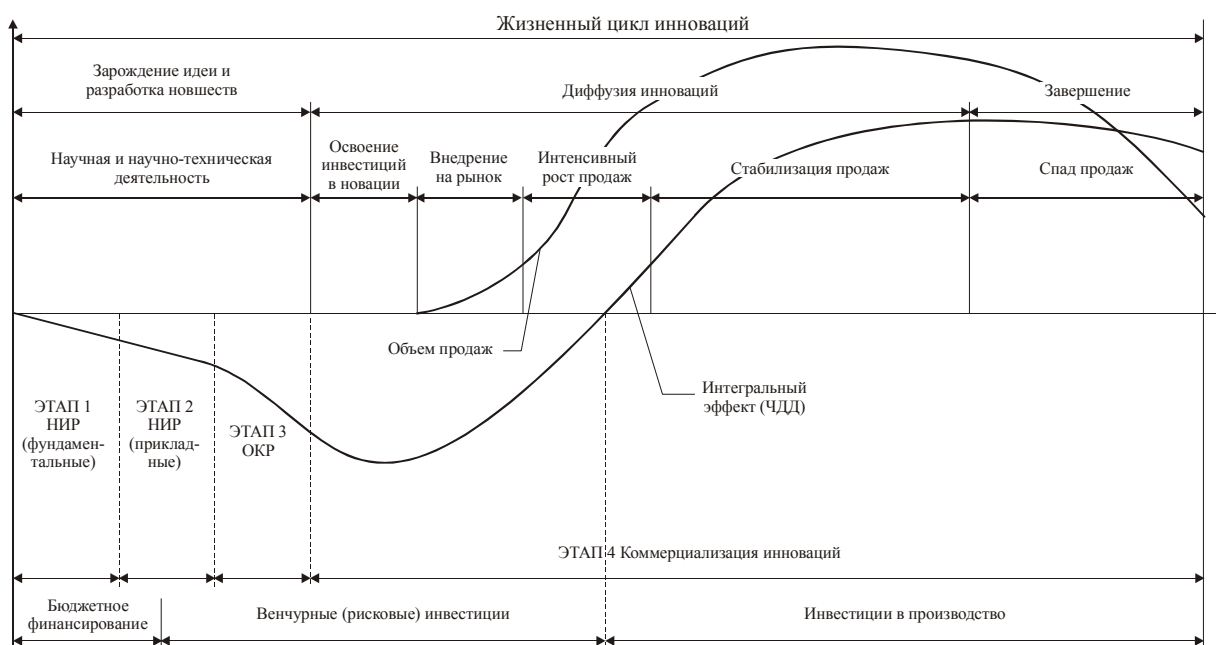


Рис. 7.2. Основные этапы инновационного процесса

Период, который начинается с выполнения фундаментальных и прикладных исследований и включает в себя последующие разработку, освоение и применение новой научно-технической идеи, улучшение технико-экономических параметров выпускаемой техники, ее ремонтное и иное обслуживание, а заканчивается моментом, когда техника, технология, организационное решение подлежат замене качественно новыми, более эффективными, называется *жизненным циклом инноваций*.

Инновационный процесс (ИП) – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который представляет собой последовательную цепь событий с момента зарождения перспективной идеи до создания и

коммерческого использования новых продуктов, услуг, технологий или техники в условиях конкуренции. Инновационный процесс начинается с **фундаментальных исследований** (ФИ), направленных на получение новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей. Цель ФИ – раскрыть новые связи между явлениями, познать закономерности развития природы и общества безотносительно к их конкретному использованию.

В условиях командно-административной системы управления экономикой фундаментальная наука развивалась, в основном, независимо от производства. В рыночных условиях она становится неотъемлемым звеном всей цепочки современного научно-технического прогресса, истоком этого единого процесса, выступает как непосредственная производительная сила общества.

В условиях перехода к инновационной экономике необходимо быстрое и систематическое воплощение новых научных идей в производстве. Именно поэтому фундаментальные исследования должны опережать потребности техники и производства.

Приоритетное значение фундаментальной науки в развитии инновационных процессов определяется тем, что она выступает в качестве генератора идей, открывает пути в новые области знания. Но положительный выход ФИ в мировой науке составляет лишь 5%.

Вторым этапом инновационного процесса являются **прикладные исследования** (ПИ). Они направлены на исследование путей практического применения открытых ранее явлений и процессов. Научно-исследовательская работа (НИР) прикладного характера ставит своими целями решение технико-экономической проблемы, уточнение неясных теоретических вопросов, получение конкретных научных результатов, которые в дальнейшем будут использованы в качестве научно-технического «задела» в опытно-конструкторских работах. Кроме того, ПИ могут быть

самостоятельными научными работами. Примерно 85–90% НИ дают результаты, пригодные для дальнейшего практического использования.

Под *опытно-конструкторскими работами* (ОКР) понимается применение результатов НИ для создания (или модернизации, усовершенствования) образцов новой техники, материала, технологии. ОКР (третий этап инновационного процесса) – завершающая стадия научных исследований, своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному. К ОКР относятся: разработка определенной конструкции инженерного объекта или технической системы (конструкторские работы); разработка идей и вариантов нового объекта; разработка технологических процессов, т.е. способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми в целостную систему (технологические работы). На стадии ОКР 95–97% работ заканчиваются положительно и внедряются в производство.

Завершающим этапом инновационного процесса является *коммерциализация инноваций*, их промышленное производство и массовое внедрение в производственную деятельность. Этот процесс, как правило, сопровождается значительными инвестиционными вложениями, управление которыми осуществляется на принципах проектного финансирования.

Таким образом, линейная модель представляет собой совокупность последовательных стадий, где единственным источником инноваций являются научные исследования (рис. 7.3). Однако, существенное различие отечественного и зарубежного подходов состоит, прежде всего, в том, что последний учитывал потребительский спрос, запросы рынка и обязательное осуществление маркетинговых исследований на конечной стадии инновационного процесса при продажах и продвижении новых товаров на рынки.

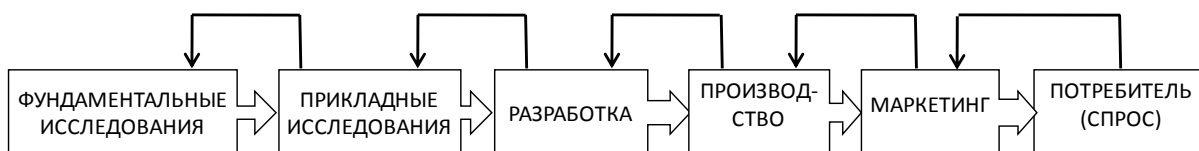


Рис. 7.3. Линейная модель организации инновационной деятельности

В настоящее время в экономической литературе появляются иные трактовки инновационного процесса, в которых основное внимание уделяется условиям и факторам его развертывания. С этих позиций инновационный процесс трактуется как сложный, многостадийный процесс ресурсного и организационного обеспечения условий для появления изобретения и его последующей трансформации в массовую продукцию или услугу для общества. При этом успешное прохождение через каждую стадию возможно лишь в том случае, если будет осуществлено полноценное обеспечение тремя видами ресурсов, а именно интеллектуальными, реальными и финансовыми инвестициями (нелинейная модель организации инновационного процесса).

Становление и развитие нелинейных моделей связано, прежде всего, с объединением в них двух источников инновационных идей, а именно «технологического толчка» и «давления спроса». Характерными признаками нелинейной организации инновационного процесса являются следующие.

Во-первых, начало инновационного процесса не обязательно связано с проведением НИОКР, в частности фундаментальных исследований. В этом случае инновации являются реакцией на определенную проблему или возможность, которые проистекают либо из внутренней, либо внешней среды организации. При этом начало инновационного процесса не так жестко привязано к научным исследованиям, а может быть соотнесено и с другими явлениями в зависимости от особенностей разработки и реализации инновационных проектов.



Во-вторых, принципиально изменяется роль науки. Она выступает уже не столько как источник инновационных идей, а как ресурс, пронизывающий все звенья инновационного процесса. Дело в том, что в условиях неопределенности, быстрого изменения рыночной конъюнктуры может возникнуть потребность в дополнительных научных исследованиях и экспериментах, причем эта потребность может возникнуть на любой стадии инновационного процесса.

В-третьих, при реализации инноваций в современных условиях возникает качественно новый тип связей, соединяющих его элементы. Если для линейной модели были характерны в основном прямые связи, то нелинейной свойственны еще и обратные, которые принципиально меняют структуру и механизм инновационного процесса. Именно с их эффективностью связывают сегодня успешную реализацию данного процесса, а именно: уменьшение его длительности, повышение качества, результативности нововведений (рис. 7.4).

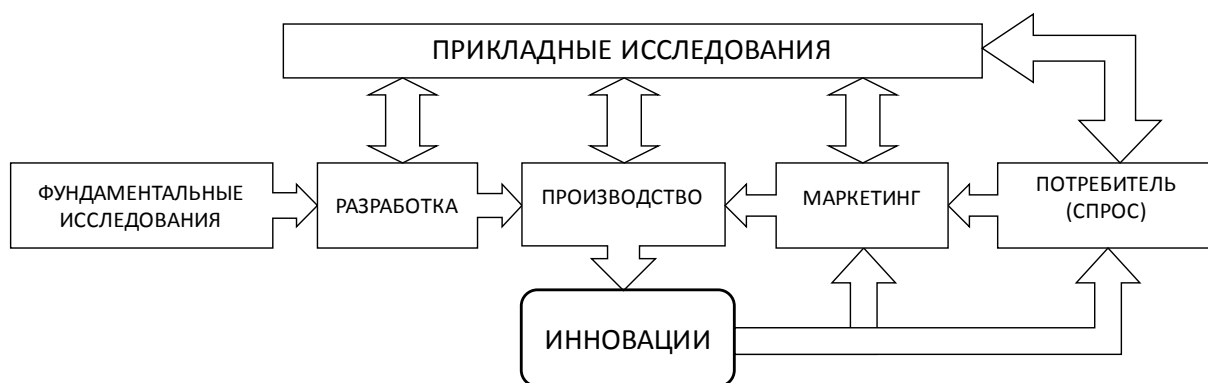


Рис. 7.4. Нелинейная модель организации инновационной деятельности

Таким образом, в большинстве случаев современные инновационные процессы разворачиваются как нелинейные, а это необходимо учитывать при формировании инновационной экономики России, планировании инновационной деятельности предприятия. Диффузия инноваций на основе

нелинейных моделей с последующим мониторингом результатов позволит максимально полно удовлетворять конкретные потребности рынка.

Инновации дифференцируются по степени новизны (абсолютная, относительная, условная, частная) и инновационному потенциалу (радикальный, комбинированный, модифицированный).

Нововведения типизируются по степени сложности инновационного продукта (простой, сложный, модифицированный и т.п.), сферам разработки (производственная, социальная, финансовая и т.п.), уровням иерархии управления общественным производством (федеральный, региональный, отраслевой, внутрифирменный).

Инновации различаются по областям применения и этапам:

*технические* – появляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;

*технологические* – возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции;

*организационно-управленческие* – связаны прежде всего с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;

*информационные* – решают задачи организации рациональных информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;

*социальные* – направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

Основные различия реализации инвестиционных и инновационных проектов заключаются в следующем:

1. Целью реализации инновационных проектов является, как правило, воспроизводство основных средств на базе передовых и прогрессивных

технологий. Инновационные техника и технологии направлены на получение дополнительных преимуществ перед конкурентами за счет улучшения использования производственных ресурсов.

2. Жизненный цикл инноваций – цикл за который идея трансформируется в новые технику, технологию, способные удовлетворить требования потребителей. Следовательно, он представляет большую величину по сравнению с реализацией инвестиционных проектов, за счет учета продолжительности НИОКР и других прикладных исследований, что отражается в структуре стоимости жизненного цикла. При этом период, в пределах которого осуществляются единовременные затраты и обеспечиваются доходы, обусловленные созданием, производством и эксплуатацией инноваций, во многих случаях занимает значительно больший промежуток во времени чем соответствующий период реализации инвестиционного проекта.

3. Цена на инновационную продукцию должна найти признание на рынке. В то время как цена на традиционные технику или технологию получила свое подтверждение на рынке.

4. Количество параметров при определении показателей эффективности инноваций больше в сравнении с традиционными техникой и технологией. Показатели эффективности должны учитывать не только общую величину полезного результата от реализации инноваций, который возможно получить за весь срок полезного использования, но и его прирост в сравнении с аналогом. Таким образом, помимо показателей абсолютной эффективности, рекомендованные Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо использовать показатели сравнительной эффективности (срок окупаемости дополнительных инвестиций, сравнительная величина интегрального эффекта, приведенные затрат, в т.ч. стоимость жизненного цикла).

