УДК 338.93(075.8)
ББК 65.29я73
Э40

Авторский коллектив:
Арзямов А. С., Ахмадеев П. Ф., Белолипецкий В. Г., Берлин А. Д., Иващенко Н. П. (руководитель), **Ильенкова С. Д., Кочикян В. П., Никитин А. В., Полухина Е. А., Попова В. Г., Рачковская И. А., Савченко И. В., Тютюнникова Е. С., Федорова Ф. Ш., Фридлянов В. Н., Черников А. В., Шахова М. С.**
Под общей редакцией профессора **Н. П. Иващенко.**

Э40 Экономика фирмы : учебник / под общ. ред. Н. П. Иващенко. — Москва : Проспект, 2017. — 528 с.

ISBN 978-5-392-23308-3

В учебнике дается целостное представление о фирме как основном субъекте предпринимательской деятельности, анализируются механизмы и закономерности функционирования фирмы в условиях рыночной экономики. Рассматриваются основные условия обеспечения экономической устойчивости фирмы, ее организационная структура и принципы управления, модель функционирования фирмы в рыночной среде. Представлены комплексная система ресурсного обеспечения (основные и оборотные средства, трудовые ресурсы), система показателей для оценки эффективности их использования. Изучаются экономические затраты и результаты деятельности (издержки производства товаров и услуг, прибыль и рентабельность, эффективность хозяйственной деятельности). Рассматриваются современные тенденции развития фирм (предприятий) в условиях перехода к инновационной экономике России.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических факультетов университетов и экономических вузов. Книга может быть полезна руководителям и экономистам фирм.

УДК 338.93(075.8)
ББК 65.29я73

Подготовлен при содействии НФПК —
Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы
«Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах»
Инновационного проекта развития образования.

Напечатано по изданию 2006 г.
Макет предоставлен экономическим факультетом МГУ имени М. В. Ломоносова.

Учебное издание

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ

Учебник

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2009 г.
Подписано в печать 28.09.2016. Формат 60×90 $^{1}/_{16}$.
Печать цифровая. Печ. л. 33,0. Тираж 50 экз. Заказ №

ООО «Проспект»
111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

ISBN 978-5-392-23308-3

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2006
© Оформление. ООО «Проспект», 2016

250-летию
Московского Государственного
Университета им. М.В. Ломоносова
и 50-летию кафедры экономики предприятия
и основ предпринимательства
экономического факультета МГУ

Уважаемый читатель!

Настоящий учебник выходит в рамках серии «Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова», венчающей многолетние усилия коллектива факультета по обновлению содержания и структуры университетского экономического образования.

Переход страны к рынку потребовал пересмотра профессии экономиста, освоения и применения невостребованных ранее знаний, известных, может быть, лишь ограниченному кругу критиков «буржуазной» экономической мысли.

Для обогащения содержания экономического образования путем включения в него новых экономических дисциплин и обновления ряда традиционных нужно было переобучить преподавателей и решить проблему учебников. Первые попытки включения в учебные планы новых дисциплин показали невозможность этого в рамках одной ступени, поэтому, обновляя содержание, пришлось попутно решать проблему перевода обучения на двухступенчатую систему.

Истекшие 10 с небольшим лет — это годы освоения технологии двухступенчатого образования «бакалавр—магистр», которое факультет осуществляет без параллельной подготовки специалистов. Присоединение страны к Болонскому процессу сделало этот переход необратимым.

Все эти годы велась переподготовка преподавательского корпуса: благодаря программам международного сотрудничества около 160 преподавателей факультета в среднем не меньше двух раз стажировались в лучших зарубежных университетах.

Что касается учебников, то первые годы приходилось использовать лучшие зарубежные учебники, многие из которых были переведены преподавателями на русский язык. Сейчас пришло время готовить качественные отечественные учебники. Преподавательский корпус имеет возможность создавать оригинальные учебники и учебные пособия, подготовленные с учетом опыта преподавания и дифференцированные по уровню подготовки

слушателей (учебники для программ бакалавров и учебники для программ магистров).

Решению этой задачи способствовало и участие факультета в Инновационном проекте Министерства образования РФ, финансируемом Всемирным банком. Непосредственным исполнителем проекта стал Национальный фонд подготовки кадров.

Благодаря этому проекту факультет в течение трех лет осуществил свой проект «Совершенствование высшего экономического образования в МГУ», в результате чего преподаватели экономического факультета подготовили 74 учебника и учебных пособий по основным дисциплинам, формирующим профессии экономистов и менеджеров.

Мы считаем, что данные учебники в полной мере отражают наиболее важные достижения университетской экономической мысли, необходимые для полноценной подготовки экономистов и управленцев высшего звена.

Сейчас на экономическом факультете МГУ обучается более 3000 студентов, факультет располагает самой большой в стране магистратурой по экономике, наибольшим числом аспирантов по экономическим специальностям. Образовательное «поле» насчитывает более 300 общих дисциплин и специальных курсов. Часть общих курсов представлена в данной серии учебников.

Коллектив факультета с благодарностью примет замечания и предложения относительно улучшения предложенной серии учебников.

В.П. Колесов

декан экономического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова
профессор, доктор экономических наук

ВВЕДЕНИЕ

Современный период развития российской экономики характеризуется возникновением и развитием целого ряда принципиально новых форм предпринимательской деятельности. Такие изменения в экономике обусловливают необходимость качественно новых подходов к подготовке предпринимательских кадров, которые предполагают не только овладение новыми знаниями, но и умение пользоваться ими на практике. Важная часть этих знаний — постижение основ и правил экономического поведения хозяйствующих субъектов в системе современного предпринимательства.

Особенности курса «Экономика фирмы». Учебный курс «Экономика фирмы» в отличие от других функциональных экономических дисциплин (бухгалтерский учет, финансы и др.), углубленно рассматривающих отдельные специализированные области экономического знания, является *интегрирующим* и ставит своей целью *получение системного, целостного представления о фирме* как основном субъекте предпринимательской деятельности в условиях рыночного хозяйства. В рыночном хозяйстве России функционирует множество хозяйствующих субъектов в различных сферах деятельности:

- в основных отраслях *материального производства* (промышленность, сельское хозяйство, строительство);
- в отраслях *производственной и социальной инфраструктуры*, обслуживающих производство и население (транспорт и связь, энерго- и водоснабжение, материально-техническое обеспечение производства, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, наука, культура, здравоохранение, спорт и туризм);
- непосредственно в *коммерческой сфере* (торговля, финансово-кредитная система, информационное обеспечение рынков и др.).

Иными словами, эти хозяйствующие субъекты обслуживают все стадии воспроизводственного цикла — производство, распределение, обмен и потребление.

Несмотря на своеобразие условий (различная сфера хозяйственной деятельности, разные формы собственности и организационно-правовые формы, специфика территориального размещения и внешних связей), можно отметить их общие черты: *хозяйственную самостоятельность, коммерческие основы деятельности, конкурентную среду*, в которой они функционируют на рынках товаров и услуг. Общим является и наличие *единых правил предпринимательской деятельности, единой государственной налоговой и таможенной политики, других форм государственного регулирования*. Это позволяет выявлять и изучать общие закономерности формирования и деятельности хозяйствующих субъектов в рыночной среде (построение организационных структур, эффективность использования ресурсов, оценка конечных результатов, проблемы маркетинга, инвестиций, работы с персоналом и т.д.).

Учебный курс «Экономика фирмы» является одной из экономических дисциплин, рассматривающих *конкретные аспекты экономики рыночного хозяйства*. На экономическом факультете МГУ изучению курса «Экономика фирмы» предшествуют учебные дисциплины по общей экономической теории — «Микро-» и «Макроэкономика», «Теории трансформационных процессов». В свою очередь, курс «Экономика фирмы» является базовым для последующего изучения таких экономических дисциплин, как «Экономика труда», «Управление рисками и страхование», «Финансовые рынки» и др. Поэтому важно четко определить объект и предмет курса «Экономика фирмы», его логику и методы обучения.

Объект курса «Экономика фирмы». *Объектом курса «Экономика фирмы»* является первичное звено рыночного хозяйства — самостоятельные хозяйствующие субъекты (предприятия, компании, организации, учреждения) в различных сферах экономики, ведущие свою деятельность на коммерческой основе. Таким образом, мы относим к фирмам не только предприятия производственного или производственно-торгового типа, но и хозяйственные организации других сфер деятельности, производящие товары и услуги как для производственного, так и для личного потребления.

Объектом изучения данного учебного курса не являются: 1) бюджетные организации и учреждения, не ведущие самостоятельной коммерческой деятельности; 2) индивидуальные предприниматели, не имеющие статуса юридического лица; 3) различного рода структуры «теневой», незаконной деятельности. *Фир-*

ма рассматривается как *обобщенное понятие*, включающее: а) первичные хозяйственные звенья, имеющие права юридического лица; б) крупные хозяйствующие субъекты, действующие на коммерческой основе и объединяющие целый ряд первичных хозяйственных звеньев (корпоративные структуры).

Предмет курса «Экономика фирмы». *Предметом изучения в курсе «Экономика фирмы»* служат организационно-экономические проблемы формирования и функционирования хозяйствующих субъектов в конкурентной рыночной среде, выявления и использования эффективных методов хозяйствования с целью увеличения объема товаров и услуг, реализуемых на рынках, снижения издержек производства и повышения рентабельности, стратегического развития в долгосрочной перспективе. Исходя из этого определена и последовательность изучения этих проблем.

Концепция обучения по курсу «Экономика фирмы». Логика и последовательность изучения определенных предметом курса проблем диктуется особенностями двухступенчатой системы обучения, реализуемой на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова, в рамках которой учебный курс «Экономика фирмы» изучается последовательно на двух отделениях — в бакалавриате и магистратуре. Опыт реализации учебных программ на протяжении последних лет свидетельствует о необходимости перехода *от локальных программ обучения отдельно для бакалавриата и магистратуры к разработке общей концепции формирования системы знаний и логики обучения* по каждой учебной дисциплине для всего двухступенчатого цикла. Кафедрой экономики предприятия и основ предпринимательства предпринята попытка разработки такой *концепции обучения*, в соответствии с которой система подготовки по курсу «Экономика фирмы» является трехуровневой (рис. 1).

Каждому уровню системы подготовки соответствует свой *контингент обучающихся*. Для I уровня (обязательного) — это *студенты, изучающие только базовый курс* (лекционный курс для бакалавров и семинарские занятия); для II уровня (по желанию) — *студенты, специализирующиеся по проблемам экономики предприятия и предпринимательства* в рамках спецкурсов, курсовых и дипломных работ; для III уровня (по конкурсу) — *студенты, поступившие в магистратуру* на программу «Экономика предпринимательства» (лекционный курс для магистров, обязательные курсы, самостоятельная работа и контактные часы, индивидуальная работа с преподавателями над научными проектами).



Рис. 1. Система подготовки по курсу «Экономика фирмы»

Методология и научные методы обучения. В связи с тем что не все студенты будут специализироваться по проблемам экономики предприятия и предпринимательства и, тем более, не все студенты продолжат обучение в магистратуре, важной задачей является решение ряда методологических проблем на каждом уровне обучения:

1) определить *цели и ожидания* каждой из групп обучающихся соответствующего уровня;

2) определить в зависимости от цели и контингента обучающихся *степень трансформации объекта и предмета курса* и на каждом уровне обеспечить полноту и комплексность обучения;

3) обосновать наиболее *оптимальные средства и пути достижения цели* через методически точно выверенные формы учебного процесса и обеспечить рациональное перераспределение педагогического потенциала по различным уровням обучения.

В соответствии с концепцией обучения, разработанной кафедрой экономики предприятия и основ предпринимательства, фирма рассматривается в двух аспектах — статическом и динамическом (рис. II). Любой объект на первом этапе изучения рассматривается на уровне *абстрактной модели*, позволяющей сформировать о нем общее представление. При этом модель значительно упрощает действительность, она позволяет проникнуть в суть

самых сложных явлений. С данной точки зрения предлагаемый курс лекций для бакалавров «Экономика фирмы» в своей основе посвящен изучению *фирмы в статике*. Этот аспект дает студентам целостное представление об изучаемом объекте (цели, функции, структура, ресурсы), в известном смысле абстрагируясь от различий в сферах деятельности, особенностей организационно-правовых форм и иных факторов реального функционирования. Второй аспект исследования — *фирма в динамике* — дает возможность изучить *экономическое поведение фирмы в развитии*, причем в рамках различных временны́х горизонтов — в краткосрочном и долгосрочном периодах. Исследование динамики фирмы позволяет рассмотреть во взаимосвязи основные функции фирмы, выявить закономерности ее функционирования, организации и планирования предпринимательской деятельности, рассмотреть различные аспекты стратегического развития и управление фирмой в долгосрочной перспективе. Исходя из этого определена и последовательность изучения указанных проблем:

- в разделе I «Общая характеристика фирмы» дается общая характеристика фирмы как основного субъекта предпринимательской деятельности, рассматриваются внешняя среда и основные условия обеспечения экономической устойчивости фирмы, организационная структура и принципы управления, модель функционирования фирмы в рыночной среде;
- раздел II «Ресурсное обеспечение фирмы» посвящен изучению ресурсного обеспечения фирмы (основные и оборотные средства, финансовые и трудовые ресурсы), системе показателей оценки эффективности использования ресурсов;
- в разделе III «Экономические затраты и результаты» изучаются экономические затраты и результаты деятельности фирмы (расходы и доходы фирмы, прибыль и рентабельность, ценообразование и налогообложение фирмы, эффективность хозяйственной деятельности);
- в разделе IV «Управление развитием фирмы» обосновывается экономическая стратегия развития фирмы в долгосрочной перспективе (инвестиционные и инновационные аспекты деятельности фирмы, современные методы планирования, информационные системы управления фирмой).

Более развернуто проблемы экономической *динамики фирмы* и ее инновационного развития рассматриваются на III уровне обучения — на магистерской программе «Экономика предпринимательства».

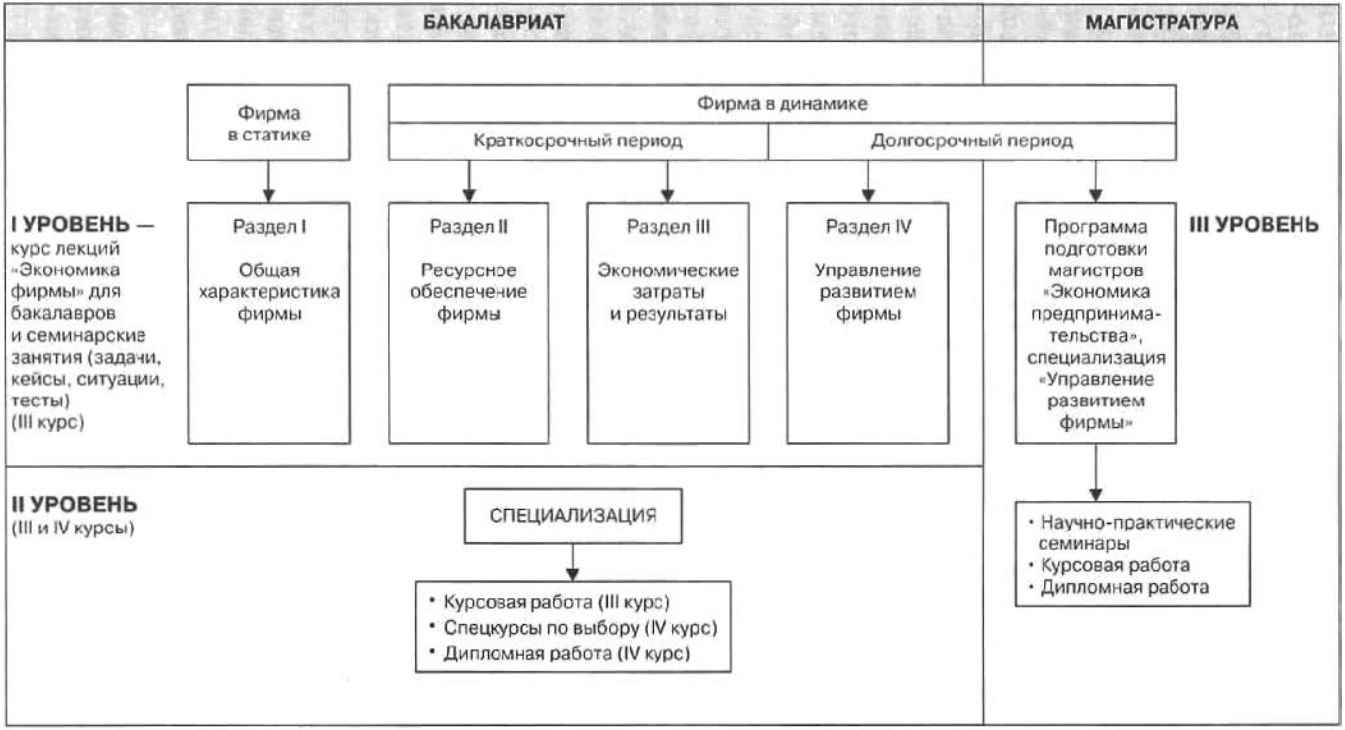


Рис. II. Концепция обучения по курсу «Экономика фирмы»

Содержание, предмет курса во многом определяют *научные методы*, под которыми понимается совокупность научно обоснованных приемов и способов его изучения. Научные методы изучения курса «Экономика фирмы» предусматривают:

- использование системного подхода при анализе фирмы как хозяйствующего субъекта рынка;
- логическую последовательность изучения экономических категорий;
- рассмотрение всех явлений в историческом развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности;
- учет при оценке экономических событий и явлений их прогрессивности, возможности практического использования в условиях рыночной экономики России;
- выработку на основе сравнительного анализа и научных обобщений практических рекомендаций по улучшению деятельности фирм;
- ориентацию студентов на углубленное изучение и научную разработку наиболее актуальных экономических проблем, участие в научных дискуссиях и творческих семинарах.

В ходе изучения курса «Экономика фирмы» широко используются методы *эконометрики* как науки, анализирующей количественные закономерности и взаимосвязи экономических объектов и процессов с помощью математических и статистических методов и моделей. Модели, используемые в эконометрике, обеспечивают получение численных результатов на базе статистической, прогнозной и плановой информации.

Задачи курса «Экономика фирмы». Учебный курс «Экономика фирмы» предназначен для студентов III курса экономического факультета МГУ, обучающихся по специальности «Экономика». Данный курс является обязательным, читается в 5-м семестре. Авторы надеются, что в результате изучения данного курса студенты смогут:

- глубоко осмыслить и усвоить основные идеи, принципы и закономерности функционирования фирмы рыночного типа независимо от ее вида деятельности, общественной формы и размера;
- научиться понимать природу экономического поведения фирмы в различных временных горизонтах на основе общих закономерностей и принципов рынка;
- получить практические навыки по постановке целей, задач и организации предпринимательства, моделированию и самостоятельному принятию эффективных управленческих решений.

В процессе обучения и по его итогам осуществляются следующие формы контроля: *промежуточный контроль* (в форме теста — один раз в семестр, в форме письменной контрольной работы — два раза в семестр), *итоговый контроль* (письменный экзамен в форме теста) и *итоговая оценка* (выставляется по результатам экзаменационной работы и текущей успеваемости в течение семестра). В конце каждой темы предлагаются контрольные вопросы по рассматриваемой проблеме.

Учебник подготовлен коллективом кафедры экономики предприятия и основ предпринимательства экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова в составе: д-р экон. наук, профессор *Иващенко Н.П.* (руководитель авторского коллектива) — введение, тема 1 (параграф 1.1 — совместно с М.С. Шаховой, параграф 1.2 — совместно с В.П. Кочикяном и М.С. Шаховой), тема 2, тема 3 (кроме пунктов 3.2.4 и 3.2.5; пункт 3.2.3 — совместно с И.А. Рачковской), тема 4 (кроме пункта 4.2.4; параграф 4.5 — совместно с П.Ф. Ахмадеевым), параграфы 7.1—7.3 (совместно с С.Д. Ильенковой), тема 15 (совместно с В.Н. Фридляновым); д-р экон. наук, профессор *Белолипецкий В.Г.* — пункт 3.2.5, темы 8, 10—11 и 13; канд. экон. наук, доцент *Федорова Ф.Ш.* — темы 5, 6 и 9; тема 12 (совместно с Е.С. Тютюнниковой); д-р экон. наук, профессор *Ильенкова С.Д.* — параграфы 7.1—7.3 (совместно с Н.П. Иващенко); канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник *Полухина Е.А.* — параграфы 7.4 и 7.5; канд. экон. наук, ассистент *Тютюнникова Е.С.* — тема 12 (совместно с Ф.Ш. Федоровой); д-р экон. наук, профессор *Берлин А.Д.* — тема 14 (совместно с А.С. Арзямовым); *Арзямов А.С.* — тема 14 (совместно с А.Д. Берлиным); д-р экон. наук, профессор *Фридлянов В.Н.* — тема 15 (совместно с Н.П. Иващенко); канд. экон. наук, доцент *Черников А.В.* — тема 16; канд. экон. наук, доцент *Савченко И.В.* — тема 17 (совместно с А.В. Никитиным); канд. физ.-мат. наук, ст. преподаватель *Никитин А.В.* — тема 17 (совместно с И.В. Савченко); канд. экон. наук, доцент *Шахова М.С.* — параграф 1.1 (совместно с Н.П. Иващенко) и параграф 1.2 (совместно с Н.П. Иващенко и В.П. Кочикяном); д-р экон. наук, профессор *Кочикян В.П.* — параграф 1.2 (совместно с Н.П. Иващенко и М.С. Шаховой); канд. экон. наук, доцент *Рачковская И.А.* — пункт 3.2.4; пункт 3.2.3 (совместно с Н.П. Иващенко); канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник *Попова В.Г.* — пункт 4.2.4; канд. экон. наук, доцент *Ахмадеев П.Ф.* — параграф 4.5 (совместно с Н.П. Иващенко).

Раздел I

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ

Тема 1

ФИРМА КАК ОСНОВНОЙ СУБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План занятия

1. Сущность современного предпринимательства.
2. Классификация фирм.
3. Фирма как сложная организационная система.

1.1. СУЩНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА[1]

Преобразование экономики России непосредственно связано со становлением высокоэффективного рыночного хозяйства, базирующимся на развитии предпринимательской деятельности. В странах с развитой рыночной экономикой предпринимательство является главной движущей силой экономического и социального развития. Однако сложившегося общепринятого понимания экономической сущности предпринимательства нет ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. В научных публикациях и исследованиях по проблемам становления предпринимательства высказываются различные точки зрения о его сущности, эффективности, условиях и перспективах развития.

[1] При написании параграфа 1.1 использованы материалы из книги: *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М., 1998. С. 25—33.

Понятия «предпринимательство» и «предприниматель»

Эволюция взглядов на предпринимательство выдающихся теоретиков прошлых лет позволяет проследить изменение его сущности, характера и направленности на протяжении ряда столетий. В мировой литературе понятие *«предприниматель»* впервые появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г., где *под предпринимателем понимался человек, берущий «на себя обязательства по производству и строительству объекта»*. Долгое время в литературе предпринимательство рассматривалось преимущественно в сфере обмена (торговли). В сфере производства это понятие использовалось лишь в связи с торговлей. Со временем отношение государства и общества к предпринимательству менялось, предпринимательство завоевывало свое место в многообразных сферах человеческой деятельности.

Почти 200 лет назад французский экономист Ж.Б. Сей заметил: «Предприниматель перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности». Позднее *предпринимателями стали называть лиц, действующих в условиях риска, несущих ответственность за предпринимаемое дело.* В XX веке добавился ряд новых характеристик, таких, как *новаторство* (Йозеф Шумпетер), *использование любых возможностей с максимальной выгодой* (Питер Друкер), *инициативность и ответственность* (Альберт Шапиро).

Интересна трактовка предпринимательства и предпринимателей в «Толковом словаре живого великорусского языка» Владимира Даля. Слово «предпринять» он трактует как «затевать, решиться исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного». Предприимчивый торговец, по Далю, — «склонный, способный к предприятиям, крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода»; «предприниматель — предпринявший что-либо» (т. III, с. 388). В «Энциклопедическом словаре Габлера» дается следующее определение: *«**Предприниматель** — лицо, которое основало успешно работающее предприятие и/или которое самостоятельно осуществляет руководство предприятием, а также несет ответственность по его долгам и иным рискам личным имуществом и вложенным капиталом»* (Экономика и право: Энциклопедический словарь Габлера. — М., 1998. С. 144).