5. При оценке эффективности инноваций существует проблема выбора наилучшего варианта из числа возможных для оценки их экономических преимуществ. При отборе проектов в качестве базы сравнения могут быть использованы: показатели лучшей техники, спроектированной в России или за рубежом, показатели лучшей техники, произведенной в России, показатели заменяемой техники.

6. Показатели эффективности инновационного проекта в большей степени подвержены влиянию неопределенности информации и риска. Информация по оценке риска должна использоваться при принятии решения по реализации проекта, анализе со стороны руководства для определения количественных характеристик риска и его потенциальных последствий, разработке рекомендаций по экономически эффективным предупреждающим и корректирующим действиям.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Инвестиции как экономическая категория.
2. Дайте определение понятию «инвестиции».
3. Виды инвестиций.
4. К инвестициям относят?
5. Основные признаки инвестиций.
6. По виду вложений инвестиции различают:
7. Реальные инвестиции –
8. Финансовые инвестиции –
9. Портфельные инвестиции –
10. Инвестиции в интеллектуальную собственность –
11. Какие виды инвестиций различают от натурально-вещественному признаку.
12. Приведите примеры классификации инвестиций по видам экономической деятельности.

13. В зависимости от уровня инвестора и форм собственности инвестиции подразделяют

14. На какие группы инвестиции подразделяются в зависимости от источника финансирования.

15. Приведите пример реальных инвестиций.

16. Приведите пример финансовых инвестиций.

17. Приведите пример портфельных инвестиций.

18. Что является объектом инвестиций?

19. Чистые инвестиции

20. Валовые инвестиции

21. Функции экономической категории «инвестиции»

22. Реинвестирование –

23. Роль инвестиций в экономике страны.

24. Назовите основных субъектов инвестиционной деятельности.

25. Функции инвестора.

26. Функции заказчика.

27. Функции подрядчика.

28. Какими документами регулируется инвестиционная деятельность в России.

29. Кто осуществляет государственное регулирование инвестиционной деятельности в России.

30. Основные группы методов государственного регулирования инвестиционной деятельности.

31. Перечислите экономические методы государственного регулирования инвестиционной деятельности

32. Перечислите прямые методы государственного регулирования инвестиционной деятельности

33. Основные принципы государственного регулирования инвестиционной деятельности.

34. Объемы инвестиций в последние годы составили ...

35. Какая тенденция инвестиционной деятельности в России преобладает.
36. Охарактеризуйте структуру инвестиций в основной капитал по натурально-вещественному признаку.
37. Охарактеризуйте структуру инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности.
38. Охарактеризуйте структуру инвестиций в основной капитал по формам собственности.
39. Охарактеризуйте структуру инвестиций в основной капитал по источникам финансирования.
40. Инвестиционный проект представляет собой ...
41. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
42. Фаза проекта представляет собой ...
43. Перечислите основные фазы и стадии реализации инвестиционного проекта.
44. Особенности предынвестиционной фазы реализации проекта.
45. Особенности инвестиционной фазы реализации проекта.
46. Особенности эксплуатационной фазы реализации проекта.
47. Основные этапы предынвестиционной фазы реализации проекта.
48. Основные этапы инвестиционной фазы реализации проекта.
49. Основные этапы эксплуатационной фазы реализации проекта.
50. Закономерности распределения затрат при реализации инвестиционных проектов.
51. Источники финансирования инвестиционного проекта.
52. Приведите пример использования средств федерального бюджета.
53. Приведите пример использования средств региональных бюджетов.
54. Приведите пример использования средств местных бюджетов.
55. Приведите пример использования целевых средств.
56. Приведите пример использования внебюджетных источников.

57. Приведите пример использования иностранных инвестиций.
58. Признаки инвестиционного проекта.
59. Виды инвестиционного проекта.
60. В зависимости от общественной значимости инвестиционные проекты подразделяют:
  61. По функциональной направленности инвестиционные проекты подразделяют:
    62. Особенности реализации проектов развития.
    63. Особенности реализации проектов реновации.
    64. Особенности реализации проектов санации.
  65. По целям инвестиционные проекты подразделяют:
    66. По совместимости реализации инвестиционные проекты подразделяют:
      67. Особенности реализации независимых проектов.
      68. Особенности реализации зависимых проектов.
      69. Особенности проектов, исключающих реализацию иных проектов.
    70. По предполагаемому источнику финансирования инвестиционные проекты подразделяют:
      71. Зачем необходима классификация инвестиционных проектов на предприятии.
      72. Организационно-экономический механизм реализации проекта представляет собой.
      73. Основные элементы организационно-экономического механизма реализации проекта.
      74. Каким образом определяется эффективность инвестиций.
      75. Что является полезным результатом применительно к интересам инвестора.

76. Что входит в структуру инвестиционных затрат.
77. Перечислите способы сопоставления полезного результата и инвестиционных затрат при определении показателей эффективности инвестиций.
78. Дайте определение понятию «экономический эффект».
79. Дайте определение понятию «экономическая эффективность».
80. Классификация показателей эффективности инвестиций.
81. В зависимости от уровня инвесторских целей показатели эффективности подразделяют:
  82. Показатели общественной эффективности.
  83. Показатели коммерческой эффективности.
  84. Показатели бюджетной эффективности.
  85. В зависимости от формы учета затрат и результатов показатели эффективности подразделяют:
    86. Преимущества и недостатки показателей эффективности, выраженных в стоимостной форме.
    87. Преимущества и недостатки показателей эффективности, выраженные в натуральной форме.
    88. В зависимости от учета факторов при определении показателей эффективности их подразделяют:
      89. Сущность определения показателей абсолютной (общей) эффективности.
      90. Сущность определения показателей сравнительной (относительной) эффективности.
      91. Что характеризуют показатели абсолютной (общей) эффективности.
      92. Что характеризуют показатели сравнительной (относительной) эффективности.



93. В зависимости от учета фактора времени показатели эффективности подразделяют:

94. Преимущества и недостатки динамических показателей эффективности инвестиций.

95. Преимущества и недостатки статических показателей эффективности инвестиций.

96. Основные принципы оценки эффективности инвестиций.

97. Сущность принципа системного подхода.

98. Сущность принципа сопоставимости.

99. Сущность принципа учета фактора времени.

100. Сущность принципа учета интересов инвестора.

101. Сущность принципа расчетного периода.

102. Сущность принципа учета неопределенности информации и риска.

103. Сущность принципа положительности и максимума эффекта

104. Что характеризуют показатели абсолютной эффективности.

105. Что характеризуют показатели сравнительной эффективности.

106. Преимущества показателей абсолютной эффективности.

107. Преимущества показателей сравнительной эффективности.

108. Какие показатели относят к показателям абсолютной эффективности.

109. Какие показатели относят к показателям сравнительной эффективности.

110. Интегральный эффект. Преимущества и недостатки.

111. Чистый дисконтированный доход. Преимущества и недостатки.

112. Внутренняя норма доходности. Преимущества и недостатки.

113. Внутренняя норма рентабельности. Преимущества и недостатки.

114. Что характеризует внутренняя норма доходности.

115. Коэффициент общей эффективности. Преимущества и недостатки.
116. Модифицированная внутренняя норма доходности. Преимущества и недостатки.
117. Срок окупаемости инвестиций. Преимущества и недостатки.
118. Индекс рентабельности инвестиций. Преимущества и недостатки.
119. В чем преимущества показателей сравнительной эффективности перед показателями общей эффективности при оценке эффективности инновационных проектов.
120. Сравнительная величина интегрального эффекта. Преимущества и недостатки.
121. Приведенные затраты. Преимущества и недостатки.
122. Срок окупаемости дополнительных инвестиций. Преимущества и недостатки.
123. Коэффициент сравнительной эффективности. Преимущества и недостатки.
124. Каким образом определяются экономические преимущества при определении показателей сравнительной эффективности.
125. Причины использования дисконтирования денежных потоков в экономических расчетах.
126. Предпосылки использования дисконтирования денежных потоков при определении показателей эффективности инвестиций.
127. Дайте определение понятию «дисконтирование денежных потоков».
128. Формула, используемая для определения коэффициента дисконтирования денежных потоков.
129. Перечислите методы определения ставки дисконтирования.
130. Коммерческая норма дисконта характеризует ...

131. Социальная норма дисконта характеризует ...
132. Бюджетная норма дисконта характеризует ...
133. Какие показатели абсолютной эффективности определяются с использованием дисконтирования денежных потоков.
134. Какие показатели сравнительной эффективности определяются с использованием дисконтирования денежных потоков.
135. В каком случае используется переменная норма дисконта.
136. Преимущества использования дисконтирования денежных потоков при определении показателей эффективности инвестиций.
137. Недостатки использования дисконтирования денежных потоков при определении показателей эффективности инвестиций.
138. Преимущества традиционных (без использования дисконтирования денежных потоков) критериев оценки эффективности инвестиций.
139. Недостатки традиционных (без использования дисконтирования денежных потоков) критериев оценки эффективности инвестиций.
140. Ограничения использования дисконтирования денежных потоков при определении показателей эффективности инвестиций.
141. Способы обоснования нормы дисконта.
142. Сущность способа определения нормы дисконта – «средневзвешенная стоимость капитала».
143. Сущность способа определения нормы дисконта – «процент по заемному капиталу».
144. Сущность способа определения нормы дисконта – «ставка по безопасным вложениям».
145. Сущность способа определения нормы дисконта – «ставка по безопасным вложениям с поправкой на риск».
146. Сущность экспертных методов определения нормы дисконта.
147. Сущность графического способа определения нормы дисконта.

148. Под неопределенностью информации понимается ...
149. Риск представляет собой ...
150. Взаимосвязь риска и неопределенности информации.
151. Охарактеризуйте экономический результат при свершении риска.
152. Риск-менеджмент.
153. Что является объектом управления в риск-менеджменте.
154. Функции объекта управления в риск-менеджменте.
155. Субъектом управления в риск-менеджменте являются:
156. Функции субъекта управления в риск-менеджменте.
157. Основные принципы риск-менеджмента.
158. Основные методы управления риском.
159. Сущность метода «избежание риска».
160. Сущность метода «удержание риска».
161. Сущность метода «передача риска».
162. Сущность метода «снижение риска».
163. Основные приемы по снижению риска.
164. Диверсификация – как прием снижения риска.
165. Полнота информации – как прием снижения риска.
166. Лимитирование – как прием снижения риска.
167. Самострахование – как прием снижения риска.
168. Страхование – как прием снижения риска.
169. Инфляция как риск осуществления инвестиционного проекта.
170. Влияние инфляции на показатели эффективности инвестиционных проектов.
171. Цепной индекс цен.
172. Базисный индекс цен.
173. Равномерная инфляция.
174. Однородная инфляция.

175. Виды влияния инфляции на составляющие показателей эффективности инвестиционных проектов.

176. Каким образом учитывается инфляция в расчетах показателей эффективности инвестиций.

177. Базисные цены при расчете показателей эффективности инвестиций.

178. Дефлированные, расчетные и прогнозные цены при расчете показателей эффективности инвестиций.

179. Варианты использования источников финансирования инновационной деятельности.

180. Приведите пример использования собственных средств субъектов инновационной деятельности.

181. Инновационный процесс и его основные этапы.

182. Особенности финансирования на фазах жизненного цикла инноваций.

183. Фундаментальные исследования – базовый этап инновационного процесса и их источники финансирования.

184. Роль научно-исследовательских работ в инновационном процессе и их источники финансирования.

185. Значение опытно-конструкторских работ в инновационном процессе и их источники финансирования.

186. Особенности коммерциализации инноваций как завершающего этапа их жизненного цикла.

187. Взаимосвязь отдельных видов источников финансирования с этапами инновационного процесса.

188. Жизненный цикл инноваций.

189. Понятие инноваций.

190. Признаки инноваций.

191. Управление инновациями.
192. Виды инновационной деятельности.
193. Цель реализации инноваций.
194. Понятие инновационного проекта.
195. Основные этапы жизненного цикла инноваций.
196. Основные различия реализации инвестиционных и инновационных проектов.
197. Цель реализации инвестиционных проектов.
198. Цель реализации инновационных проектов.