Таким образом, в различных экономических теориях категория предпринимательства определяется по-разному, при этом на

первый план выдвигаются как собственно экономические характеристики (владение средствами производства), так и личностно-психологические (инициативность, умение распознать новое). В действительности этими предпринимательскими способностями обладает меньшинство. «Их характеризует то, что они пытаются создать что-то новое и отличное от уже имеющегося, изменяют и преобразовывают ценностные установки» (*Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М., 1992. С. 32). Рассмотрим основные характеристики понятий «предпринимательство» или «предпринимательская деятельность».

Предпринимательство как особый вид деятельности

Предпринимательство — это особый вид деятельности, который предполагает наличие у субъектов таких личностных качеств, как: 1) определенный творческий образ мышления и отношение к делу; 2) проявление инициативы и стремление к новаторству, инновациям; 3) поиск нетрадиционных решений и способность к новым рискованным видам деятельности; 4) постоянная готовность к риску, готовность взять на себя ответственность. В последнее время главный акцент в понятии «предпринимательство» делается на новаторских характеристиках — получении чего-то иного, отличного от предыдущего, а не только улучшении уже существующего. Это относится как к продукции фирмы, так и к организации ее деятельности, использованию новых технологий в производстве и сбыте. Фактически новые идеи как раз и составляют смысловую основу термина «предприниматель».

Предпринимательство как самостоятельная деятельность

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности: 1) в выборе вида и сферы предпринимательской деятельности; 2) принятии хозяйственных решений и выборе средств их реализации; 3) формировании производственных программ, выборе источников финансирования и получении трудовых ресурсов; 4) выборе каналов и методов сбыта продукции и услуг; 5) установлении уровня цен и тарифов на продукцию и услуги; 6) распоряжении прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность

Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы. Хозяйственная деятельность может охватывать производственно-сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, инжиниринговую, патентно-лицензионную и иные виды, включая торговлю ценными бумагами. Сфера хозяйственной деятельности включает как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства (субъектами внешней среды фирмы). Характерной чертой любой хозяйственной деятельности в предпринимательстве является *инновационный подход*. Как будет показано в последующих темах, именно этот аспект предпринимательской деятельности является центральным в учебном курсе «Экономика фирмы».

Предпринимательство как организованная деятельность на постоянной основе

Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, а не на основе единичных или разовых сделок. Это важнейшая характеристика предпринимательства с точки зрения предмета курса «Экономика фирмы», так как здесь речь идет о систематической, стабильной, организованной хозяйственной деятельности, имеющей целевую направленность, ориентацию на дальнейшее развитие и расширение. То есть предпринимательство обязательно осуществляется в рамках какой-либо организационной структуры, и это его важнейшая черта.

Предпринимательство и ответственность

Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности *имущественной ответственности* за результаты хозяйственной деятельности. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, всем своим имуществом. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости от правового положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капи-

талом. Правовые нормы предпринимательской деятельности включают также порядок и сроки прекращения предпринимательской деятельности.

Этапы развития предпринимательства в России

В истории российского предпринимательства выделяют три этапа. I этап занимает длительный исторический период — с X века до октября 1917 г. Предпринимательство зародилось в Киевской Руси в торговой форме и в виде промыслов. Первые предприниматели России — это мелкие торговцы и купцы. Бурное развитие предпринимательство получает в годы правления Петра I (1689—1725) и особенно после крестьянской реформы (1861), когда началось строительство железных дорог, реорганизуется тяжелая промышленность, оживляется акционерная деятельность. Развитию и переустройству промышленности способствует иностранный капитал. В 1890-е годы в России окончательно складывается индустриальная база предпринимательства.

В начале XX века предпринимательство становится массовым явлением в России, предприниматель формируется как собственник, формируется рынок рабочей силы, развивается акционерно-паевая форма предпринимательства, открываются частные акционерные банки. Однако октябрьская революция (1917) перечеркнула плоды труда предпринимателей многих поколений. С установлением советской власти был взят курс на ликвидацию рыночных связей. Национализированы все крупные предприятия, экспроприированы средства производства и имущество частных предприятий.

Некоторое оживление в предпринимательской деятельности отмечается в годы новой экономической политики (1921—1926). Таким образом, в 1921 г. начался II этап развития предпринимательства. НЭП не означал полного поворота к рыночной экономике. Это была политика некоторой либерализации экономической жизни. С конца 1920-х годов господствующее положение заняла государственная доктрина централизованного планирования и управления, полного отказа от рыночных отношений и перехода к тотальным командно-административным методам воздействия на экономику. Здесь многовековая история русского предпринимательства обрывается на долгие 60 лет до начала перестройки в середине 1980-х годов.

III этап — современный этап российского предпринимательства начинается во второй половине 1980-х годов. На этом

этапе различают несколько периодов. *Первый период* (1986—1989) — это период становления современного российского предпринимательства. За этот период был принят ряд законов, реабилитирующих предпринимательскую деятельность: «Об индивидуальной трудовой деятельности», «О государственном предприятии (объединении)», «О кооперации в СССР». *Второй период* (1990—1992) характеризуется дальнейшим расширением правовой базы предпринимательской деятельности и стремительным ростом торгового и финансового предпринимательства (создание крупных биржевых и коммерческих банковских структур). Приняты законы: «О предприятиях и предпринимательской деятельности», «Об общих началах предпринимательства граждан в СССР», «Об основных началах разгосударствления и приватизации предприятий». *Третий период* современного этапа развития российского предпринимательства начинается в 1992 г. и длится по настоящее время. Это период приватизации государственных предприятий.

Основные группы современных российских предпринимателей

Обзор истории возрождения и становления нового российского предпринимательства позволяет выделить три основные группы, выступающие в качестве социальной базы современных предпринимателей. Первая группа предпринимателей — «героическая» — начала формироваться сразу после выхода закона об индивидуальной трудовой деятельности. Она выявила прирожденных предпринимателей, близких к капиталистическому типу. Прирожденные предприниматели вышли из аутсайдеров, не востребованных в советские времена. Как правило, это инженерные работники, представители научно-технической и творческой интеллигенции, занявшиеся легальным бизнесом с «нуля» за счет кредитов и собственных средств. Этим людям свойственны такие психологические качества, как чувство новизны, стремление обрести свободу и независимость, способность рисковать.

Вторая группа предпринимателей пришла в бизнес в 1989 г. В нее вошли чиновники государственного аппарата, партийно-комсомольская номенклатура и руководители государственных предприятий («красные директора»). Их основная характеристика заключается в наличии выгодных стартовых позиций для предпринимательской деятельности, возможности использования былого и настоящего положения (фактическая близость к при-

ватизируемому имуществу) и налаженных связей. В отличие от представителей первой группы они имели гарантированный старт. Используя возможности прошлого, они создавали бизнес на прочной платформе уже действующих предприятий. К этой же группе можно отнести предпринимателей 1960-х годов, легализовавших свою деятельность.

И третья группа приходит в бизнес после августа 1991 г. Появляется новый тип предпринимателя — массовый предприниматель, который объединяет лиц, способных вести бизнес, и так называемых предпринимателей поневоле, которые вынуждены заниматься созданием собственного дела по стечению обстоятельств.

Менеджер

Между понятиями «предприниматель» и «менеджер» существуют серьезные сущностные отличия. В отличие от предпринимателя менеджер не должен «затевать» новое дело, вкладывать собственные средства в новое предприятие. Менеджер представляет интересы предпринимателя как работодателя по отношению к наемным работникам. Менеджер — субъект управления, человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Когда говорят *«менеджер»*, то имеют в виду профессионального управляющего, т.е. представителя особой профессии, а не просто инженера или экономиста, занимающихся управлением. Менеджер обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди, причем он должен придерживаться предпринимательского стиля управления.

Интрапренерство

В последнее время появился новый термин *«интрапренерство»* (*intraprenership*). Что это такое? В большой организации возникает много проблем, связанных с ее размером, длительностью периода между принятием решения и его воплощением в жизнь. Зачастую решениям не хватает гибкости, что имеет значение для роста и диверсификации деятельности организации. Эти барьеры удается преодолеть благодаря развитию духа предпринимательства внутри организации, т.е. за счет интрапренерства. Интерес к интрапренерству объясняется рядом важных изменений, произошедших в социальной и экономической сферах:

- стремлением работников, особенно специалистов, к самостоятельной деятельности;

- желанием самореализоваться, проявить личные способности;
- ростом диверсификации производства;
- усилением конкуренции на рынках рабочей силы.

Традиционный корпоративный климат существенно отличается от климата интрапренерства. Традиционные менеджеры в своей деятельности строго придерживаются иерархической подчиненности, избегают рискованных решений и ориентируются на достижение краткосрочных результатов. Развитие интрапренерства на фирме включает поощрение таких аспектов деятельности, как выдвижение новых идей, пробы и ошибки, снятие ограничений на сферы деятельности подразделений, обеспечение необходимыми ресурсами, работа в команде, ориентация на достижение результатов в долгосрочной перспективе, добровольное вовлечение в интрапренерство.

Для действующего предприятия ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» является слово «предпринимательское», для нового предприятия — слово «управление». На действующем предприятии главной преградой на пути предпринимательства является сложившаяся практика, а на новом — ее отсутствие. Новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого персонал осознает цель своей работы и способы ее достижения. Если новая организация не превратится в фирму с отлаженным и управляемым производством, то никакая блестящая предпринимательская идея ей не поможет. Поэтому предпринимательское управление на новом предприятии требует:

- создания высшего управленческого звена задолго до того, как новое предприятие начнет работу;
- пристального внимания к рынку;
- составления финансового прогноза;
- определения направлений наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов.

Предпринимательские структуры

Важнейшее понятие, имеющее непосредственное отношение к предмету учебного курса «Экономика фирмы», — предпринимательская структура. ***Предпринимательская структура*** *— это, во-первых, субъект рыночных отношений, во-вторых, организационно-хозяйственная единица, целью деятельности которой является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.*

Фирма

Рассмотрим определения, которые даются понятию «фирма» в разных источниках. Фирма — этот термин имеет двойное значение. *В узком смысле слова фирма — это имя, под которым юридически полноправный предприниматель (единоличный или коллективный) ведет свои дела. В широком смысле — это основная хозяйственная единица современной экономики рыночного типа, зарегистрированная в соответствующей правовой форме*[1]. *Фирма — термин, используемый для обозначения любых коммерческих юридических лиц — предприятий, компаний, корпораций и т.д.*[2] *Фирма — самое общее название любой производственной ячейки предпринимательства независимо от ее размеров, организационной формы и характера собственности*[3]. *Фирма — любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица*[4]. *Фирма — предприятие (организация), осуществляющее в целях получения прибыли коммерческую деятельность, наделенное правами юридического лица, имеющее собственное наименование и прошедшее требуемую законодательством процедуру регистрации в уполномоченных государственных органах.* В этом смысле понятие «фирма» не зависит от формы собственности (государственной, муниципальной или частной)[5].

Как видно из приведенных определений, они практически одинаково выражают основную суть: *под **«фирмой»** можно понимать «любую коммерческую организацию»*. В этом смысле мы и будем использовать понятие «фирма» в нашем курсе.

Если фирма имеет в своем составе несколько предприятий, организаций, учреждений, то между ними устанавливаются производственные взаимосвязи: 1) по линии кооперирования; 2) по линии вертикальной интеграции. В том и другом случае речь идет о технологическом разделении труда внутри фирмы. На крупных фирмах, предприятия которых действуют не только в национальной экономике, но и расположены за рубежом, речь идет

---

[1] См.: *Непринцева Е.* Фирма в рыночной экономике. — РЭЖ, 1993. № 2. С. 178.

[2] См.: Правовой словарь предпринимателя. — М., 1993. С. 46.

[3] См.: *Пашкус Ю.В., Мисько О.Н.* Введение в бизнес. — Л., 1991. С. 9.

[4] См.: *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М., 1998. С. 45.

[5] См.: Экономика и статистика фирм / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М., 2000. С. 6.

о международном технологическом разделении труда на внутрифирменном уровне.

1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ФИРМ

В странах с развитой рыночной экономикой существуют многообразные типы и виды фирм, отражающие различные формы и способы привлечения и использования капитала, ведения предпринимательской деятельности. Фирмы принято классифицировать по ряду признаков: вид хозяйственной деятельности, форма собственности, количественные критерии, значение и территориальное размещение, организационно-правовая форма и др. Классификация фирм представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация фирм

Классификационный признак	*Виды фирм (их продукция)*
1. Вид деятельности	Производство товаров личного и производственного назначения Услуги производственного характера Научно-исследовательские работы Услуги бытового назначения Транспортные перевозки грузов и населения Торговля (оптовая, розничная) Услуги связи Финансово-кредитные услуги Посреднические и другие услуги
2. Форма собственности	Государственная Муниципальная Собственность общественных объединений (организаций) Частная Прочие формы собственности*
3. Размер	Крупные Средние Мелкие
4. Уровень регулирования деятельности	Объекты федерального значения Объекты регионального значения Объекты местного значения
5. Организационно-правовые формы	Хозяйственные товарищества и общества Производственные кооперативы Унитарные предприятия

* Прочие формы собственности включают смешанную собственность, собственность иностранных юридических лиц, граждан и лиц без гражданства (Российский статистический ежегодник: Стат. сб. // Госкомстат России. — М., 2001. С. 324).

Вне зависимости от вида, масштаба или сферы хозяйственной деятельности все фирмы функционируют в определенных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством соответствующих стран. Указанные формы определяют порядок учреждения фирмы, ответственность и правомочия ее участников, порядок отчетности и налогообложения получаемой прибыли, структуру органов управления и порядок преобразования или ликвидации фирмы. Организационно-правовые формы предпринимательских структур, действующих в России, установлены Гражданским кодексом РФ. В настоящее время Гражданским кодексом закреплено право на существование различных организационно-правовых форм коммерческих организаций, имеющих права юридических лиц (ст. 50).

Юридические лица, являющиеся *коммерческими организациями*, основной целью своей деятельности имеют извлечение прибыли, а некоммерческие организации такой цели не ставят (потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации, благотворительные фонды, финансируемые собственником учреждения, и другие формы организаций, предусмотренные законом). Фирмы в курсе «Экономика фирмы» рассматриваются как коммерческие организации и могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Подробная классификация организационно-правовых форм коммерческих организаций приведена на рис. 1.1. Рассмотрим основные организационно-правовые формы предпринимательских структур.

Хозяйственные товарищества

Хозяйственными товариществами и обществами *признаются коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли (вклады) учредителей (участников). Хозяйственные товарищества* делятся на полные и товарищества на вере.

Полные товарищества — объединения лиц, основанные на личном участии в делах товарищества. Каждый имеет право на ведение дел, представительство и управление. Участники товарищества (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам не только в размере вклада в уставный капитал, а всем принадлежащим им имуществом, т.е. «полную»,

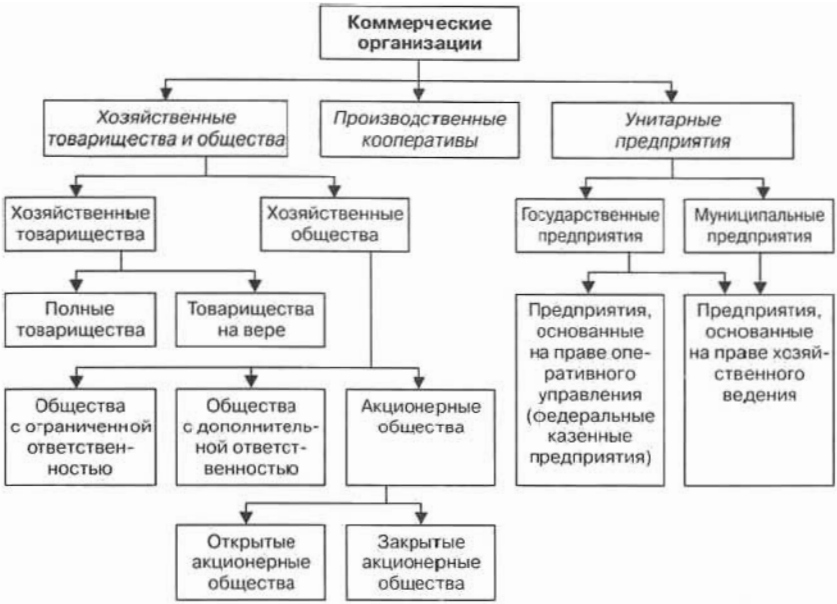


Рис. 1.1. Классификация организационно-правовых форм коммерческих организаций

неограниченную ответственность. Полное товарищество может быть учреждено не менее чем двумя лицами. Его участники обязаны участвовать в его деятельности. За счет взносов участников образуется складочный капитал (его минимальный размер законодательно не регламентируется). Прибыль и убытки распределяются пропорционально долям участников в складочном капитале (может быть иной порядок по договоренности между участниками).

В основном *товарищество на вере* (*коммандитное товарищество*) сходно с полным товариществом. Но наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах внесенного ими вклада, они не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Хозяйственные общества

Хозяйственные общества подразделяются на общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью и акционерные общества (открытые и закрытые). *Общество с ограниченной ответственностью* — общество объединения капиталов; предполагает лишь сложение капитальных средств, но не деятельность вкладчиков. Руководство и управление осуществляются специально созданными органами. Общество с ограниченной ответственностью учреждается одним или несколькими юридическими лицами (физическими и юридическими). Не может быть учреждено другим обществом, состоящим из одного лица. Максимальное число участников — 50. Минимальный размер уставного капитала — 100 *минимальных размеров оплаты труда* (МРОТ). Участие членов общества в его деятельности не обязательно, достаточно внесения вкладов.

В обществе с ограниченной ответственностью ответственность его участников по обязательствам общества ограничена размером их вклада в уставный капитал. В *обществе с дополнительной ответственностью* помимо вклада его участники несут еще и дополнительную ответственность своим имуществом по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере (определяется учредительным документом) к стоимости их вклада в уставный капитал.

В *акционерном обществе* доли (вклады) в уставный капитал носят форму акций — ценных бумаг, удостоверяющих право собственности на часть имущества общества. *Открытое акционерное общество* (ОАО) вправе проводить открытую подписку на свои акции (т.е. предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц), их акции могут свободно продаваться и покупаться.

Акции *закрытого акционерного общества* (ЗАО) должны распределяться только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц. Минимальный размер уставного капитала для открытого акционерного общества — 1000 минимальных размеров оплаты труда, для закрытого — 100 МРОТ. Число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа акционеров, установленного законом (в настоящее время — 50 акционеров-участников), в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока — ликвидации, если их число не уменьшится до установленного законом предела.

Производственный кооператив

Производственный кооператив (*артель*) — объединение граждан для совместной хозяйственной деятельности, основанной на их личном труде и ином участии. Юридические лица могут быть членами кооператива в качестве исключения. Членов кооператива должно быть не менее пяти. Первоначальное имущество кооператива формируется из паевых взносов его членов (минимальный размер взносов не определяется). Его члены несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в порядке, установленном уставом. Каждый член кооператива имеет только один голос, прибыль распределяется в соответствии с трудовым участием его членов (а не пропорционально размерам пая каждого из членов кооператива).

Унитарное предприятие

Унитарное предприятие — это государственное или муниципальное предприятие, являющееся коммерческой организацией, не наделенное правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником (имущество неделимо и не может быть распределено по вкладам). Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника. Унитарные предприятия бывают двух видов: 1) предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения; 2) предприятия, основанные на праве оперативного управления (в этом случае оно называется федеральным казенным предприятием). Качественные характеристики различных унитарных предприятий рассматриваются в табл. 1.2.

При выборе организационно-правовой формы фирмы следует учитывать ряд важных аспектов: 1) объем и масштаб предпринимательского проекта; 2) сферу деятельности фирмы; 3) минимальный размер и порядок формирования начального капитала; 4) размер риска, сопровождающего внедрение предпринимательского проекта; 5) степень имущественной ответственности учредителей в случае банкротства или ликвидации фирмы; 6) максимальную численность собственников фирмы; 7) особенности процедуры принятия важнейших решений; 8) порядок распределения доходов; 9) трудоемкость и стоимость документального оформления текущей деятельности предприятия и ее итогов; 10) особенности законодательного регулирования и налогообложения в соответствии с местом юридической регистрации. Ниже приводится сравнительная таблица основных характеристик организационно-правовых форм коммерческих организаций (табл. 1.3).

Таблица 1.2

Характеристика унитарных предприятий

Вид предприятия	*Форма собственности*	*Учредитель предприятия**	*Ответственность предприятия*
Предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения	Государственная или муниципальная собственность	Уполномоченный на то государственный (муниципальный) орган	Собственник не отвечает по обязательствам предприятия Предприятие отвечает по своим обязательствам всем имуществом и не отвечает по обязательствам собственника
Предприятия, основанные на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)	Государственная собственность Российской Федерации	Правительство РФ	Субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия несет РФ Предприятие отвечает по своим обязательствам всем имуществом и не отвечает по обязательствам собственника

* Учредитель предприятия утверждает и назначает его руководителя, который подотчетен учредителю.

Малое предпринимательство

В экономике индустриально развитых стран одновременно функционируют крупные, средние и малые предприятия. Развитие малого бизнеса создает благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, расширяется потребительский сектор. Все малые и средние предприятия можно условно разделить на две группы. Первая группа включает предприятия, прямо или косвенно связанные с крупным бизнесом. Оставаясь юридически самостоятельными, они работают по контракту с крупными предприятиями. Ко второй группе относятся предприятия, которые непосредственно конкурируют на рынке с крупным бизнесом и другими малыми предприятиями. В соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 12 мая 1995 г. к *субъектам малого предпринимательства* отнесены коммерческие организации, если:

- в их уставном капитале доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%;

- доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%;
- среднесписочная численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней: в промышленности, строительстве, на транспорте — 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60, в оптовой торговле — 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся *предпринимательской деятельностью без образования юридического лица*. Малые предприятия можно образовывать двумя способами: 1) путем выделения структурных единиц из состава объединений и предприятий, цехов и производств; 2) на акционерных началах. Второй способ в современных условиях создания рыночной инфраструктуры является оптимальным.

Государственная поддержка малого предпринимательства

Малые предприятия пользуются поддержкой государства во всех индустриально развитых странах. В России также существует система государственной поддержки малого бизнеса. Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» определены формы и методы государственного регулирования и стимулирования субъектов малого предпринимательства, разграничены полномочия между Российской Федерацией и ее субъектами. В законе названы важнейшие направления государственной поддержки малого предпринимательства. В их числе:

- формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства;
- создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, а также научно-технических разработок и технологий;
- установление упрощенного порядка регистрации субъектов малого предпринимательства, лицензирования их деятельности, сертификации продукции, представления государственной статистической и бухгалтерской отчетности;

Таблица 1.3

Основные характеристики организационно-правовых норм коммерческих организаций

Организационно-правовая форма	*Участники*	*Число участников*		*Учредительные документы*	*Мера ответственности участников*	*Минимальный размер уставного капитала*	*Право собственности*	*Управление*	*Принципы участия учредителей (участников) в прибыли*
		min	*max*						
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Полное товарищество	Индивидуальные предприниматели	2	–	Учредительный договор	Неограниченная (вклад + имущество)	–	Имущество принадлежит полному товариществу. Выбывающему участнику возвращается его доля в складочном капитале	По общему согласию всех участников (1 товарищ = = 1 голос; может быть большинством голосов)	Пропорционально долям в складочном капитале
Товарищество на вере (коммандитное)	Полные товарищи (индивидуальные предприниматели и коммерческие организации) и вкладчики	2	–	Учредительный договор	Неограниченная для полных товарищей, вклад – для вкладчиков	–	Имущество принадлежит товариществу на вере. Полные товарищи и вкладчики получат при выходе из товарищества свою долю. Вкладчики имеют преимущественное право перед полными товарищами на получение вклада при ликвидации товарищества	Осуществляют полные товарищи. Вкладчики не участвуют в управлении и не могут оспаривать решения полных товарищей	Пропорционально долям в складочном капитале
Общество с ограниченной ответственностью	Физические и юридические лица	1	50	Учредительный договор и устав (если учреждается одним лицом – только устав)	Вклад	100 МРОТ	Имущество принадлежит обществу. Выбывающему участнику возвращается его доля в уставном капитале	Высший орган – собрание участников	Пропорционально вкладу в уставный капитал