## 8. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 8.1. Кризисные явления в деятельности предприятия

Понятие «кризис» происходит от греческого слова "κρίσις, crisis", которое означает «перемена, перелом». Кризис – объективное явление в развитии любой социально-экономической системы.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. **Функционирование** – это поддержание жизнедеятельности социально-экономической системы, сохранение ее функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики. **Развитие** – это приобретение социально-экономической системой нового качества, укрепляющего ее жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Развитие характеризует изменения в предмете труда, средствах труда, технологии и управлении трудовыми ресурсами. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия для этого. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его фундаментом, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

В широком смысле, **кризис** определяется как внезапная и резкая смена тенденции от положительной к отрицательной в результате обострения противоречий в социально-экономических системах, угрожающего их безопасности и жизнеспособности в окружающей среде. Резкие изменения

на рынке являются неотъемлемой характеристикой рыночной конъюнктуры, а значит и рыночная экономика подвержена кризисным явлениям.

В экономическом смысле **кризис** означает возникновение отрицательного сальдо денежных потоков по отдельным или всем видам деятельности хозяйствующего субъекта (производственной, финансовой, инвестиционной), что приводит к дефициту денежных средств для осуществления текущей хозяйственной деятельности и своевременного погашения финансовых обязательств перед кредиторами (рис. 8.1).

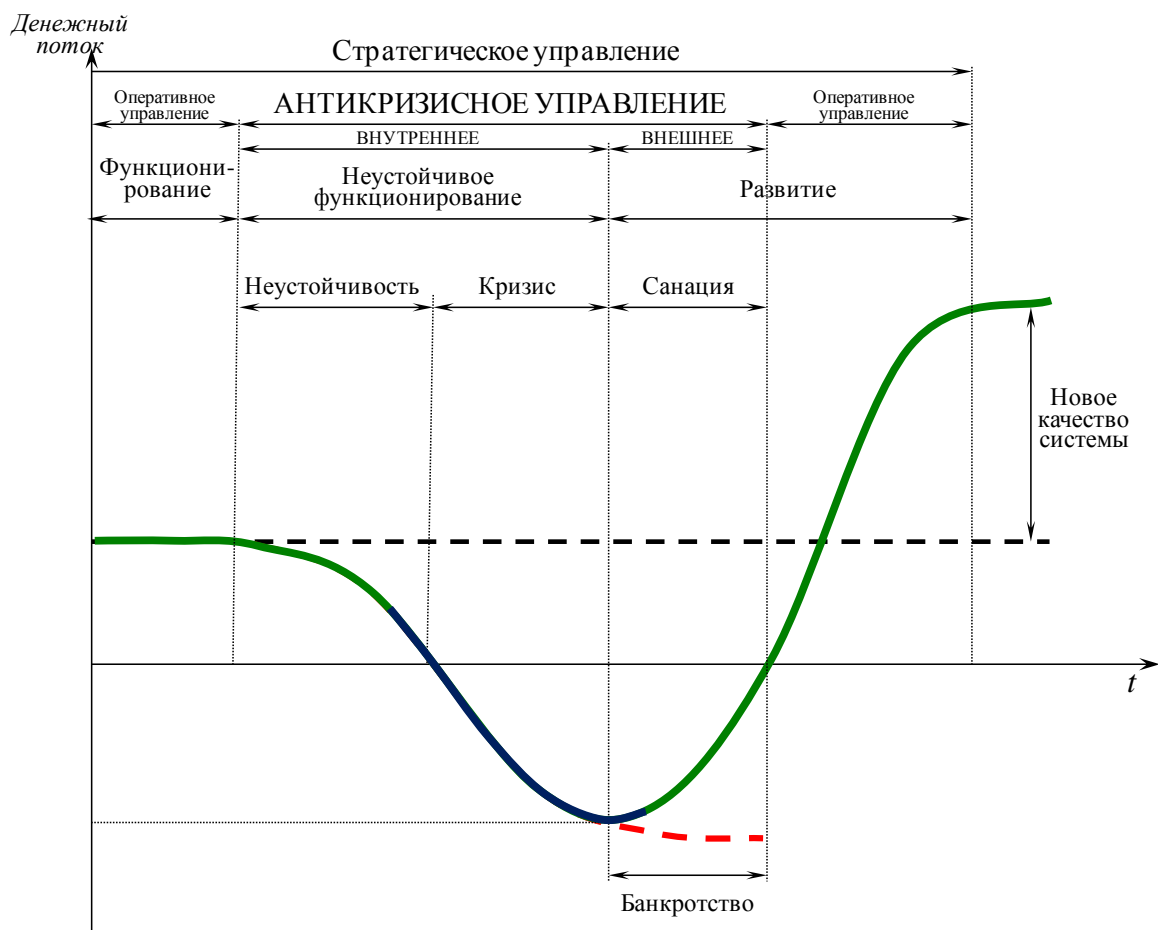


Рис. 8.1. Взаимосвязь процессов функционирования и развития социально-экономической системы



**Основная функция кризиса** – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого. В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства и формы организации предприятий в пользу более современных.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно выделить следующие их характеристики:

- **кризисы неизбежны**, т.е. отражают закономерности развития любой социально-экономической системы;
- **кризисы конечны**, т.к. они либо предшествуют новому этапу развития системы, либо ее ликвидации и реорганизации;
- **кризисы неповторимы**, так как разнообразны причины и факторы, их вызывающие, а, следовательно, выход из кризиса требует специфических мер;
- **кризисы прогрессивны**, за счет ослабления и устранения устаревших (нежизнеспособных) элементов существующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы, резкого развития элементов (первоначально слабых) новой системы, а также адаптации новой системы, т.е. симбиоза новых и жизнеспособных старых элементов, к окружающей среде.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности менеджмента компании. Необходимость в разветвленной **классификации кризисов** (табл. 8.1) связана с дифференциацией средств и способов управления ими.

## Типология кризисов

Классификационный признак	Классификация
По проблематике затрагиваемой кризисными явлениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальный (в т.ч. политический);</li> <li>– экономический (в т.ч. финансовый);</li> <li>– организационный;</li> <li>– технологический;</li> <li>– психологический.</li> </ul>
По сфере происхождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социально-политические;</li> <li>– административно-законодательные;</li> <li>– производственные;</li> <li>– коммерческие;</li> <li>– финансовые.</li> </ul>
По соотношению природных и социальных факторов кризисов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– природные;</li> <li>– общественные;</li> <li>– экологические.</li> </ul>
В зависимости от продолжительности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затяжной;</li> <li>– краткосрочный.</li> </ul>
По происхождению	<ul style="list-style-type: none"> <li>– естественные;</li> <li>– искусственные.</li> </ul>
По уровню возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предприятие;</li> <li>– отрасль;</li> <li>– регион;</li> <li>– страна;</li> <li>– мировые.</li> </ul>
По причинам возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неопределенность будущего;</li> <li>– недостаток информации;</li> <li>– субъективные факторы (личность управленца).</li> </ul>
По степени системности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системные (циклические, предсказуемые);</li> <li>– несистемные (уникальные);</li> </ul>
По возможности прогнозирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозируемые полностью или частично (предсказуемые);</li> <li>– неожиданные (случайные).</li> </ul>
По последствиям, к которым приводит кризис	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обновление или разрушение системы;</li> <li>– долгосрочные или краткосрочные изменения;</li> <li>– восстановление жизнедеятельности или новый кризис;</li> <li>– резкие изменения функций и процессов в системе или мягкая коррекция.</li> </ul>
По характеру кризиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– легкий;</li> <li>– глубокий.</li> </ul>
По степени охвата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– локальный;</li> <li>– общий.</li> </ul>
В зависимости от масштаба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– макрокризисы;</li> <li>– микрокризисы.</li> </ul>
По процессу протекания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– явный;</li> <li>– латентный (скрытый).</li> </ul>
По возможности управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управляемый;</li> <li>– неуправляемый (не поддающийся воздействию).</li> </ul>

Классификация кризисов имеет большое значение в их распознавании, а, следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, определяющие оценку ситуации, разработку и выбор эффективных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому очень важно знать причины наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Преодоление кризисов – управляемый процесс. Управление кризисом (антикризисное управление) возможно только в том случае, если известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики.

**Стратегической целью антикризисного управления является обеспечение экономической безопасности функционирования предприятия, т.е. формирование приемлемых условий функционирования и развития предприятия, социально-экономической стабильности деятельности коллектива работников и успешного противостояния влиянию внутренних и внешних угроз.**

**Внутренние угрозы** – это неспособность к самосохранению и саморазвитию, слабость инновационного начала в развитии, неэффективность использования капитала и производственных ресурсов, неумение находить разумный баланс интересов между работниками и работодателем и использовать противоречия и социальные конфликты для нахождения наиболее безболезненных путей развития.

**Внешние угрозы** – это деятельность других предприятий, включающая в себя как научно-технический потенциал, так и финансово-

экономический потенциал.

Одним из методов мониторинга изменения внешних и внутренних угроз предприятия является мониторинг **пороговых значений индикаторов экономической безопасности**, т.е. количественных параметров, характеризующих существенные черты состояния и развития какой-либо сферы деятельности предприятия, выход за пределы которых угрожает его интересам в данной сфере.

В обобщенном виде оценка экономической безопасности по критерию ее обеспечения **определяется эффективностью использования всех видов ресурсов** предприятий, включая:

- ресурс капитала — собственный капитал в сочетании с заемными и привлекаемыми финансовыми средствами;

- технико-технологический ресурс — качество и конкурентоспособность продукции, технология производства, имущественный потенциал, оцениваемый наличием, структурой и технологическим уровнем основных производственных фондов;

- интеллектуально-кадровый ресурс — менеджеры, инженерный персонал, производственные рабочие и служащие с их знаниями и навыками работы, обеспечивающими достижение целей бизнеса;

- информационный ресурс — информация, касающаяся всех сторон деятельности предприятия, включая оценку состояния рынков, сведения финансово-экономического, научно-технического, технологического, социального характера;

- инновационный ресурс — нововведения не только в совершенствовании технических систем, но и в методах организации и управления бизнесом, позволяющие предприятию адекватно реагировать на изменения внешней среды, эффективно планировать и осуществлять хозяйственную деятельность;

– правовой ресурс, включая нормативно-правовое обеспечение функционирования предприятия, а также права на использование патентов, лицензий, квот, в том числе экспортных, что увеличивает нематериальные активы предприятия и позволяет расширить необщедоступные возможности развития бизнеса.

С целью нейтрализации угроз экономической безопасности предприятие должно проводить работу по повышению эффективности основных направлений своего функционирования, существенно отличающихся друг о друга по своему содержанию. В структуру **функциональных составляющих экономической безопасности** предприятия в увязке с его ресурсами входят: финансово-экономическая; маркетинговая; технико-технологическая; кадровая (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Система основных показателей оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов

<b>Финансово-экономические</b>	<b>Технико-технологические</b>
1. Рентабельность	1. Показатели движения основных фондов (коэффициент ввода (поступления), коэффициент выбытия)
2. Текущая ликвидность	
3. Абсолютная ликвидность	
4. Коэффициент автономии	2. Показатели технического состояния основных фондов (производственная мощность, коэффициент износа, коэффициент годности)
5. Коэффициент обеспеченности оборотными активами	
6. Коэффициент оборачиваемости запасов и др.	
<b>Маркетинговые</b>	<b>Кадровые</b>
1. Уровень обновления продукции	1. Состав и структура персонала и его динамика
2. Доля в общем объеме выпуска конкурентоспособной продукции	2. Эффективность использования трудовых ресурсов
3. Объем рекламы	3. Качество мотивационной системы
4. Логистические услуги и др.	4. Состояние интеллектуального потенциала предприятия и др.

*Финансово-экономическая составляющая* экономической безопасности хозяйствующего субъекта характеризует его финансовую устойчивость, определяемую состоянием счетов предприятия, гарантирующим его постоянную платежеспособность. Платежеспособность можно определить как способность предприятия немедленно погасить срочные обязательства имеющимися в активе ресурсами и не допустить нарушения сроков расчета по последующим обязательствам. Неисполнение обязательств предприятия может иметь такие последствия, как его банкротство и полная ликвидация. В связи с этим именно оценка финансовой устойчивости является первым направлением в системе оценки экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

В современных условиях усиливается значение *маркетинговой составляющей* экономической безопасности предприятия, определяющей его роль и устойчивое положение на рынке. В современных условиях конкуренция между предприятиями разворачивается главным образом в сфере качества выпускаемой продукции. Качество как экономическая категория это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления совокупностью свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре.

Качественный уровень продукции, ее конкурентоспособность и стоимостные издержки в решающей степени зависят от технического и технологического уровня производства, что определяет значение *технико-технологической составляющей* экономической безопасности предприятия. Этот фактор учитывает состояние основных фондов и эффективность используемых технологий. При этом инновационная деятельность предприятия рассматривается как необходимое условие, без которого невозможны успехи выживание в долгосрочной перспективе.