Продолжение табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общество с дополнительной ответственностью	Физические и юридические лица	1	50	Учредительный договор и устав (если учреждается одним лицом – только устав)	Вклад + имущество (в размере, кратном вкладу)	100 МРОТ	Имущество принадлежит обществу. Выбывающему участнику возвращается его доля в уставном капитале	Высший орган – собрание участников	Пропорционально вкладу в уставный капитал
Закрытое акционерное общество	Физические и юридические лица	1	50	Устав	Стоимость принадлежащих акций	100 МРОТ	Имущество принадлежит обществу. Акционеры имеют преимущественное право приобретать акции, продаваемые другими акционерами данного общества. Акционер не имеет права на возврат вклада, внесенного в счет оплаты акций	Высший орган – общее собрание акционеров. Аудиторская проверка может проводиться по требованию акционеров, доля которых в уставном капитале не менее 10%. Общество не обязано вести свои дела публично	Выплата дивидендов по акциям – по решению общего собрания акционеров
Открытое акционерное общество	Физические и юридические лица	1	Не ограничено, но не может быть больше числа акций	Устав	Стоимость принадлежащих акций	1000 МРОТ	Имущество принадлежит обществу; свободное отчуждение акций; акционер не имеет права на возврат вклада, внесенного в счет оплаты акций	Высший орган – общее собрание акционеров. Если в составе общества больше 50 акционеров, то создается Совет директоров. Обязательна публичная отчетность и проведение аудиторской проверки	Выплата дивидендов – по решению общего собрания акционеров, но обязательно выплачивается фиксированный дивиденд по привилегированным акциям. Обязательно создание резервного фонда в размере не менее 10% уставного капитала

Окончание табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Производственный кооператив	Физические лица, учредительным документом может быть предусмотрено участие юридических лиц	5	–	Устав	В размере внесенного пая (если иное не предусмотрено уставом)	–	Имущество принадлежит кооперативу. При выходе из кооператива участнику возвращается его пай	Высший орган – общее собрание членов кооператива. Решения принимаются большинством голосов (1 человек = 1 голос) независимо от трудового и имущественного участия	В соответствии с трудовым участием (уставом может быть предусмотрено иное)

- поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства, включая содействие их торговым, научно-техническим, информационным и производственным связям с зарубежными государствами;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малых предприятий.

В соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» (ст. 7) государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется через реализацию мероприятий федеральных, региональных (межрегиональных) и муниципальных программ развития и поддержки малого предпринимательства. В настоящее время Минэкономразвития России разрабатывает ведомственную программу развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на 2006—2008 годы. В России существуют различные организационные фонды поддержки и защиты интересов малых предприятий, ассоциации малых предприятий, центры развития и поддержки малого бизнеса.

Франчайзинг

Франчайзинг — это смешанная форма крупного и малого предпринимательства, одна из новых для российской экономики форм предпринимательской деятельности. Он открывает большие возможности для начинающих предпринимателей, большинство из которых не обладают достаточными знаниями, опытом и финансовыми возможностями для успешного ведения дела и поэтому нуждаются в поддержке со стороны успешно действующих фирм. Термин «франчайзинг» (встречаются термины «франшизинг», «льготное предпринимательство», «коммерческая концессия») происходит от французского слова «франшиз» — льгота, привилегия.

Содержание франчайзинговых отношений состоит в том, что известные фирмы — обладатели популярных товарных знаков и отработанных технологий (*франчайзеры*) предоставляют другим самостоятельным предприятиям (*франчайзи*) право использовать эти технологии и свою торговую марку для продажи товаров и оказания услуг на условиях, определенных договором. Для определения договора, на основе которого строятся отношения франчайзера и франчайзи, используется термин «*франшиза*». Согласно договору франшизы компания (франчайзер), имеющая разработанную систему ведения определенной деятельности, разрешает другой компании использовать эту систему согласно требованиям владельца франшизы в обмен на вознаграждение. Обычно франчайзер берет на себя обязательства:

- по поставке оборудования, сырья и материалов;
- оказанию помощи в организации и управлении бизнесом;
- предоставлению кредитов.

Малая фирма, пользуясь поддержкой франчайзера, может в сравнительно короткие сроки начать свое дело, успешно преодолеть трудности, особенно на начальном этапе функционирования. С другой стороны, для франчайзера такая система отношений является удобным средством расширения деятельности. Для этого не требуется открывать филиалы и дочерние общества, что дает возможность создавать фирменные сети магазинов, салонов и т.п. не только без дополнительных финансовых вложений, но даже получая при этом прибыль от платежей франчайзи. Кроме того, франчайзер контролирует франчайзинговую сеть, поскольку франчайзи принимает на себя обязательства придерживаться в своей деятельности стандартов и качества франчайзера.

В мировой практике различают три вида франчайзинга — товарный, производственный и деловой франчайзинг. *Товарный франчайзинг* основан на том, что франчайзи гарантируется право продажи товаров и услуг франчайзера внутри определенной территории, используя торговую марку. Очевидно, что такой тип франчайзинговых отношений не дает франчайзи всех прав на франшизу. При *производственном франчайзинге* компания-франчайзер предоставляет право другим предприятиям использовать свой товарный знак или торговую марку при изготовлении продукции, которая запатентована или производится с помощью патентованного процесса (ноу-хау). Наиболее широкое распространение этот вид франчайзинга получил в производстве безалкогольных напитков. Поскольку производственный франчайзинг по своему содержанию во многом совпадает с товарным франчайзингом, западные экономисты часто эти два вида франчайзинга объединяют в один — «*продукт и торговая марка*».

В последнее время в сфере франчайзинговых отношений доминирующую роль играет *деловой*, или *франчайзинг бизнес-формата*. Помимо использования торговой марки такой вид отношений предусматривает ведение деятельности компанией-франчайзи в соответствии с рыночной стратегией франчайзера и его правилами планирования и организации управления, соблюдение технических требований и полную ответственность за экономические результаты работы. Другими словами, франчайзер предоставляет другому предприятию лицензию на право ведения бизнеса по своему образу и подобию.

1.3. ФИРМА КАК СЛОЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Современные руководители фирм, стремящиеся к успеху, неизбежно встают перед выбором концепции хозяйствования, своего рода алгоритма действий. Выбор такой концепции важен не только с практической, но и с теоретической точки зрения, ибо, осмысливая многообразие предпринимательских структур, трудно себе представить, что существуют единые методологические принципы их изучения. Мировая экономическая наука, занимающаяся проблемами эффективного функционирования хозяйствующих субъектов, создала такую концепцию — ***теорию организации***, *которая объясняет основные базовые принципы организационного построения, механизма функционирования и мотивов экономического поведения любых предпринимательских структур.*

1.3.1. Основные положения теории организации

В основе теоретической концепции лежит признание тезиса о том, что все виды хозяйствующих субъектов — больших и малых, любой сферы деятельности и масштаба, любого типа и вида собственности — являются организациями, имеющими общие характеристики и функционирующими по единым законам рыночного хозяйства в едином правовом поле. Что же такое организация?

Фирма как сложная организация

Чтобы считаться организацией, некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям: 1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы; 2) наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы; 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели[1]. Таким образом, ***организация*** — *это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.*

Отметим две характерные черты организации. Во-первых, речь идет о *формальной организации* (существуют также неформальные

[1] См.: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. С. 39—40.

группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно; неформальные организации существуют практически и во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень малых). Во-вторых, речь идет о *сложных организациях*, т.е. организациях, имеющих не только общую цель, но и набор взаимосвязанных и взаимозависимых целей. Например, прибыль (доход) является важнейшей, но не единственной целью деятельности фирмы. Для того чтобы получить прибыль, необходимо сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие характеристики. К ним относятся ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы

Как уже отмечалось, цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Процесс преобразования ресурсов наиболее нагляден в производственных организациях, однако организации и других сфер хозяйственной деятельности также используют все эти виды ресурсов. Состав и классификация ресурсов фирмы подробно рассматриваются в разделе II.

Зависимость от внешней среды

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира — внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. По мере развития фирмы ее руководству приходится учитывать растущее число факторов внешней среды, которые принимают все более глобальный характер. Внешние условия функционирования фирмы подробно рассматриваются в теме 2.

Горизонтальное разделение труда

Самой очевидной характеристикой организаций является разделение труда. Если по крайней мере два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания — *функции* — позволяет организации производить гораздо больше продукции, если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Только в очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, которое соответствует их функциям и целям деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на фирме, например, являются маркетинг, производство и научно-техническое развитие, материально-техническое обеспечение, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом. Они представляют собой основные виды деятельности (функции), которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные функции. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Как и организация в целом, *подразделения* представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций, которые, в свою очередь, подразделяются на более мелкие горизонтальные группы, выполняющие конкретные задания (подотделы).

Вертикальное разделение труда

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организации существуют две

внутренние органичные формы разделения труда: 1) разделение труда на компоненты (функции), составляющие части общей деятельности, т.е. *горизонтальное разделение труда*; 2) *вертикальное разделение труда*, суть которого — согласование и координирование основных действий (функций) в процессе жизнедеятельности предприятия (фирмы). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Необходимость управления

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Причем, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственность. Фактически суперкрупные организации стали возможны, только когда проявилась необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности. Общие черты, свойственные всем организациям, позволяют понять, что есть общего во всех видах и формах предпринимательской деятельности и почему возможно изучение столь разнообразных типов фирм на основе единых методических принципов. Здесь фактически осуществляется реализация философской концепции «общего» и «особенного», позволяющей при рассмотрении фирмы как сложной организации выявить, что есть *общее* и что есть *особенное* в механизме их функционирования, какие закономерности, формы и особенности экономического поведения являются универсальными, а какие — специфическими, действующими в конкретных условиях.

1.3.2. Эволюция концепций теории организации

Теория организации зародилась в начале XX века, когда возникло осознание того, что для успешного развития предприятий необходим научный подход. Теория организации претерпела значительную эволюцию. Можно выделить различные направления, подходы и концепции, которые превалировали на том или ином этапе ее развития.

Тейлоризм

Тейлоризм — система организации производства, предложенная американским инженером Ф.У. Тейлором в начале XX века, — основан на идеях глубокого разделения труда, рационализации трудовых движений, особенно в конвейерном производстве. Предполагает ограниченный подход, состоящий в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Основа организационной структуры предприятия при этом — функциональная.

Классический подход

Классический подход, получивший широкое применение в 1930—50-е годы, основан на представлении об организации как об *иерархической системе линейно-функционального типа*, четко регламентированной сверху донизу. Эта система базируется на четком определении функций и задач, специализации каждой должности, построенной в соответствии с принципами единоначалия и распорядительства. Она предполагает экономичный аппарат управления, способный справиться и с выполнением отдельных работ, и с их координацией. Многие положения классического подхода стали традиционными и прочно вошли в теорию и практику организационного управления, особенно в рамках рациональной организации производства. В бывшем СССР этот подход получил существенное развитие в форме создания *научной организации труда* (НОТ), т.е. системы совершенствования организации труда с целью повышения его производительности с учетом требований охраны здоровья и гигиены труда. Система НОТ широко внедрялась на советских предприятиях в бригадах, на участках производства, в цехах и других производственных звеньях.

Несмотря на ярко выраженный прикладной характер классического подхода, он носит ограниченный характер. Опираясь на его положения, можно строить работоспособную организацию лишь в узком диапазоне объективных условий, для которых характерна высокая стабильность целей, внешней среды, функций и технологии управления. Разумеется, в современном быстроменяющемся мире такие условия маловероятны. Именно поэтому данную концепцию называли еще *механической моделью организации* как упрощающей действительность и игнорирующей слож-

ность и многовариантность развития внешней среды организации.

Школа «человеческих отношений»

Школа «человеческих отношений» (*бихевиористский подход*), получившая приоритетное развитие в 1930—60-е годы, дает концентрированное изложение основных теоретических концепций и выводов об индивидуальной мотивации в групповом поведении людей, о лидерстве и межгрупповых отношениях, о подходах к организации подразделений, о распределении полномочий. В бывшем СССР этот подход проявился в 1960—70-е годы в различных формах бригадной организации труда, коллективных формах материального и морального поощрения. Исследования сторонников школы «человеческих отношений» базируются на представлении об организации как системе взаимоувязанного поведения многих людей. Они дают рекомендации по созданию такого организационного климата и такой структуры, которые стимулируют совместные усилия работников для достижения целей организации. Многие положения бихевиористского подхода стали хрестоматийными для современного менеджмента.

Системный подход

Системный подход (*теория систем*), ставший ведущим направлением теории организации в 1960—70-е годы, главное внимание уделяет отношениям взаимозависимости и изучению фирмы как целостной системы. Основная идея этой концепции состоит в том, что организация — это открытая система, которая приспосабливается к многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. Применение теории систем облегчило задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Эта теория помогает также интегрировать различные направления, подходы и концепции в самой теории организации.

Ситуационный подход

Ситуационный подход, получивший широкое распространение в 1970—80-е годы, выдвигает в качестве основной предпосылки идею о многообразии, а не однозначности рациональных форм организации производства и управления. Он делает упор

на многовариантную природу организаций и пытается понять, как функционирует организация в меняющихся условиях и при специфических обстоятельствах. При этом не просто вводится градация организационных структур, механизмов координации и т.д. в зависимости от типа ситуации, но и дается система взаимосвязанных характеристик (факторов) «ситуации». К таким факторам относятся: 1) требования технологии; 2) необходимость нововведений; 3) требования, вытекающие из неопределенности внешней среды, и др. В результате использование ситуационного подхода позволяет предложить такие решения по проектированию организаций, формированию систем управления и механизмов функционирования, которые наиболее соответствуют специфическим ситуациям.

Рассмотренные выше направления теории организации являются основополагающими и широко используются в управлении фирмами в различных вариантах и сочетаниях, с широким использованием новейшей управленческой техники.

Новые тенденции в теории организации

В 1990-е годы появились новые тенденции в развитии теории организации. Можно выделить три такие тенденции: 1) новый «технократизм»; 2) социальные, поведенческие аспекты; 3) усиление международного характера управления. *Новый «технократизм»* предполагает усиление внимания к материальной технологической базе современного производства и оказанию услуг. В целом это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества продукции в конкурентной борьбе. При этом достижение высокой производительности и управление операциями рассматриваются как синтез деятельности людей и использования технологических факторов производства. Происходит своего рода возврат к прошлому, к «технократизму», но на новой основе.

Социальные, поведенческие аспекты теории организации проявляются в усилении внимания к различным формам демократизации управления, участию рядовых работников в прибыли, осуществлении управленческих функций, собственности. Идея демократизации управления на западных фирмах зародилась в 1950—60-х годах и особенно активно развивалась теоретиками европейского и японского менеджмента (во многом под влиянием советского опыта). В настоящее время общепризнано (и в

Европе, и в Японии, и в США), что за демократизированными формами управления — будущее. *Усиление международного характера управления* связано с переходом большинства индустриально развитых стран к открытой экономике, с резким повышением международной конкуренции и в то же время расширением кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.д. Интернационализация производства ставит много новых вопросов перед теорией и практикой. Важнейшие из них: что есть общее и особенное в управлении, какие закономерности, формы, методы организации производства являются универсальными, а какие — специфическими для конкретных условий разных стран и др.

Практическое применение теории организации

Возникает вопрос: как применять то или иное направление теории организации, как адаптировать их к практической деятельности фирмы? По мнению авторов учебника, *эклектический метод* объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения различных направлений данной теории, наиболее соответствует реальности и отвечает требованиям хозяйственной практики. Используя ситуационный подход, опытный руководитель, владеющий основами теории организации, всегда сможет определить, какой из ее прикладных аспектов следует использовать в той или иной ситуации. Отметим, что все рассмотренные выше концептуальные подходы к изучению предпринимательских структур существовали долгое время параллельно. В настоящее время ведется активный поиск путей синтеза этих подходов. В практике между данными подходами устанавливается своеобразный баланс: на этапах формирования идеи нововведения, его разработки, проектирования, сбыта и предоставления услуг потребителю доминируют «мягкие» поведенческие подходы; при выполнении же рутинных операций, прежде всего производственных, применяются в основном методы «жесткого» управления (классический подход), которые часто обогащаются приемами из арсенала «мягких» подходов. Отметим также, что теория организации, давая общие, базовые принципы функционирования фирмы, постоянно развивается и изменяются даже, казалось бы, хорошо устоявшиеся ее направления и подходы.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные задачи курса «Экономика фирмы»? Что является объектом и предметом курса?
2. Каковы основные характерные черты предпринимательской деятельности?
3. Дайте характеристику основным этапам развития предпринимательства в России.
4. По каким признакам можно классифицировать предпринимательские структуры?
5. Каковы принципиальные различия между понятиями «менеджер» и «предприниматель»? В чем суть понятия «интрапренерство»?
6. Перечислите и дайте характеристику различным организационно-правовым формам предпринимательских структур в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
7. Кратко опишите основные концепции теории организации, имеющие отношение к функционированию фирмы.

Тема 2

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

План занятия

1. Характеристика внешней среды функционирования фирмы.
2. Основные факторы внешней среды.
3. Экономическая устойчивость фирмы.

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ

Фирма как система

В соответствии с теорией организации любую фирму необходимо рассматривать как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей, особенно при принятии и реализации решений. Именно в комплексном, системном подходе — ключ к успеху, и именно такой подход реализован при построении курса «Экономика фирмы». *Системный подход* — это, как отмечалось в теме 1, одно из основных современных направлений теории организации, которое характеризуется интеграцией различных ее концепций и рассмотрением фирмы как целостной системы в единстве всех составляющих ее частей и в связи с внешним миром.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Существует два основных типа систем — закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему (например, часы). *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материально-технические ресурсы и производимая продукция — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материальных и финансовых ресурсов, поступающих извне (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Принципиальная схема функционирования фирмы как открытой системы

Фирма получает из внешней среды материально-технические и трудовые ресурсы, информацию и др. Эти компоненты и называются *входом*. В процессе *преобразования входа* фирма обрабатывает эти компоненты, преобразуя их в продукцию или услуги, поступающие во внешнюю среду. Эта продукция и услуги являются *выходом* организации. Если механизм функционирования фирмы эффективен, то в процессе преобразования входа создается добавочный доход (по сравнению с входом). В итоге появляются многие возможные дополнительные результаты (выход), такие, как прибыль, расширение рынков товаров и услуг, реализация социальной ответственности, взаимодействие с природной средой.

Таким образом, все фирмы являются открытыми системами и выживание любой из них зависит от внешнего мира. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и

достижение поставленных целей. Это особенно актуально в нестабильных российских условиях, где недооценка внешних условий деятельности может привести к банкротству фирмы. Следовательно, любая предпринимательская структура (фирма) независимо от того, какую сферу охватывает ее деятельность, не может быть изолирована от влияния сторонних факторов, которые в совокупности и образуют внешнюю среду ее деятельности.

Внешняя среда фирмы *может быть определена как множество сил и субъектов (назовем их факторами воздействия внешней среды), которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на функционирование фирмы и действуют за ее пределами.* Подробная классификация этих факторов будет дана ниже, здесь же отметим, что в самом общем виде все разнообразные факторы внешней среды можно разделить на две основные группы — прямые и косвенные. 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 (рис. 2.2).

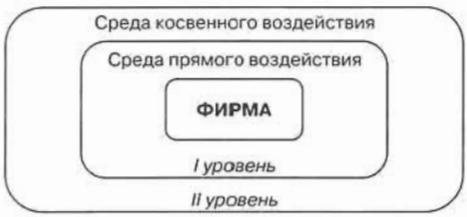


Рис. 2.2. Внешняя среда фирмы: I уровень — среда прямого воздействия; II уровень — среда косвенного воздействия

Факторы внешней среды

Рассмотрим основные характеристики факторов внешней среды. Независимо от того, к какому уровню внешней среды (среде прямого или косвенного воздействия) относится тот или иной фактор внешней среды, можно выделить четыре основные сущностные их характеристики: 1) взаимосвязанность; 2) сложность; 3) подвижность; 4) неопределенность.

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

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 фирмы и на которые фирма обязана реагировать. Если, например, фирма имеет многочисленных конкурентов, сложную систему поставок и ускоренно проводит технологические изменения, можно утверждать, что эта фирма находится в более сложном положении, чем фирма, имеющая лишь нескольких поставщиков, нескольких конкурентов и работающая в условиях замедленного изменения технологии.

Подвижность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении фирмы. Многие исследователи указывают, что окружение современных предприятий и фирм изменяется с нарастающей скоростью. Однако притом, что эта тенденция является общей, есть фирмы, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. 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.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений фирмы и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения; с другой стороны, производственный отдел может функционировать в относительно медленно изменяющейся внешней среде, характеризующейся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной внешней среды, фирмы и их подразделения должны опираться на весьма разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

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.

2.2. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Существуют различные подходы к классификации факторов среды прямого и среды косвенного воздействия. Систематизируя и обобщая различные точки зрения по этому вопросу, можно предложить следующие варианты структурирования факторов внешней среды.

2.2.1. Факторы среды прямого воздействия

К основным факторам среды прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты и контактные аудитории (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Факторы среды прямого воздействия

Поставщики

Поставщиками для фирмы являются организации или другие фирмы, обеспечивающие ее различными ресурсами. В зависимости от вида ресурса можно выделить поставщиков сырья и материалов, оборудования и энергии, поставщиков капитала и поставщиков трудовых ресурсов (рис. 2.4). Зависимость между фирмой-производителем и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из примеров прямого воздействия внешней среды на успешность функционирования фирмы. Необходимость *поставки сырья и материалов, оборудования, энергии* и других материальных ресурсов обязывает фирму иметь в

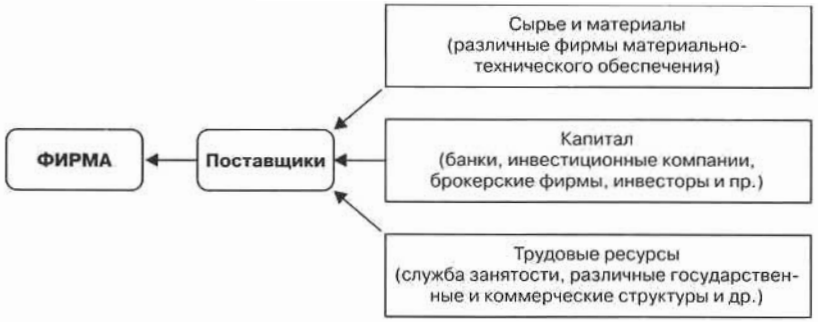


Рис. 2.4. Классификация поставщиков

своем составе определенную систему снабжения, определять число поставщиков данного вида сырья или других исходных ресурсов, а также иметь оптимальный объем запасов на складе. В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним поставщиком (например, обеспечивающим энергией). В других случаях фирмы зависят от ряда поставщиков (машиностроительные фирмы, текстильные, фармацевтические, магазины розничной торговли и пр.).

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

Подбор трудовых ресурсов занимает особое место в решении всех поставленных перед фирмой задач. Без людей, способных использовать материальные ресурсы, капитал и сложную технику, невозможно эффективное функционирование фирмы. 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

Потребители формируют рынок сбыта. Существует широко распространенная точка зрения, что подлинная цель предпринимательства — создавать рынок потребителей. Под этим понимается следующее: выживание фирмы зависит от ее 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. 2.5).



Рис. 2.5. Классификация потребителей

Конкуренты

Конкуренты — один из наиболее динамичных внешних факторов, влияние которого невозможно оспаривать. В условиях рынка руководители фирмы осознают, что если не удовлетворять нужды потребителей столь же эффективно, как это делают конкуренты, то результаты деятельности фирмы могут быть весьма плачевны. Во многих случаях не потребители, а именно конку-

ренты определяют, какого рода продукцию можно продать и какую цену за нее запросить (рис. 2.6).