Таким образом, **сущность экономической безопасности предприятия** можно определить как его финансово-экономическое состояние, при котором обеспечиваются своевременное погашение обязательств, выполнение социальных функций, и имеется достаточный экономический потенциал, позволяющий ему функционировать даже при неблагоприятных условиях развития конъюнктуры рынка. При этом функционирование предприятия в условиях, когда значения индикаторов выходят за пределы нормируемых величин, будет признаваться кризисным и для его нормализации необходимо использование специальных антикризисных методов управления для выхода из сложившейся ситуации.

Кризисы отдельно взятого предприятия отражают собственные ритмы его развития. При этом они могут не совпадать с ритмами общего развития экономики, отдельных отраслей, регионов или развития других предприятий. Каждое предприятие имеет собственные тенденции функционирования и потенциал развития, свои условия их осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития социально-экономической системы. Поэтому оно находится в зависимости от этапа цикла развития экономики, имея при этом собственные циклы, свои причины наступления кризисов.

Знания о возможности кризиса, его проявлениях в жизнедеятельности системы являются основой для разработки менеджментом организации мероприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий. В связи с этим можно выделить **фазы кризиса предприятия** (рис. 8.2), отличающиеся содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению.

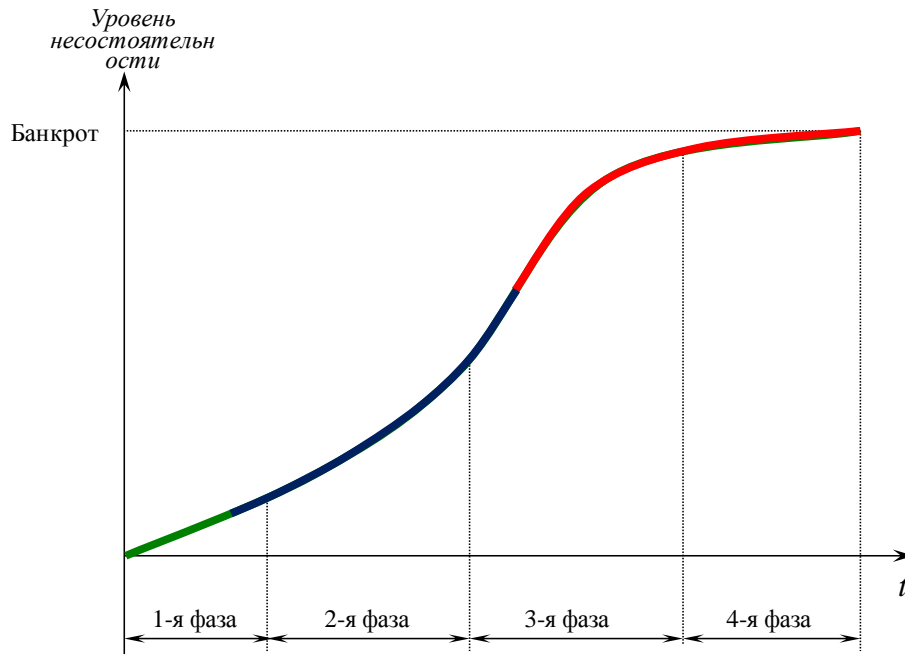


Рис. 8.2. Фазы кризиса организации

*Первая* – снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Эта фаза характеризуется наличием хронических нарушений важнейших параметров всех функциональных составляющих предприятия: потери на рынках производимой продукции (снижение доли рынка физического объема производства); значительные потери рыночного потенциала (неблагоприятные изменения в составе конкурентов, клиентуры, ассортимента продукции); наличие проблем с техническим и технологическим обеспечением производственной деятельности. Снижение эффективности использования основных производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов ниже среднеотраслевого уровня. Финансовое положение предприятия неустойчиво. Показатели платежеспособности среднеотраслевые с неблагоприятной тенденцией к снижению. Показатели эффективности отдачи на вложенный капитал значительно снижаются. Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Специалисты называют



этот этап *рецессия*. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

*Вторая* – убыточность производства. Этот этап характеризуется наличием хронических нарушений большинства параметров всех функциональных составляющих; явно выраженный неуспех на рынке производимой продукции (снижение доли рынка, не решаемые проблемы с реализацией продукции, усиление позиций конкурентов, проблемы с клиентурой). Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). На этом этапе может проявиться *депрессия*, т.е. равновесие отрицательных и положительных тенденций, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается. Решение проблемы находится в области стратегического управления.

*Третья* – истощение или отсутствие резервных фондов. Этот этап характеризуется проблемами с обеспечением компании основными производственными фондами, сырьем, материалами, трудовыми ресурсами. Неудовлетворительное состояние техники и технологии производства. Неэффективное использование основных фондов, материальных и трудовых ресурсов. Финансовое состояние предприятия тяжелое. Финансовый потенциал практически исчерпан. Отсутствует отдача на вложенный капитал. Деловая активность значительно снижается. На погашение убытков предприятие направляет часть собственных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктури-

зации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

*Четвертая* – неплатежеспособность. Этот этап характеризуется тем, что значения многих показателей всех функциональных составляющих достигли критических значений: невостребованность продукции на рынке при отсутствии физического спроса, потеря своей доли рынка. Неудовлетворительное состояние основных фондов, неэффективность их использования. Техническая и технологическая несостоятельность предприятия – устаревшие оборудование и технология, отсутствие возможности их обновления. Отсутствие финансового потенциала. Отдача на вложенный капитал значительно снижается. Крайней формой финансовой неустойчивости становится неплатежеспособность, как неспособность предприятия выполнять свои финансовые обязательства перед различными агентами экономической системы. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом являются сроки наступления или приближения неплатежеспособности.

До тех пор, пока несостоятельность в своем развитии не достигает окончания третьего этапа, когда предприятие становится неспособным выполнять свои финансовые обязательства перед различными агентами экономической системы, все нарастающие проблемы сосредотачиваются внутри самого предприятия, как правило, мало сказываясь и интересуя

прочих агентов экономической системы. С того момента, как предприятие начинает не справляться с погашением возникающих обязательств, в действие вступают механизмы, выработанные рыночной экономикой и регламентируемые государственными органами, в рамках которых предприятие признается неплатежеспособным. Завершением последнего этапа развития несостоятельности предприятия является юридически подтверждаемый, на основании законодательно закрепленных признаков, факт признания несостоятельного предприятия банкротом.

Фазы кризиса организации не имеют четких временных рамок, поскольку на любом из них развитие несостоятельности имеет свою специфику. Так, например, на каких-то предприятиях второй этап может начаться практически одновременно по срокам с первым этапом, а где-то этот период может затянуться на несколько лет.

## **8.2. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СИМПТОМЫ КРИЗИСА НА ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Причины возникновения кризиса могут быть различными. Они делятся на *объективные*, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и *субъективные*, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также *природные*, характеризующие явления природы: колебания погоды, землетрясения и др.

Причины возникновения кризиса могут быть *внешними* (не зависящие от деятельности компании) и *внутренними* (зависящие от деятельности компании).

**Внешние причины** возникновения кризиса в свою очередь подразделяются следующим образом: национальные и международные.

- *К числу международных причин относятся:* наличие кризиса в других странах (глобальные экономические или финансовые кризисы); международная политика по отношению к стране и политика международных

финансовых институтов, наличие ограничений, эмбарго и т.п.; наличие международных торговых, тарифных соглашений; международная конкуренция.

- *К числу национальных причин относятся:*

1. Социально-экономические причины общего развития страны: высокая инфляция; нестабильность налоговой системы; нестабильность регулирующего законодательства; снижение уровня реальных доходов населения; рост безработицы.

2. Рыночные причины: снижение емкости внутреннего рынка; усиление монополизма на рынке; технологические изменения; нестабильность валютного рынка; рост предложения товаров-субститутов.

3. Прочие внешние причины: политическая нестабильность; природные явления, в т.ч. стихийные бедствия; ухудшение криминогенной ситуации; высокий уровень коррупции.

**Внутренними причинами возникновения кризиса являются:**

1. Управленческие: высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; низкая квалификация руководства и персонала; неэффективный финансовый менеджмент; отсутствие гибкости в управлении; неадекватная организационная структура; недостаточно качественная система управленческого учета; не эффективное управление издержками производства.

2. Производственные: необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; морально устаревшие и физически изношенные основные фонды; устаревший технологический процесс; низкая производительность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы.

3. Рыночные: низкие конкурентные позиции компании (по доле рынка); низкая конкурентоспособность продукции (по качеству); зависи-

мость от ограниченного круга поставщиков и покупателей; нерациональная структура активов и пассивов; неэффективная инвестиционная политика.

Все вышеперечисленные причины могут лежать в основе кризиса предприятия, но наибольшее влияние на ее состояние оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных компаний проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях рыночных отношений.

**Причина** кризиса – это события или явления, вызывающие кризис, и в последствие проявляются в факторах и симптомах кризиса. **Факторы** кризиса это ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, оказавшиеся под негативным воздействием причин кризиса. **Симптомы** кризиса проявляются в тенденциях изменения факторов, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, энерговооруженности, эффективности инвестиций может выявить предрасположенность производственной организации к наступлению кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей. Симптомом кризисного развития также может быть несоответствие изменения показателей закономерным соотношениям. Например, уровень заработной платы сотрудников компании – ключевой фактор кризисных явлений при диагностики кадрового потенциала. Закономерность, применяемая в оценке эффективности использования трудовых ресурсов: темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если эта закономерность нарушается, то это симптом снижающейся отдачи вложенного капитала. Однако, симптомы не всегда отражают причины кризиса. В указанном примере рост заработной платы может быть

вызван резким уровнем инфляции (причиной). Потому необходимо различать симптомы и причины, чтобы уметь по симптомам находить истинные причины кризиса и учитывать появления ложных симптомов кризиса.

В жизненном цикле развития предприятия существует множество циклов, которые переплетаются друг с другом, накладываются друг на друга или расходятся, что затрудняет исследования его осуществления и тенденций развития. В экономической литературе существуют различные модели жизненного цикла бизнеса (зарождение, рост, стабильность, упадок). Каждый из переходных периодов, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее, системой антикризисного управления на переходных этапах, вторые – закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии предприятия (табл. 8.3).

Таблица 8.3

## Особенности кризиса на этапах жизненного цикла

	Этапы жизненного цикла			
	зарождение	рост	стабильность	упадок
Условия возникновения	– оригинальная идея; – наличие специалистов; – перспективы производства и сбыта.	– признание рынком новых товаров; – устойчивый спрос и сохранение сегмента рынка; – достаточно инвестиций для сохранения и развития.	– уверенное освоение сегмента рынка; – стабильные перспективы сбыта; – повышение нормы прибыли.	– реструктуризация крупных компаний – снижение спроса.
Характерные свойства	– создает новые сегменты рынка либо кардинально преобразовывает старые; – выпуск мелких партий товаров, мобильная легко изменяемая номенклатура выпуска; – мобильность, взаимозаменяемость в коллективе; – незначительные производственные возможности; – неустойчивое финансовое состояние – линейная организационная структура; – связи управления – неразвиты; – минимальное социальное обеспечение.	– производство конкурентоспособной продукции; – увеличивающаяся потребность в производственных ресурсах; – финансовое состояние неустойчивое, доходность умеренная; – усложнение связей в организационной структуре; – управление слабо структурировано; – социальная поддержка развивается; – значительная взаимозаменяемость специалистов.	– массовое производство, стабильная номенклатура товаров; – влияние на уровень цен; – большие производственные мощности, отработанные технологии; – значительные ресурсы (в том числе административные); – высокий уровень доходности, состояние стабильное; – сложная, разветвленная организационная структура; – управление структурированное, большое количество управленцев; – высокий уровень социальной защиты работающих; – высокое качество кадрового состава, специализация работников.	– падающие объемы продаж; – избыток производственных мощностей; – недостаток финансовых ресурсов; – избыток трудовых ресурсов; – сокращение доходности до возникновения убытков; – сложная, разветвленная организационная структура; – избыточная численность управленческого персонала; – высокий уровень социальной защиты; – коллективный лидер размыт или его нет.