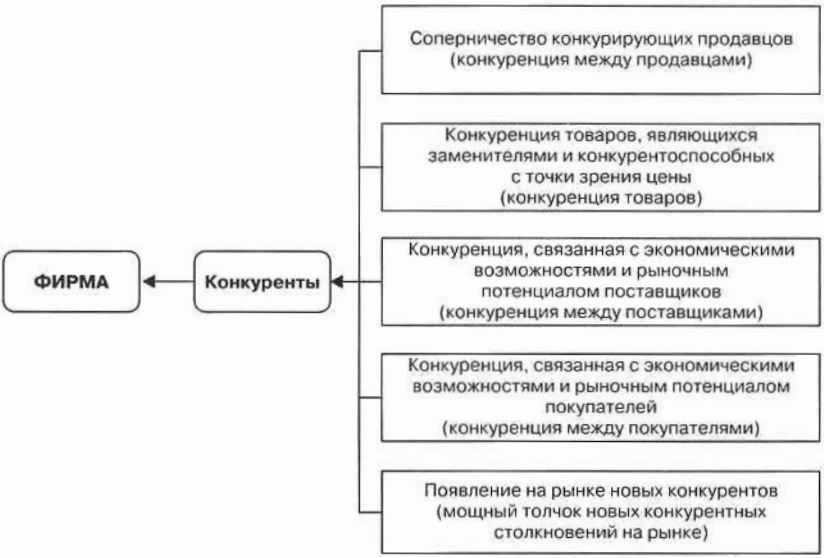


Рис. 2.6. Классификация конкурентов

Потребители — не единственный объект соперничества фирм. Последние могут также вести конкурентную борьбу за материальные и трудовые ресурсы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию во многом зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Контактные аудитории

Контактные аудитории — это внешние силы, которые оказывают непосредственное воздействие на принятие решений фирмы и преследуют различного рода интересы, связанные с ее деятельностью. Категорию «контактные аудитории» можно классифицировать следующим образом (рис. 2.7). Важнейшую роль играют государственные институты, регламентирующие деятельность фирм. Так, установление правового статуса фирмы влечет за собой определенный порядок уплаты налогов. Различные орга-



Рис. 2.7. Классификация контактных аудиторий

ны государственного регулирования уполномочены устанавливать порядок ведения финансовой отчетности, выдавать лицензии, устанавливать таможенные пошлины, режим труда и т.д. Многие фирмы, особенно крупные, создают специальные подразделения по связям с общественностью. Сотрудники фирмы оказывают непосредственное влияние на ее деятельность и могут как позитивно, так и негативно влиять на достижение поставленных фирмой целей. Поэтому важно обеспечить благоприятные условия для работы персонала фирмы.

2.2.2. Факторы среды косвенного воздействия

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. 2.8).

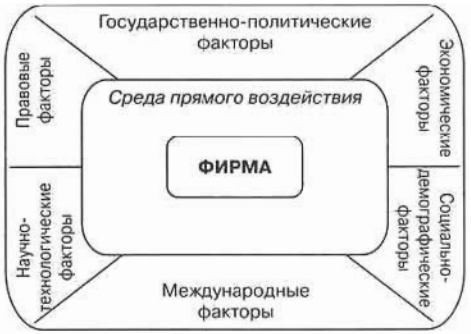


Рис. 2.8. Факторы среды косвенного воздействия

Государственно-политические факторы

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 фирм. Не менее существенным является и *фактор государственного регулирования предпринимательской деятельности*. С одной стороны, государственная поддержка может стимулировать деятельность фирмы (субсидии, налоговые льготы, кредиты, юридические услуги), с другой — действия государства могут быть ограничивающими, запрещающими (этими мерами государство обеспечивает производственную безопасность, качество товаров и др.). Это особенно важно подчеркнуть для преодоления сложившегося стереотипа о том, что «рынок сам все расставит по местам». В рыночной экономике используются различные формы и методы государственного регулирования деятельности фирм.

Экономические факторы

Число экономических факторов, оказывающих влияние на деятельность фирм, столь велико и многообразно, что их невозможно перечислить здесь в полном объеме. Приведем для примера лишь некоторые из них. 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-демографические факторы

Социально-демографическая среда включает две группы факторов, оказывающих наибольшее воздействие на производственно-хозяйственную деятельность фирм, — 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. Например, пропаганда здорового образа жизни создала большие возможности для фирм, производящих и продающих спортивное снаряжение, одежду для отдыха, но при этом пострадали фирмы, предлагающие табачные изделия.

Особое влияние на деятельность фирм 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.

Тенденции в возрастной и половозрастной структуре должны учитывать предприниматели, производящие и реализующие новые виды (марки) изделий. Темпы рождаемости и связанные с этим социальные меры по защите материнства также могут повлиять на рынок товаров и услуг. Рост численности пенсионеров, одиноких людей ведет к появлению многочисленных фирм, занимающих определенные ниши на рынках бытовых услуг, оздоровительных мероприятий, отдыха.

Международные факторы

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. Например, авария на Чернобыльской АЭС в 1986 г. вызвала во всем мире всплеск общественных настроений против атомной энергетики. Это косвенным образом, но заметно отразилось на каждой фирме, занятой в области энергетики, и повысило активность групп защиты потребителей.

Научно-технологические факторы

Фирмы, 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 потребителей 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.

Правовые факторы

Фирмы как хозяйствующие субъекты рынка действуют в рамках соответствующей правовой среды. С помощью законов и иных

нормативных актов регулируется экономическое поведение фирм и их взаимоотношения с контрагентами — поставщиками, потребителями и персоналом. Законодательные акты определяют уровень налогов, таможенных пошлин, деятельность кредитно-финансовых структур. В правовых актах государственных органов могут устанавливаться и льготные условия функционирования фирм (например, в малом предпринимательстве).

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.

2.3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ФИРМЫ

Экономическая устойчивость и эффективность

Состояние внешней среды фирмы оказывает определяющее влияние на ее экономическую устойчивость. От экономической устойчивости, в свою очередь, во многом зависит эффективность работы фирмы. В то же время эффективная работа оказывает и обратное — положительное — воздействие на экономическую устойчивость любого хозяйствующего субъекта. В общем виде взаимосвязь этих категорий можно представить следующим образом (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Взаимосвязь состояния внешней среды, экономической устойчивости и эффективности работы фирмы

В условиях нестабильной внешней среды России проблема экономической устойчивости любого хозяйствующего субъекта приобретает, таким образом, существенное практическое значение. Однако в методологическом аспекте категория экономической устойчивости является слабо разработанной и недостаточно осознано ее прикладное значение. Рассматривая понятие экономической устойчивости, обратимся к некоторым аналогиям. В технических науках различают такие понятия, как устойчивость равновесия и устойчивость движения.

Устойчивость равновесия — это способность механической системы, находящейся под действием сил в равновесии, после незначительного отклонения возвращаться в положение равновесия. *Устойчивость движения* — это способность механической системы, движущейся под действием приложенных сил, почти не отклоняться от этого движения при незначительных случайных воздействиях (легкие толчки, слабые порывы ветра и т.п.)[1]. Критерием, пороговым значением устойчивости при этом будут условия, при которых происходит восстановление нарушенного равновесия или возврат к устойчивому движению. С известными оговорками эти определения применимы и к хозяйственным системам — можно говорить об их экономическом равновесии и экономической устойчивости в развитии.

Применительно к современной российской рыночной экономике *устойчивость как интегрированный (обобщающий) показатель деятельности хозяйственных систем предпринимательского типа* следует рассматривать не столько в статике, сколько в конкурентной динамичной среде их функционирования. Причем резкие изменения в деловой конъюнктуре часто ведут к банкротству экономически слабых фирм. Дело здесь не только в их размере, масштабе деятельности, а прежде всего в умении гибко маневрировать ресурсами, ориентироваться на товарных рынках, быстро перестраивать деятельность применительно к новым требованиям. В отличие от устойчивости механических систем, где важно сохранить присущие системе свойства при тех или иных изменениях внешней среды, устойчивость предпринимательских структур должна учитывать новые прогрессивные явления внешнего окружения и использовать их в деятельности фирм для повышения эффективности и дальнейшего развития. Таким образом, речь идет не о сохранении устойчивости «любой ценой», а об эффективной устойчивости.

---

[1] См.: Иллюстрированный энциклопедический словарь. — М.: Большая российская энциклопедия, 1995. С. 722.

Факторы внешней и внутренней среды

Экономическая устойчивость фирмы определяется комплексным воздействием факторов внешней и внутренней среды фирмы. Факторы внешней среды (прямые и косвенные) были рассмотрены выше. К *внутренним факторам*, которые влияют на эффективность фирмы, относятся ее организационная структура, состав и квалификация персонала, организация труда и методы управления, состояние производственно-технической базы и технология. Важнейшими внутренними факторами развития любого хозяйствующего субъекта являются также цели и задачи организации. Факторы внешней и внутренней среды фирмы представлены на обобщающей схеме (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Факторы внешней и внутренней среды фирмы

Отметим, что устойчивое функционирование фирмы обеспечивается оптимальным сочетанием всех этих факторов — стоит одному из них «выйти из состояния равновесия», как нарушается нормальное функционирование системы (например, при нарушении сроков поставки ресурсов не будет своевременного выпуска товаров и услуг; «закупорка» каналов сбыта продукции нарушает ход производства, подрывает финансовое состояние и т.д.). К основным *критериям экономической устойчивости хозяйственной системы* в целом можно отнести:

1) *устойчивость производственно-хозяйственной деятельности* (равномерный, в соответствии с установленным режимом, выпуск продукции и выполнение услуг высокого качества, конкурентоспособных на товарных рынках);

2) *устойчивость сбытовой деятельности*, обеспечивающей своевременную реализацию и оплату произведенной продукции и выполненных услуг в соответствии в договорными обязательствами;

3) *устойчивость ресурсного обеспечения*, своевременные и комплексные поставки, хранение и комплектование материально-технических ресурсов, необходимых для равномерной работы производственно-хозяйственных подразделений фирмы;

4) *устойчивость производственно-технической базы* (своевременный ремонт оборудования, надлежащий технический уход за ним, поддержание в рабочем состоянии основных фондов, способность производственного аппарата к мобильной перестройке для выпуска новой продукции и оказания новых услуг);

5) *устойчивость реализации инвестиционных программ*, необходимых для динамичного развития производственного аппарата, его расширения и модернизации, осуществления инновационных мероприятий;

6) *финансовая устойчивость*, обеспеченность собственными и заемными средствами в необходимом размере, способность в любой момент (своевременно) выполнить финансовые обязательства перед бюджетом и банками, поставщиками ресурсов и другими кредиторами.

Эффективность хозяйственной системы

Как уже отмечалось, важнейшим требованием устойчивого функционирования любой хозяйственной системы в рыночных условиях является *экономическая эффективность*. Следует различать понятия «эффект» и «эффективность». ***Эффект*** *— это определенный результат, полученный в течение какого-либо периода*. Эффект — всегда *абсолютная величина* (например, национальный доход, объем произведенной продукции, прибыль и т.д.). ***Эффективность*** *— это сопоставление эффекта (результата) и затрат, вызвавших этот эффект (результат)*. Поэтому эффективность — это *относительная величина* (например, производительность труда, рентабельность и т.д.). Таким образом, принципиальная формула эффективности предпринимательской деятельности может быть представлена отношением эффекта (результата) к вызвавшим его затратам:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект (результат)}}{\text{Затраты}}.$$

Сопоставление показателей эффекта и затрат позволяет получить целый ряд показателей эффективности, которые носят как обобщающий, так и частный характер. Эти показатели будут рассмотрены в соответствующих темах курса. Здесь же важно подчеркнуть целевое значение необходимого уровня эффективности предпринимательской деятельности — получения предпринимательского дохода, достаточного для покрытия текущих затрат и новых инвестиций. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности является важнейшим фактором устойчивого и динамичного развития фирмы.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под внешней средой фирмы?
2. Какие основные характеристики внешней среды вы знаете?
3. Почему в управлении фирмой необходимо учитывать состояние внешней среды?
4. В чем различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?
5. Назовите основные факторы среды прямого воздействия.
6. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.
7. Как можно оценить качество правовой базы развития предпринимательства в России?
8. Назовите наиболее характерные черты экономической устойчивости фирмы.
9. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социально-экономических факторов на деятельность фирмы.

Тема 3

МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

План занятия

1. Модель фирмы рыночного типа.
2. Основные функциональные сферы деятельности фирмы:
   а) маркетинг;
   б) производство и научно-техническое развитие;
   в) снабжение;
   г) сбыт;
   д) финансовое хозяйство и учет;
   е) управление персоналом.