	Этапы жизненного цикла			
	зарождение	рост	стабильность	упадок
Причины кризиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>– отсутствие отлаженных технологий;</li> <li>– высокие затраты;</li> <li>– высокие цены;</li> <li>– ограниченность по всем видам ресурсов;</li> <li>– недостаток финансовой устойчивости;</li> <li>– преждевременное усложнение организационной структуры;</li> <li>– высокий уровень загрузки руководителя;</li> <li>– недостаточный уровень социального обслуживания;</li> <li>– недостаток необходимых специалистов;</li> <li>– высокая конкуренция;</li> <li>– многоплановые риски развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая зависимость от конъюнктуры рынка;</li> <li>– нехватка (дефицит) мощностей;</li> <li>– ограниченность ресурсов, прежде всего, трудовых;</li> <li>– недостаточный запас финансовой прочности;</li> <li>– несоответствие организационной структуры (опережает, либо отстает от развития производства);</li> <li>– перегрузка руководства;</li> <li>– пренебрежение руководством социальными факторами;</li> <li>– сложности и проблемы коммуникации;</li> <li>– возникновение разногласий по важным вопросам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заговаривание, слабая реакция на появление новых видов товаров;</li> <li>– моральное устаревание оборудования;</li> <li>– повышение цен по сравнению с конкурентами;</li> <li>– ограниченность по критическим ресурсам;</li> <li>– нецелевое использование финансовых средств;</li> <li>– бюрократизация – чрезмерное усложнение структуры управления;</li> <li>– низкое качество управленческих решений;</li> <li>– утрата мотивации;</li> <li>– низкая взаимозаменяемость и мобильность кадров;</li> <li>– возникновение оппозиции коллегиальному лидеру;</li> <li>– невосприимчивость к новым технологиям, новым видам продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потеря доли рынка;</li> <li>– снижение доходов;</li> <li>– физическое старение и выбытие основных фондов;</li> <li>– значительный рост издержек производства;</li> <li>– неплатежеспособность;</li> <li>– бюрократизация;</li> <li>– неспособность принимать правильные и своевременные решения;</li> <li>– необоснованно высокий уровень социальной защиты;</li> <li>– потеря и квалифицированных кадров;</li> <li>– дезориентация в управленческих решениях;</li> <li>– неспособность к радикальным изменениям.</li> </ul>

Следует отметить, что движущей силой экономического цикла являются **инвестиции** и **инновации**. Переход от одного этапа к другому обычно начинается с изменения спроса, которое и вызывает колебание инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинаются с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создает условия для роста спроса на средства производства; растут инвестиции и занятость, значит, снова происходит рост потребительского спроса. Обязательная составляющая выхода из кризиса – инновации, которые обеспечивают дополнительные преимущества продукции на основе повышения ее технического уровня и снижения ресурсоемкости.

### 8.3. РАЗЛИЧИЯ МОДЕЛЕЙ ТРАДИЦИОННОГО (ОПЕРАТИВНОГО) И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Любое управление в широком смысле является антикризисным, так как направлено на достижение намеченной цели и недопущение развития негативных тенденций. Однако, такой подход не позволяет выявить спе-

цифические методы управления организацией в условиях, угрожающих ее экономической безопасности.

**Антикризисное управление** – это такое управление предприятием, которое имеет комплексный, системный характер и направлено на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при кризисных явлениях, опираясь на собственные ресурсы.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления предприятия, обеспечивающего его выход из кризисного состояния (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Механизм антикризисного управления компанией



Характеризуя антикризисное управление, следует выделить черты, отличающие его от управления в обычных, стабильных условиях деятельности хозяйствующего субъекта. Как вытекает из анализа экономической литературы, эти отличия касаются специфики управленческой деятельности в условиях существенных изменений среды деятельности компании, непредсказуемости ситуации и возникновения новых управленческих проблем.

1. **Цель.** Целью традиционного управления предприятием является удовлетворение потребностей рынка и получение прибыли. Целью антикризисного управления являются разработка и реализация мероприятий, направленных на предотвращение возникновения негативных явлений, приводящих к кризисному состоянию предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости и прочного положения на рынке при любой конъюнктуре рынка. При этом следует подчеркнуть, что на различных этапах развития кризиса, кризисных тенденций и с учетом их последствий для деятельности предприятия цели антикризисного управления могут корректироваться.

2. **Методы.** Если весь арсенал подходов и методов традиционного управления направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы антикризисного нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

3. **Организационная структура.** В условиях кризиса приходится менять организационную структуру управления в соответствии с изменениями внешней среды. В антикризисном управлении на первый план нередко выходят непредсказуемость в действиях, отсутствуют четкое рас-

пределение функций между участниками на длительный период, поступает недостоверная или недостаточная информация.

4. **Фактор времени.** Время всегда имеет экономическую цену, однако в условиях кризиса она рассчитывается на совершенно иных основаниях, чем, скажем, при анализе инвестиционного проекта. Так, просроченный платеж через 3 мес. может обернуться обвалом всех обязательств предприятия, даже тех, которые должны быть погашены через несколько лет. Цена времени учитывается в стандартных процедурах дисконтирования, применяемых в финансовых расчетах. Другой важный аспект фактора времени в условиях кризиса заключается в том, что у кризисной компании может не быть будущего. А если предприятие преодолет кризис, тогда у него появится будущее, причем значительно отличающееся от “докризисного”.

5. **Стратегия и тактика.** Отличительной особенностью антикризисного управления является сочетание стратегического и тактического направлений, оперативная реакция на происходящие изменения во внешней среде, разработка и использование альтернативных вариантов развития в условиях кризиса. Такой подход позволяет на всех стадиях развития кризисного состояния компании выявлять и регулировать взаимосвязь между риском и прибылью предприятия.

6. **Нестандартность.** Для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования компании, требующие срочных вынужденных мер, непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности хозяйствующих субъектов, возникновение новых управленческих проблем, требующих принятия срочных решений. Ключевым моментом является наступление или приближение банкротства. Антикризисная политика является частью общей финансово-хозяйственной политики предприятия и заключается в разра-

ботке системы методов диагностики платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, в реализации механизма его оздоровления.

7. **Контроль и мониторинг.** Антикризисному управлению присуща специфическая система контроля и раннего выявления признаков приближающегося кризиса. В этих условиях возникает необходимость в особых методах мониторинга для выявления временных трудностей в новых ситуациях.

8. **Информация.** В кризисных условиях информация характеризуется высокой степенью неопределенности и риска, что требует использования инструментария риск-менеджмента при принятии управленческих решений. Информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий.

9. **Значимость.** Резко возрастает цена управленческих решений. В условиях кризиса решения относятся к компании в целом, в то время как обычных условиях решения оказывают только на текущие результаты управления. Лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя, например, разделение ее на отдельные управляемые части и затем рассматривая их последовательно, что приводит к снижению значимости антикризисных мероприятий и, следовательно, к ухудшению кризисной ситуации.

#### 8.4. КАДРОВЫЙ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ, МАРКЕТИНГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важным инструментом антикризисного управления являются диагностика финансового состояния компании, контроль и своевременное упреждение, а также предотвращение приближающихся кризисных ситуаций. Своевременная и качественная диагностика по объектам мониторинга, разработка и реализация антикризисных мероприятий позволяет избежать масштабных кризисных явлений на первых этапах их проявления (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Предварительная оценка масштабов кризисного финансового  
состояния предприятия

Объекты мониторинга	Масштабы кризисного финансового состояния		
	Легкий финансовый кризис	Глубокий финансовый кризис	Несостоятельность
Чистый денежный поток	Снижение ликвидного денежного потока	Отрицательное значение чистого денежного потока	Резко отрицательное значение чистого денежного потока
Рыночная стоимость предприятия	Стабилизация рыночной стоимости предприятия	Тенденция к снижению рыночной стоимости предприятия	Обвальное снижение рыночной стоимости предприятия
Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств	Высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств	Чрезмерно высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств
Состав текущих затрат предприятия	Тенденция к росту переменных затрат	Высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту переменных затрат	Очень высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту общего уровня текущих затрат

При разработке и реализации антикризисных мероприятий следует учитывать различные аспекты диагностики.

### **Кадровый аспект диагностики**

Кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом. Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть *созидательной*, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управления является ее рациональность и превентивность, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов, Кадровая политика должна быть демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом.

### **Маркетинговый аспект диагностики**

Антикризисное управление предприятием на основе маркетинговой политики предполагает строгую последовательность в принятии стратегии и ее реализации. Алгоритм разработки стратегии антикризисного управления включает основные следующие основные этапы:

#### *Этап 1. Определение миссии предприятия*

Основной целью и результатом данного этапа является определение, какие направления деятельности предприятия могут вывести предприятие из кризиса. Проанализировать и определить потребителя и имею-

щиеся и перспективные «ниши» рынка для преодоления кризиса и обеспечения своего дальнейшего развития.

### *Этап 2. Определение генеральных целей развития*

Необходимо определить, достижение каких количественных и качественных показателей деятельности предприятия позволят обеспечить восстановление платежеспособности, достичь стабилизации и перейти к экономическому росту. Основные требования к генеральным целям, формируемых на каждом этапе, следующие: глобальность, конкретность, реальность (достижимость в запланированный срок), измеримость достижения (количественная или качественная).

### *Этап 3. Проведение ситуационного анализа предприятия по реализации миссии и достижению поставленных целей развития*

Ключевыми методами стратегического планирования в условиях кризиса являются «SWOT-анализ» и «PEST-анализ», широко используемые при маркетинговых исследованиях.

SWOT-анализ – это метод изучения сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации, ее возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны окружения. Сильные и Слабые стороны определяются, прежде всего, внутренними (эндогенными) факторами эффективности управления деятельностью предприятия, а Угрозы и Возможности определяются внешними (экзогенными) условиями рыночной среды, в которой функционирует предприятие.

PEST-анализ – это метод изучения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Политические факторы определяют внешнюю среду компании и возможность получения ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономических факторов – проблема оптимального использова-

ния факторов производства, которые является важнейшим условием деятельности предприятия. Исследование социальных факторов включает в себя, прежде всего, изучение потребительских предпочтений. Целью изучения технологических факторов являются выявление тенденций в технологическом развитии, которые могут быть причинами изменений конъюнктуры рынка, потери рынка, а также появления новых продуктов. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию и ее влияние на финансово-экономическое состояние предприятия.

*Этап 4. Разработка мероприятий по достижению поставленных генеральных целей*

Данный этап является логическим продолжением предыдущего этапа с целью разработки предложений (мероприятий), направленных на развитие Сильных сторон, преодоление Слабых сторон и Угроз, реализации имеющихся Возможностей для достижения поставленных генеральных целей и вывода предприятия из кризиса (восстановление платежеспособности; обеспечение рентабельности; переход к экономическому росту).

*Этап 5. Распределение мероприятий по периодам*

Этот этап является заключительным. Определяется последовательность осуществления мероприятий по выводу предприятия из кризиса и ответственные за их реализацию.

### **Технологический аспект диагностики**

Большинство кризисных компаний из числа крупных государственных корпораций имеет крайне «громоздкую» производственную структуру. В период перехода к условиям рыночной экономики такая структура производства становится совершенно неконкурентоспособной так как имеют:

- длительный производственный, операционный и финансовый цикл и как следствие низкая оборачиваемость оборотных средств;

- отсутствие гибкости и крайне долгие сроки модернизации и освоения новой продукции;
- большой удельный вес различных непроизводственных административных и общих расходов, связанных с необходимостью организации и координации производства.
- кризисное состояние многих предприятий усугубляется наличием в их структуре различных объектов социальной сферы и т.п.

Главной задачей реструктуризации производства является максимально-возможное увеличение объемов производства при оптимизации технологического процесса (снижении сроков и затрат по выпуску конкурентоспособной продукции). При этом, как правило, наблюдается несоответствие существующей организационной структуры развитию производственных процессов. Диагностика организационной структуры ставит перед собой задачу распределения основных производственных, обеспечивающих и управленческих функций, необходимых для успешного функционирования на рынке, между существующими подразделениями предприятия.

### **Финансовый аспект диагностики**

Основными финансовыми причинами кризиса деятельности предприятия являются, как правило, неэффективное управление. Поэтому диагностика финансовой деятельности должна быть направлена на управление денежными потоками с целью определения платежеспособности компании для приведения в соответствие текущих активов и пассивов.

Если предприятие находится в кризисе, то долгосрочный аспект теряет свою актуальность, а в краткосрочном аспекте критерием становится рационализация использования или экономия денежных средств. При этом рационализация использования денежных средств может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления.



Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности компании на текущий момент времени. Для преодоления кризиса может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств, и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах. Долгосрочные инвестиции на стадии неотложных мер ликвидируются, при этом стратегические соображения не играют роли, если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления.

Таким образом, рассмотренные аспекты диагностики организации как инструмента антикризисного управления, позволяют систематизировать причины кризиса по ним (табл. 8.5).

Таблица 8.5

## Основные причины кризисных явлений компании

Маркетинг	Технология	Кадры	Финансы
Ошибочный прогноз платежеспособного спроса	Неподходящие местоположение отдельных элементов	Неэффективное лидерство	Неоптимальная структура капитала
Низкомаргинальный ассортимент продукции	Незавершенная технология	Плохие отношения в коллективе	Неэффективные инвестиционные решения
Неправильное позиционирование товара	Не оптимальный размер компании	Неадекватные рыночным условиям	Низкий уровень ответственности
Нерациональная ценовая структура	Устаревшая	Излишек трудовых ресурсов	Слабый контроль бюджета
Неадекватное стимулирование сбыта	Неправильный акцент в НИОКР	Необязательность персонала	Неподходящее налоговое планирование
Дорогостоящая дистрибутивная сеть	Слабый контроль качества продукции	Нерациональная структура компенсаций	Плохое планирование денежных средств
Плохое обслуживание покупателей	Низкое качество обслуживания	Неадекватная система информации менеджмента	Несовершенство финансового планирования
Неблагоприятная конъюнктура рынка	Дефицит инвестиций	Диспропорции в квалификации руководителей	Нерациональное использование источников финансирования
Несбалансированность стратегии в сфере МТО	Нерациональное движение результатов производства	Низкий уровень контроля	Рост стоимости используемого капитала

**Экономическая интерпретация кризиса** заключается в дефиците денежных средств для поддержания текущей хозяйственной деятельности и финансовых потребностей компании. В табл. 8.6 представлены **типичные финансовые ситуации на предприятии.**

Таблица 8.6

## Типичные финансовые ситуации на предприятии

Показатель	Финансовая ситуация			
	абсолютная	нормальная	неустойчивая	кризисная
Собственные оборотные средства формирования запасов и материалов	излишек	недостаток	недостаток	недостаток
Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов и материалов	излишек	излишек	недостаток	недостаток
Общая величина основных источников формирования запасов и материалов	излишек	излишек	излишек	недостаток

Из табл. 3.4 следует, что для характеристики финансовой ситуации в компании существует четыре типа финансового состояния:

1. *Абсолютно устойчивое финансовое состояние*, встречающаяся в настоящих условиях развития экономики России очень редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости. Данное соотношение показывает, что все запасы полностью, покрываются собственными оборотными средствами, т. е. предприятие совершенно не зависит от внешних кредиторов. Однако такую ситуацию нельзя рассматривать как идеальную, поскольку она может означать, что руководство предприятия не имеет возможности использовать внешние источники финансирования основной деятельности.

2. *Нормально устойчивое финансовое состояние* компании, гарантирующая его платежеспособность. Приведенное соотношение соответствует положению, когда компания для покрытия запасов и затрат успешно использует и комбинирует различные источники средств, как собственные, так и привлеченные.

3. *Неустойчивое состояние*, характеризуемое нарушением платежеспособности, но при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов. Допустимо, если величина привлекаемых для формирования запасов и затрат краткосрочных кредитов и заемных средств не превышает суммарной стоимости производственных запасов и готовой продукции (наиболее ликвидной части запасов и затрат).

4. *Кризисное финансовое состояние*, при котором предприятие полностью зависит от заемных источников финансирования, т.е. находится на грани банкротства. Собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов не хватает для финансирования материальных оборотных средств, то есть пополнение запасов идет за счет средств, образующихся в результате замедления погашения кредиторской задолженности.

В двух последних случаях (неустойчивого и кризисного финансового положения) устойчивость может быть восстановлена оптимизацией структуры пассивов, а также путем обоснованного снижения уровня запасов и затрат.

Финансовое положение предприятия может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно выполнять свои внутренние и внешние обязательства, финансировать свою деятельность на расширенной основе и поддерживать свою платежеспособность в любых обстоятельствах свидетельствует о его **устойчивом финансовом положении**.

**Экономическая оценка финансовой устойчивости компании** заключается в определении такого ее состояния финансовых ресурсов, их распределения и использования, при котором обеспечивается развитие

предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. Финансовая устойчивость является комплексным и наиболее важным критерием, характеризующим финансовое состояние компании. Если финансовая устойчивость – внутренняя сторона финансового состояния предприятия, то платежеспособность – это внешнее его проявление.

**Платежеспособность** — это возможность предприятия расплачиваться по своим обязательствам. При положительном финансовом состоянии компании оно устойчиво и предприятие платежеспособно, при плохом — периодически или постоянно неплатежеспособно. Самый лучший вариант, когда у предприятия имеются свободные денежные средства, достаточные для погашения имеющихся обязательств. Но предприятие является платежеспособным и в том случае, когда свободных денежных средств у нее недостаточно или они вовсе отсутствуют, но предприятие способно быстро реализовать свои активы и расплатиться с кредиторами.

Важной экономической характеристикой финансовой устойчивости предприятия является ликвидность баланса. **Ликвидность баланса** — это степень покрытия обязательств компании такими активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$A_1 \geq П_1$ , то наиболее ликвидные активы равны наиболее срочным обязательствам или перекрывают их;

$A_2 \geq П_2$ , то быстрореализуемые активы равны краткосрочным пассивам или перекрывают их;

$A_3 \geq П_3$ , то медленно реализуемые активы равны долгосрочным пассивам или перекрывают их;

$A_4 \leq P_4$ , то постоянные пассивы равны труднореализуемым активам или перекрывают их.

Одновременное соблюдение первых трех правил обязательно влечет за собой достижение и четвертого, т.к. совокупность первых трех групп активов больше (или равна) суммы первых трех групп пассивов баланса (т.е.  $[A_1 + A_2 + A_3] \geq [P_1 + P_2 + P_3]$ ), то четвертая группа пассивов обязательно перекроет (или будет равна) четвертую группу активов (т.е.  $A_4 \leq P_4$ ). Последнее положение имеет глубокий экономический смысл: когда постоянные пассивы перекрывают труднореализуемые активы, соблюдается важное условие платежеспособности — наличие у компании собственных оборотных средств, обеспечивающих бесперебойный производственный процесс; равенство же постоянных пассивов и труднореализуемых активов отражает нижнюю границу платежеспособности за счет собственных средств компании.

Финансовое состояние, характеризуют следующие показатели, которые, исходя из их назначения, объединены в группы:

*I. Показатели ликвидности и текущей платежеспособности:*

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент промежуточной ликвидности);
- общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности).

*II. Показатели финансовой устойчивости:*

- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент зависимости от долгосрочных заемных источников финансирования;
- соотношение заемных и собственных средств.

*III. Показатели деловой активности:*

- общий коэффициент оборачиваемости активов;

- скорость оборота оборотных активов;
- оборачиваемость дебиторской задолженности.

#### *IV. Показатели рентабельности:*

- имущество предприятия;
- собственные средства;
- производственные фонды;
- долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения;
- собственные и долгосрочные заемные средства;
- норма балансовой прибыли;
- чистая норма прибыли.

Исходными данными для расчета показателей этих показателей являются данные бухгалтерского баланса предприятия. Анализ финансового состояния компании необходим не только для того, чтобы знать, в каком положении находится предприятие на определенный момент времени, но и для эффективного управления с целью обеспечения финансовой устойчивости.

### **8.5. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОГНОЗИРОВАНИЮ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Антикризисное управление имеет своей целью устранение возможности банкротства компании. В России процедуры банкротства регламентируются Федеральным законом Российской Федерации от 27.09.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»

**Несостоятельность (банкротство)** трактуется как признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее

ста тысяч рублей и указанные требования не погашены в течение *трех* месяцев.

*Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом в связи с неисполнением денежных обязательств и обязательных платежей обладают должник, кредиторы, налоговые и иные уполномоченные в соответствии с федеральным законом органы.* Кредиторы и уполномоченные органы обращаются в арбитражный суд, когда перед ними не исполнены обязательства по оплате задолженности. Руководитель должника обязан обратиться с заявлением должника в арбитражный суд, в случае, если, удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения должником денежных обязательств, обязанностей по уплате обязательных платежей и (или) иных платежей в полном объеме перед другими кредиторами, обращение взыскания на имущество должника существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность должника, а также при проведении ликвидации юридического лица установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

Следует отметить, что обращение в арбитражный суд кредиторов является **добровольным**. Руководитель должника **обязан** обратиться с заявлением должника в арбитражный суд при выявлении вышеуказанных причин. В противном случае это влечет субсидиарную ответственность руководителя должника по обязательствам должника перед кредиторами, а в отдельных случаях и уголовную.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры антикризисного управления (рис. 8.4):

- наблюдение;
- внешнее управление;

- конкурсное производство;
- финансовое оздоровление;
- мировое соглашение.

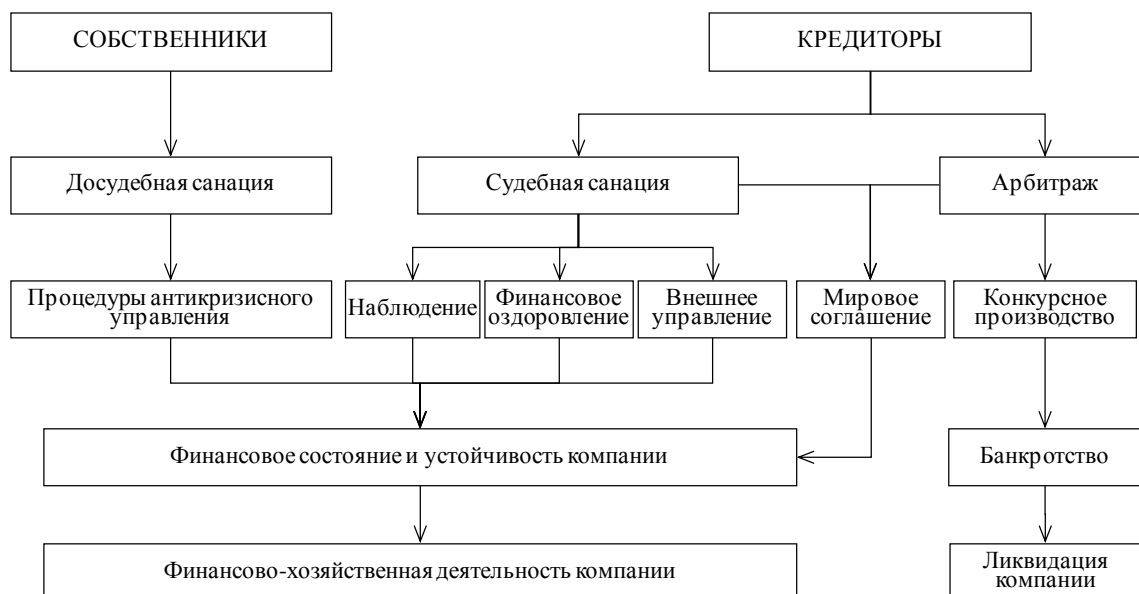


Рис. 8.4. Процедуры банкротства в системе антикризисного управления

**Наблюдение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов, т.е. это фактически вспомогательная процедура, введенная для того, чтобы сохранить имущество должника от растаскивания и подготовки решения арбитражного суда о возможности санации предприятия.

**Внешнее управление (судебная санация)** – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. В результате внешнего управления должно произойти удовлетворение всех обязательств должника, возникших на момент введения внешнего управления, а предприятие вернуться в разряд нормально функционирующих. Хотя закон о банкротстве и направлен в первую оче-



редь на удовлетворение интересов кредиторов, а не собственников предприятия успех внешнего управления должен определяться не только и не столько удовлетворением требований кредиторов, сколько восстановлением производства.

**Конкурсное производство** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. На этой стадии уже не может идти речи о восстановлении финансово-хозяйственных параметров предприятия на докризисном уровне, в следствие этой процедуры предприятие как правило ликвидируется.

**Финансовое оздоровление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

**Мировое соглашение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами. Оно должно содержать положения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника и (или) о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга либо иными способами, предусмотренными гражданским законодательством. Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии процесса о банкротстве и фактически является результатом реструктуризации долгов предприятия. Заключение мирового соглашения это одно из направлений работы с кредиторской задолженностью в рамках антикризисного управления.

Следует отметить, что антикризисное управление может происходить и вне рамок процедур банкротства предприятия. Тем более, что и за-

кон о банкротстве допускает возможность проведения так называемой досудебной санации. По своему смыслу и методам данная процедура (досудебная санация) совпадает с, так называемой, судебной санацией. Различие состоит лишь в том, что досудебную санацию инициируют собственники компании, которые своей целью ставят собственно избежание процедур банкротства, т.к. в этом случае они зачастую теряют контроль за деятельностью компании, а процедуру внешнего управления инициируют кредиторы, которые своей основной целью считают возврат долгов.

В настоящее время сформировалось несколько подходов к прогнозированию банкротства предприятия.

**1. Прогнозирование банкротства на основе оценки структуры баланса.** Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным является выполнение одного из условий:

- коэффициент текущей ликвидности  $< 2$ ,
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  $< 0,1$ .

Для проверки возможности предприятия восстановить свою платежеспособность рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности со сроком 6 месяцев по формуле:

$$K_{\text{восст}} = \frac{K_{\text{ТЛ}} + \frac{Y}{T} (K_{\text{ТЛКГ}} - K_{\text{ТЛНГ}})}{2},$$

где  $Y$  – период восстановления платежеспособности,

$T$  – общая продолжительность отчетного периода (12 мес.).

$K_{\text{ТЛ}}$  – коэффициент текущей ликвидности на начало и конец года соответственно.

**2. Прогнозирование банкротства на основе индекса Альтмана.** Индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей,

характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности ( $Z$ -счет) имеет вид:

$$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + X5,$$

где  $X1$  - оборотный капитал/сумма активов;

$X2$  - нераспределенная прибыль/сумма активов;

$X3$  - операционная прибыль/сумма активов;

$X4$  - рыночная стоимость акций/задолженность;

$X5$  - выручка/сумма активов.

Степень близости предприятия к банкротству определяется по шкале, представленной в табл. 8.7. Принимая во внимание, что формула расчета  $Z$  в представленном виде отличается от оригинала, рекомендуется снизить верхнюю границу "очень высокой" степени вероятности банкротства до 1.

Таблица 8.7

Шкала вероятности банкротства

Значение $Z$	Вероятность банкротства
менее 1,8	очень высокая
от 1,81 до 2,7	высокая
от 2,71 до 2,99	средняя
от 3,0	низкая

**3. Прогнозирование банкротства на основе анализа финансовой устойчивости.** Одной из стадий банкротства предприятия является финансовая неустойчивость. На этой стадии начинаются трудности с наличными средствами, проявляются некоторые ранние признаки банкротства, резкие изменения в структуре баланса в любом направлении. Однако особую тревогу должны вызвать:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах (кстати, увеличение денежных средств может свидетельствовать об отсутствии дальнейших капиталовложений);
- увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);
- повышение относительной доли дебиторской задолженности в активах предприятия, старение дебиторских счетов. Это значит, что или предприятие проводит неэффективную политику товарного кредита по отношению к своим потребителям, или потребители задерживают проплату уже выставленных счетов;
- разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженности;
- снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

**4. Прогнозирование банкротства на основе аналитических оценок.** Многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы: гораздо легче принять решение в условиях однокритериальной, чем многокритериальной задачи. Вместе с тем, любое прогнозное решение подобного рода, независимо от числа критериев, является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений.

В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и преломляя эти разработки к отечественной специфике бизнеса, предложил следующую двухуровневую систему показателей прогнозирования банкротства.

К первой группе относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;

- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем, они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления
- вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Что касается пороговых значений этих критериев, то они должны быть адаптированы к деятельности конкретного предприятия.

**5. Прогнозирование банкротства на основе бальной оценки (показатель Аргенти).** Согласно данному подходу, исследование начинается с предположений, что на предприятии развивается процесс, ведущий к банкротству. Для прогнозирования банкротства используется табл. 8.8.

Таблица 8.8

## Метод А-счета для прогнозирования банкротства

Показатель	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
<i>Недостатки</i>		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1
Недостатки системы учета: Отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
"Проходной балл"		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
<i>Ошибки</i>		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
"Проходной балл"		15

Показатель	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		
<i>Симптомы</i>		
Ухудшение финансовых показателей		3
Использование "творческого бухучета"		3
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение "боевого духа" сотрудников, снижение доли рынка)		3
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
"Проходной балл"		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70

При определении А-счета конкретного предприятия необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 - промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель - А-счет. Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.

Таким образом, используя различные подходы к прогнозированию банкротства предприятия в системе антикризисного управления позволит руководству компании распознать кризисные явления и разработать комплекс превентивных мероприятий.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что является целью обеспечения экономической безопасности?
2. Перечислите внутренние угрозы безопасности?
3. Перечислите внешние угрозы безопасности?
4. Стратегические риски и угрозы экономической безопасности.
5. В чем заключается сущность экономической безопасности?



6. Какие факторы способствуют укреплению экономической безопасности?
7. Что такое пороговые значения индикаторов экономической безопасности?
8. Что характеризуют индикаторы экономической безопасности?
9. Перечислите элементы механизма обеспечения экономической безопасности.
10. Охарактеризуйте экономическую ситуацию в стране на основе пороговых значений экономической безопасности.
11. Какие ресурсы предприятия используются для обеспечения его экономической безопасности?
12. Охарактеризуйте функциональные составляющие экономической безопасности.
13. В чем заключается сущность экономической безопасности предприятия?
14. Кризис как экономическая категория.
15. В чем отличия понятий «функционирование социально-экономической системы» и «развитие социально-экономической системы»?
16. Назовите важнейшие признаки развития социально-экономической системы.
17. В чем экономический смысл категории «кризис»?
18. Назовите характеристики кризиса.
19. Классификация кризисов
20. Виды причин возникновения кризисов.
21. Перечислите внешние причины возникновения кризисов.
22. Перечислите внутренние причины возникновения кризисов.

23. Основные причины кризиса российских компаний в условиях экономических реформ.

24. Приведите примеры причин возникновения факторов и симптомов кризисов.

25. Причины кризиса на этапе роста.

26. Причины кризиса на этапе стабильности.

27. Причины кризиса на этапе упадка.

28. Опишите содержание фаз кризиса организации.

29. Охарактеризуйте первую фазу кризиса организации.

30. Охарактеризуйте вторую фазу кризиса организации.

31. Охарактеризуйте третью фазу кризиса организации.

32. Охарактеризуйте четвертую фазу кризиса организации.

33. Основные различия моделей традиционного и антикризисного управления.

34. Дайте определение понятию «антикризисное управление».

35. Дайте характеристику основным элементам механизма антикризисного управления предприятием.

36. Как влияет фактор времени на решения в системе антикризисного управления?

37. Как влияет фактор значимости управленческого решения на решения в системе антикризисного управления?

38. Стратегия и тактика антикризисного управления.

39. Диагностика предприятия и ее цель.

40. Требования, предъявляемые диагностированию финансово-экономического состояния предприятия.

41. Понятие и сущность диагностики финансово-экономического состояния предприятия.

42. Основные этапы диагностики финансово-экономического состояния предприятия.
43. Кадровый аспект диагностики состояния предприятия.
44. Технологический аспект диагностики состояния предприятия.
45. Маркетинговый аспект диагностики состояния предприятия.
46. Финансовый аспект диагностики состояния предприятия.
47. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия.
48. Основные причины кризисных явлений компаний по кадровому, технологическому, маркетинговому и финансовым аспектам диагностики.
49. Типичные финансовые ситуации в компании.
50. Дайте характеристику абсолютной устойчивости финансового состояния.
51. Дайте характеристику нормальной устойчивости финансового состояния.
52. Дайте характеристику кризисному состоянию предприятия.
53. Дайте характеристику неустойчивому финансовому состоянию предприятия.
54. Дайте определение понятию «финансовая устойчивость компании»
55. Платежеспособность как характеристика финансового состояния предприятия.
56. Группировка активов по степени ликвидности.
57. Группировка пассивов по степени срочности их погашения.
58. Назовите признаки ликвидности баланса.
59. Приведите группировку финансовых коэффициентов по их назначению для целей финансового анализа.

60. Методические подходы к прогнозированию банкротства предприятия.

61. Особенности прогнозирования банкротства на основе оценки структуры баланса.

62. Особенности прогнозирования банкротства на основе индекса кредитоспособности ( индекс Альтмана)

63. Особенности прогнозирования банкротства на основе анализа финансовой устойчивости.

64. Особенности прогнозирования банкротства на основе аналитических оценок.

65. Особенности прогнозирования банкротства на основе бальной оценки.

66. Признаки несостоятельности ( банкротства) предприятия.

67. Основные процедуры банкротства в системе антикризисного управления.

68. Кто имеет право на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом?

69. Наблюдение - процедура банкротства, в системе антикризисного управления.

70. Внешнее управление -...

71. Судебная санкция -...

72. Конкурсное производство -...

73. Финансовое оздоровление -...

74. Мирное соглашение -...

75. Цели проведения анализа финансового состояния предприятия арбитражным управляющим.

76. Принципы проведения финансового анализа арбитражным управляющим

## ГЛОССАРИЙ

**Административные методы управления** (организационно-административные или организационно-распорядительные) – методы прямого воздействия руководителей на подчиненных через административные приказы, распоряжения, регламенты, правила, инструкции и т.д.

**Акционерное общество (АО)** – это общество, уставный капитал которого состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, и, соответственно, разделяется на это число акций, а его участники (акционеры) несут материальную ответственность лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО).

**Амортизация** – процесс восстановления стоимости основных средств посредством списания ее части на стоимость продукции, т.е. функция экономической категории восстановления первоначально авансированного капитала в средства труда.

**Антикризисное управление** – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при кризисных явлениях, опираясь на собственные ресурсы

**Арбитраж** – рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

**Бенчмаркинг** – сравнительный анализ эффективности организаций и отдельных процессов, основанный на наборе взаимосвязанных эталонных индикаторов.

**Бизнес** – экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Бонус** — это специфическая форма вознаграждения, суть которой состоит в определении участия персонала в прибыли прошлого года.

**Бюджет рабочего времени** - это плановое количество дней и часов, которые может отработать один рабочий или служащий в плановом периоде.

**Внесудебные процедуры** – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление** – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

**Внешняя среда** – окружающий мир и место в нем организации (предмета).

**Внутренняя среда** – строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.

**Восстановительная стоимость** трактуется как стоимость воспроизводства основных средств в современных условиях, т.е. стоимость новых аналогичных основных средств, способных заменить существующие.

**Выработка** – это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год).

**Движение** или **оборот персонала предприятия** – это изменение численности работников предприятия в связи с увольнением и приемом на работу.

**Депрессия** – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Диагностика** – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

**Должник** – юридическое лицо, оказавшееся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного действующим законодательством.

**Доплаты** – возмещение дополнительных затрат работнику из-за объективных различий в условиях и тяжести труда.

**Досудебная санация** – это меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

**Заработная плата** – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Износ основных средств** – это процесс утраты первоначальных технико-эксплуатационных качеств объекта в результате воздействия различ-

ных факторов, т.е. свойство материальных объектов, которыми являются основные средства.

**Инвестиции** – денежные средства, все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской или иной деятельности с целью получения полезного результата.

**Инновационная «длинная волна»** — состоит как бы из двух «гребней («волны» изобретений и «волны» инноваций), которые по мере

**Инновационная деятельность** — практическое использование научного, научно-технологического результата и интеллектуального потенциала с целью получения новой или радикально улучшенной производимой продукции, технологии ее производства и удовлетворения

**Инновация** – это система технических, технологических и организационных новшеств, доведенная до стадии практического использования и обеспечивающая коммерческую эффективность в условиях рыночной экономики.

**Кадры предприятия** – совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии (фирме) заработную плату.

**Квалификация** – степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

**Компенсации** – это выплаты, которые учитывают независящие от фирмы факторы (рост цен и пр.), влияющие на уровень реальных доходов персонала.



**Конкурсное производство** – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Консорциум** — временное соглашение между организациями совместного осуществления единого капиталоемкого проекта ноу-хау.

**Коэффициент годности** характеризует неизношенную часть основных средств.

**Коэффициент износа** характеризует долю той части стоимости основных средств, которая перенесена на стоимость продукции, созданной с их помощью.

**Коэффициент интегрального использования оборудования** определяется как произведение коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования и комплексно характеризует его эксплуатацию по времени и производительности (мощности).

**Коэффициент интенсивного использования оборудования** отражает уровень его использования по мощности (производительности) и определяется как отношение фактической производительности основного технологического оборудования к его нормативной производительности.

**Коэффициент экстенсивного использования оборудования** определяется как отношение фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану.

**Кредиторы** – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

**Кризис** – резкий переход, перелом, перемена, воспринимаемые как нарушение непрерывности существующей тенденции. В широком смысле,

кризис определяется как внезапная и резкая смена тенденции от повышения к понижению, что является неотъемлемой характеристикой рыночной конъюнктуры, а значит и рыночной экономики. В рамках данного курса под **кризисом** понимается крайнее обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности в окружающей среде.

**Ликвидация** – прекращение деятельности компании в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Линейный способ** определяет сумму амортизации исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта.

**Лицензия** — разрешение на использование изобретения или технического достижения, предоставляемое на основании лицензии или договора. Патентная лицензия выдается на изобретение, по которому подана заявка на патент или получен этот документ.

**Льготы и услуги** – это комплексный набор дополнительных льготных и бесплатных благ, направленных на повышение благосостояния персонала фирмы.

**Минимальная заработная плата** (минимальный размер оплаты труда) – гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

**Мировое соглашение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства

по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами;

**Моральный (функциональный) износ** показывает несоответствие объекта современным стандартам с точки зрения его функциональной полезности. При этом выделяют: *моральный износ первого рода*, который характеризует технологическое устаревание и связан с научно-техническим прогрессом в сфере технологии, дизайна и конструкционных материалов, используемых для производства объекта; *моральный износ второго рода*, который характеризует функциональное устаревание и связан с тем, что производство аналогичных объектов становится дешевле;

**Мораторий** – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей;

**Наблюдение** – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

**Надбавки** – это поощрительные виды выплат, стимулирующие работника в повышении квалификации, приобретении новых знаний, их обновлении.

**Непромышленный персонал предприятия** – это работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия.

**Несостоятельность (банкротство)** - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования

кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;

**Норма запаса** характеризует минимальный размер запасов товарно-материальных ценностей. Для материалов, топлива, незавершенного производства, расходов будущих периодов она устанавливается *в днях*, для тары — *в рублях* на 1000 руб. товарной продукции.

**Норма численности (Н<sub>ч</sub>)** — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимого для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ.

**Норматив оборотных средств** — это минимальная для нормальной работы предприятия потребность в оборотных средствах для образования необходимых запасов товарно-материальных ценностей в денежном выражении. Различают совокупный норматив, отражающий общую сумму оборотных средств, и нормативы по отдельным элементам оборотных средств.

**Оборачиваемость оборотного капитала** представляет собой продолжительность полного кругооборота капитала с момента приобретения оборотных средств (покупки сырья, материалов и т. п.) до выхода и реализации готовой продукции.

**Оборотные фонды** предназначены для обслуживания сферы производства и материализуются в предметах труда (сырье, материалы, топливо) и частично в средствах труда, а так же воплощаются в производственных запасах, полуфабрикатах собственного изготовления.

**Оборотный капитал** представляет собой средства, вложенные в оборотные активы предприятия, регулярно возобновляемые для обеспечения текущей деятельности, и оборачивающиеся не менее одного раза в течение года или одного производственного цикла.

**Общественные и религиозные организации** - добровольные объединения граждан на основе общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** – это общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, несущих материальную ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. В отличие от товариществ в ООО создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

**Объединения юридических лиц** создаются по договору для защиты общих интересов и в целях координации и не отвечают по обязательствам членов, в то время как члены объединений отвечают в порядке, определенном в учредительных документах.

**Организация** – объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.

**Основные средства** – это часть средств труда, участвующих целиком в производственном либо управленческом процессе, действующих в неизменной натуральной форме в течение длительного периода, возмещающих свою стоимость по мере износа в виде амортизационных отчислений, включаемых в стоимость продукции или услуг и способствующие получению экономической выгоды (дохода).

**Остаточная стоимость** определяется как разность между восстановительной или первоначальной стоимостью основных средств и суммой начисленного на них износа.

**Первоначальная стоимость** включает цену приобретенного объекта основных средств, а также затраты на доставку, монтаж, наладку и ввод в действие. Эта стоимость является исторической оценкой стоимости объекта, по которой он принимается на учет.

**Персонал предприятия** — это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера.

**Повременная форма оплаты труда** — это такая форма оплаты труда, при которой работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня квалификации.

**Полное товарищество** - это хозяйственное товарищество, в котором все его участники (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут полную материальную ответственность по его обязательствам своим имуществом.

**Предпринимательская деятельность** (или предпринимательство) — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества - продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

**Предприятие** — это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законодательством о предприятиях и предпринимательской деятельности для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Премия** – дополнительное вознаграждение и выплачивается работнику за особые достижения (за достижение конкретных результатов деятельности).

**Производительность труда** – эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.

**Производственная мощность** – максимально возможный выпуск продукции в единицу времени (год, сутки, смену) при условии эффективного использования оборудования и площадей, научной организации труда, применения прогрессивных технологий.

**Производственный кооператив** – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

**Производственное предприятие** — это обособленное специализированное основное звено экономики, включающее профессиональный коллектив, использующий материальные ресурсы для изготовления продукции и получения прибыли.

**Промышленно-производственный персонал** – это кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью.

**Профессия** – особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.

**Рабочая сила** – совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует в процессе трудовой деятельности для производства материальных благ и услуг.

**Рентабельность основных производственных фондов** характеризует величину прибыли, приходящуюся на 1 руб. основных фондов и определяется как отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов.

**Ресурсы** — обеспечивающие компоненты деятельности, включают исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т.д. Соответственно с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах.

**Руководители** — лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы;

**Санация** - меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве.

**Сдельная форма оплаты труда** – это форма оплаты труда, при которой заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции или объема выполненных работ.

**Симптом** – это первоначальное внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить.



**Служащие** — работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

**Социально-психологические методы** — методы, воздействующие на потребности и интересы, как отдельного работника, так и группы, также активизируют творческую или исполнительскую деятельность. Социально-психологические методы действуют путем морального стимулирования, применения особых способов и условий коммуникации и других приемов воздействия на психологические установки и эмоции работников.

**Социальные выплаты** — это особая система мер и форм дополнительных выплат (помимо трудовых), предоставляемых работникам фирмы, как в денежном выражении, так и в натуральном эквиваленте, способствующих росту их реальных доходов.

**Социальный пакет** — комплексный набор определенных льгот, услуг (бесплатных или частично оплачиваемых) и социальных выплат, предоставляемых персоналу фирмы.

**Специалисты** — работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности;

**Специальностью** — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

**Списочная численность ( $Ч_{сп}$ )** работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату, учитывающий численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с за-

ключенными трудовыми договорами (контрактами), а также работающих собственников организации, получающих в ней заработную плату.

**Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования** определяет сумму амортизационных отчислений исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости объекта основных средств и соотношения, в числителе которого - число лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта, в знаменателе – сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

**Способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)** начисление амортизационных отчислений производится исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств.

**Способ уменьшаемого остатка** определяет амортизацию за год исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта и коэффициента не выше 3, установленного организацией.

**Среднесписочная численность** — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год).

**Срок полезного использования** – это период, в течение которого объект основных средств служит для выполнения целей деятельности налогоплательщика.

**Стратегический менеджмент** — менеджмент организацией, который опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое

регулирование и своевременные инновации в организации, отвечающие воздействию внешней среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

**Структура кадров** – это состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия.

**Тарифная сетка** – шкала разрядов, каждому из которых присвоен свой тарифный коэффициент, который показывает, во сколько раз тарифная ставка каждого разряда выше, чем первого.

**Тарифная система** – совокупность норм и нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда исходя из различий в сложности выполняемых работ, условий, интенсивности и характера труда.

**Тарифная ставка** – выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу времени. Тарифная ставка первого разряда может быть часовой, дневной и месячной.

**Товарищество на вере, или коммандитное товарищество** – такое товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеются вкладчики (коммандитисты), не принимающие участия в предпринимательской деятельности товарищества и несущие ограниченную материальную ответственность в пределах внесенных ими вкладов.

**Трудовой потенциал** — это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна.

**Трудовые ресурсы** – потенциальная рабочая сила, выражающаяся в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются.

**Трудоемкость** – затраты живого труда на производство единицы продукции.

**Учреждения** - создаются собственниками имущества для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера, финансируемых (полностью или частично) учредителем.

**Физический износ** характеризует утрату первоначальных технико-эксплуатационных качеств объекта (или его части) в результате воздействия природно-климатических и эксплуатационных факторов;

**Финансовое оздоровление** – это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

**Фондовооруженность труда** рассчитывается как отношение стоимости основных фондов к численности рабочих, работавших в наибольшую смену.

**Фондоемкость (коэффициент закрепления основных средств)** характеризует отношение стоимости основных средств к объему произведенной за этот период продукции, т.е. величину капитальных затрат на единицу стоимости продукции (годовой производственной мощности).

**Фондоотдача** характеризует количество продукции в натуральном или стоимостном выражении, приходящееся на единицу стоимости основного капитала.

**Фонды** - создаются на основе добровольных взносов для реализации общественно полезных целей гражданами и юридическими лицами, которые не отвечают по обязательствам фонда, так же как фонд - по обязательствам своих учредителей.

**Фонды обращения** не участвуют в процессе производства, а их назначение состоит в обеспечении необходимыми ресурсами процесса обращения и в обслуживании кругооборота средств компании.

**Штатное расписание** – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

**Экономические методы управления** – методы косвенного воздействия на экономические интересы работников и контрагентов с помощью рычагов повышения эффективности механизма работы (эффективности производства). Основаны на использовании экономических стимулов, которые побуждают работников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специальных на то распоряжений.

**Экономический (внешний) износ** проявляется в снижении степени полезности объекта основных средств под воздействием экономических, политических и других внешних факторов.

**Явочная численность ( $Ч_{я}$ )** характеризует количество работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках.

**РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Антикризисное управление: Учеб. пособие 3-е изд., доп. перераб. /Под ред. Э.М.Короткова М.: Инфра-М, 2009.
2. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /Ю.А. Арутюнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 416 с.
3. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. - 231 с.
4. Белов А.М., Добрин Г. Н., Карлик А. Е. Экономика организации (предприятия): практикум/Под общ. Ред. проф. А.Е. Карлика. – М.: Инфра – М, 2003. – 272 с.
5. Головачев А.С. Экономика предприятия. В 2 частях. Серия: ВУЗ. - М.: Высшэйшая школа, 2008 г.
6. Гражданский кодекс РФ. Официальный сайт компании «Консультант плюс» [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
7. Друри К. Введение в управленческий и производственный учёт: Учебн. Пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
8. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов, обучающихся по экономическим специальностям. / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. – М.: Юнити-ДАНА, 2009. – 367 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М., 2003.
10. Кашеев Р.В.Управление акционерной стоимостью. – М.: Системный интегратор «Айти»: ДМК Пресс, 2002. – 223 с.
11. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. – 768 с.

12. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Д. Стоимость компаний: оценка и управление/ Пер. с англ. – М.: Олимп Бизнес, 1999.
13. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
14. Ларионов И.К., Брагин Н.И. Антикризисное управление. М.: Дашков и К, 2009.
15. Налоговый кодекс РФ. Официальный сайт компании «Консультант плюс» [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
16. Николаева Г.А. Амортизация. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 128 с.
17. Просветов Г.И. Экономика предприятия. Задачи и решения. - М.: Альфа-Пресс, 2008 г.
18. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. - 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 1012 с.
19. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1999. – 784 с.
20. Райхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности/ Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 384 с.
21. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Республика, 1992. - 315 с.
22. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Инфра—М, 2003.
23. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно-практическое пособие. – М.: АО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1996. – 368 с.

24. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учёт, 10-е изд./Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.
25. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов/ Пер. с англ. Р.В. Кашеев.- М.: ООО «Вершина», 2005.- 256 с.
26. Экономика организации (предприятия) : Задания для семинарских и практических занятий./Под ред. проф. Азаровой В.В. – М.: Издательство Российского государственного торгово-экономического университета, 2003 –74 с.
27. Экономика предприятия (конспект лекций в схемах). – М.: «Приор - издат», 2003. – 112 с.
28. Экономика предприятия (организации) (+ CD-ROM). Серия: Высшее образование. - М.: Инфра-М, 2010 г.
29. Экономика предприятия (фирмы). /Под ред. Волкова О.И., Девяткина О.В. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007.
30. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. — М.: Проспект, 2011
31. Экономика предприятия. Сборник задач. - М.: Высшая школа, 2007 г.
32. Экономика предприятия. Серия: Золотой фонд российских учебников. – М.: Юнити-Дана, 2009 г.
33. Экономика предприятия.- СПб.: Питер, 2010. – 224с.
34. Экономика предприятия: Учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд. перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 718 с.
35. Экономический анализ: Учеб. /Г.В.Савицкая. - 10-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.- (Экономическое образование).



Св. план 2011 г. поз. 282

**Данилина Мария Геннадьевна**  
**Подсорин Виктор Александрович**

## **ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Учебное пособие**

для студентов экономических специальностей,  
направлений и профилей бакалавриата

---

Подписано в печать -  
Усл. печ. л. -

Формат -  
Заказ -

Тираж -

---

150048, Ярославль, Московский пр. д. 151.  
Типография Ярославского ж.д. техникума-филиала МИИТа.