3.1. МОДЕЛЬ ФИРМЫ РЫНОЧНОГО ТИПА

Рассмотрев все аспекты внешнего окружения фирмы (тема 2), приступаем к характеристике собственно фирмы, ее внутреннего строения и основных функциональных сфер деятельности в рыночной среде. Сложные открытые системы, какими являются, как правило, все хозяйствующие субъекты (кроме единоличных предпринимателей), состоят из частей, называемых *подсистемами*. Эти подсистемы формируются исходя из принципов горизонтального разделения труда и соответствуют таким основным функциональным сферам предпринимательской деятельности, как: 1) маркетинг; 2) производство и научно-техническое развитие; 3) снабжение; 4) сбыт; 5) финансовое хозяйство и учет; 6) управление персоналом. Представим эти функциональные сферы хозяйственной деятельности фирмы на схеме (рис. 3.1).

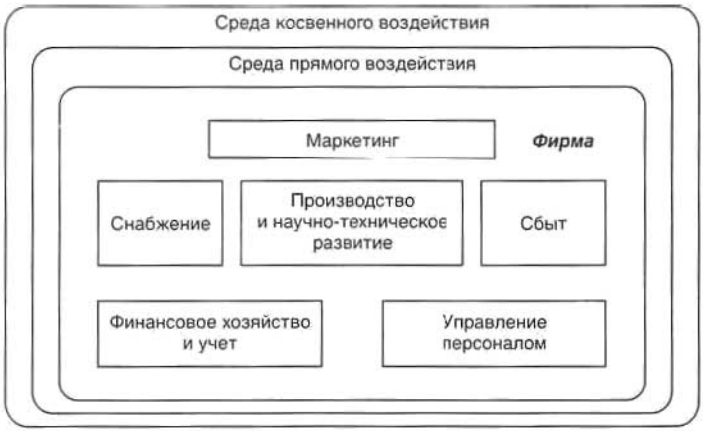


Рис. 3.1. Основные функциональные сферы хозяйственной деятельности фирмы

Функциональные сферы деятельности фирмы

Последовательность и взаимосвязи указанных функциональных сфер деятельности в самом общем виде могут быть охарактеризованы следующим образом. *Маркетинг* — это процесс, состоящий из определения потребностей покупателей, осмысления этих потребностей с точки зрения производственных возможностей организации, планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой и продвижением товаров к покупателям. *Снабжение* включает приобретение, хранение и подготовку к использованию в процессе производства необходимых материально-технических ресурсов. *Производство и научно-техническое развитие* — организация производственной и научно-технической деятельности фирмы по изготовлению конкурентной продукции и оказанию услуг потребителям. *Сбыт* — решение комплекса вопросов по организации и управлению товарными потоками, направляемыми от фирмы к потребителям. *Финансовое хозяйство и учет* — обеспечение фирмы необходимыми финансовыми ресурсами, учет и контроль всех хозяйственных операций, затрат и результатов хозяйственной деятельности. *Управление персоналом* — отбор и прием на работу сотрудников в соответствии с потребностями фирмы и решение всех вопросов, связанных с эффективным использованием рабочей силы.

Операционные функции фирмы

Осуществление деятельности в рамках рассмотренных функциональных сфер предпринимательской деятельности, а также взаимодействие с другими элементами хозяйственной среды (внешними блоками) называются *операционными функциями фирмы*. Пять из шести перечисленных функциональных сфер деятельности (маркетинг, снабжение, сбыт, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом) непосредственно взаимодействуют с элементами внешней среды. Это можно представить следующим образом (рис. 3.2).

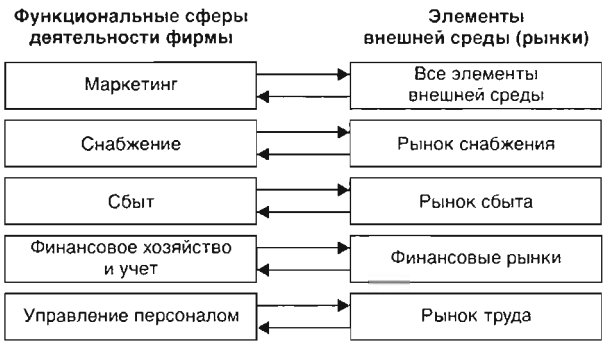


Рис. 3.2. Взаимодействие функциональных сфер деятельности фирмы с элементами внешней среды

В нашей классификации данные элементы внешней среды относятся к «среде прямого воздействия» и являются непосредственным полем деятельности фирмы, или ее «микроуровнем», «микросредой» (рис. 3.3). Объединив все факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды с функциональными сферами предпринимательской деятельности, получим *полную модель фирмы рыночного типа* (рис. 3.4). Разумеется, как и любая модель, данная схема не в полной мере отражает все аспекты действительности, показывая лишь принципиальные взаимосвязи различных факторов, определяющих деятельность фирмы в условиях рыночной среды. Основные функции фирмы и их взаимодействие с внешней средой, которые демонстрирует модель, являются справедливыми для любой фирмы независимо от ее вида деятельности (производство, обслуживание), формы собствен-

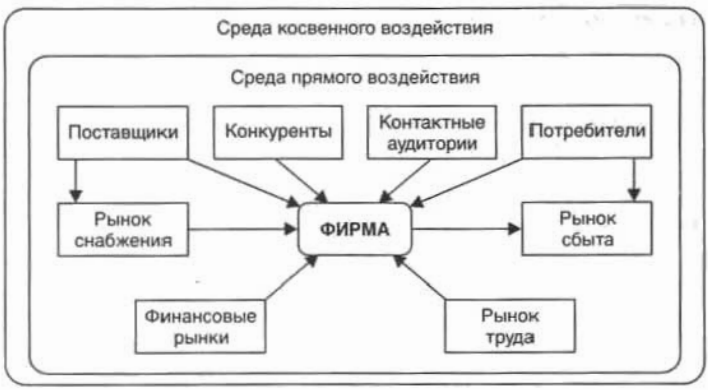


Рис. 3.3. Элементы внешней среды, с которыми взаимодействует фирма

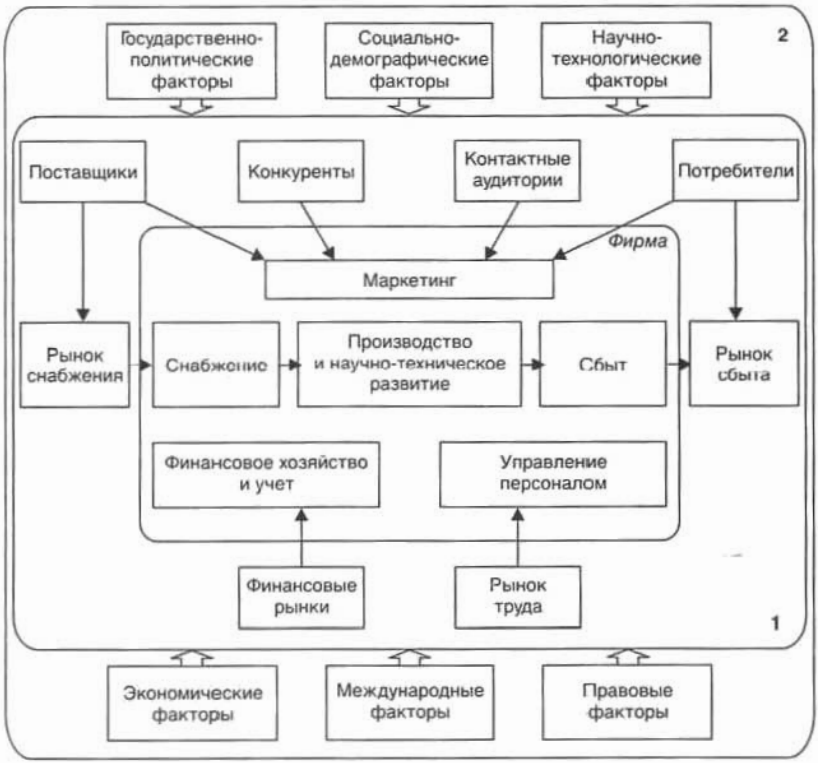


Рис. 3.4. Полная модель фирмы рыночного типа:
1 — среда прямого воздействия;
2 — среда косвенного воздействия

ности, организационно-правовой формы и размера (состоит фирма из нескольких человек или из нескольких тысяч человек).

Основная идея модели заключается в том, чтобы раскрыть главную функцию фирмы — преобразовывать все виды ресурсов, приобретенных на рынках снабжения, в ходе производственного процесса, в котором участвуют производственный аппарат фирмы и ее трудовые ресурсы, полученные на рынке труда, в готовую для реализации на рынках сбыта продукцию и услуги. Конечный результат такой предпринимательской деятельности (выручка от реализации) вновь поступает в экономический кругооборот. Кроме того, модель показывает, что четкой границы между отдельными подсистемами (функциями) в действительности не существует. Более того, они теснейшим образом связаны друг с другом. Одной из главных функций управления фирмой как раз и является обеспечение слаженной работы всех подсистем для достижения общего результата.

Таким образом, фирмы представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем и тесно взаимодействующие с внешней средой. Рассмотрим механизм функционирования хозяйствующих субъектов в сфере предпринимательской деятельности.

3.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

3.2.1. Маркетинг

Основное содержание и эволюция маркетинга

Маркетинг *— это новая предпринимательская философия, система взглядов на современное рыночное производство.* По сути, концепция современного маркетинга как новой предпринимательской философии — это концепция рыночного управления, ориентированная на интересы конечного потребителя. Она построена на интегрированном маркетинге, нацеленном на обеспечение удовлетворения запросов потребителей в качестве основы для достижения целей фирмы.

Маркетинг имеет длительную историю. Первые формы маркетинговой деятельности (ценовая политика и реклама) можно встретить в древности. Сведения о рекламе товара встречаются как в Древнем Египте, так и в государствах Древней Месопотамии. В Японии примерно в 1650 г. был открыт прообраз уни-

версального магазина в Токио, где были использованы некоторые из основных функций маркетинга, такие, как группировка информации о спросе и предложении по различным товарам, заказы на производство ходовых товаров, гарантийный срок.

Теоретические основы маркетинга как самостоятельной науки были заложены американским предпринимателем Сайресом Маккорником (1809—1884). Он создал теорию некоторых основных направлений современного маркетинга: изучение и анализ рынка, основные виды и принципы ценовой политики и сервисного обслуживания. В своем развитии концепция маркетинга претерпела большие изменения. В его эволюции можно выделить три фазы.

I фаза — *производственная ориентация* (2-я половина XIX века). В центре внимания было производство прежде всего товаров массового потребления. Спрос был выше предложения. Основная проблема заключалась в добыче сырья и рациональных способах изготовления продукции. Сама продажа, т.е. реализация товаров, была относительно беспроблемной.

II фаза — *ориентация на реализацию.* Постепенно рынок был насыщен, и таким образом, удовлетворение потребностей покупателей стало иметь более существенное значение для отдельных предпринимателей. Это обусловило возникновение дебатов по вопросам рационализации сбыта, в том числе развития рекламы, расширения объема продаж и т.д. Однако в центре внимания политики предпринимателей были все же производственные решения и капиталовложения.

III фаза — *ориентация на маркетинг.* В настоящее время почти все промышленно развитые страны Запада отличаются рыночным изобилием товаров. Однако наряду с растущим потребительским спросом и расширяющимся ассортиментом товаров типичным является их недолговечность и быстрая сменяемость. Велико влияние международных рынков и постоянно растущего наплыва рыночной информации. В результате спрос потребителей стал основополагающим в развитии производства, а рыночная информация о потребностях общества — основой стратегии фирм и иных субъектов рынка.

Таким образом, если первоначально маркетинг рассматривался как целенаправленная деятельность по продвижению произведенных товаров на рынок и фактически отождествлялся со сбытом, то позднее получила распространение более широкая его трактовка, согласно которой маркетинг представляет собой *рыночную концепцию управления производством,* при которой в основе принятия хозяйственных решений лежит рыночная инфор-

мация, а обоснованность решений проверяется в ходе реализации товаров. Поэтому современный маркетинг рассматривают как систему организации деятельности фирмы по созданию, производству и сбыту товаров на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения прибыли.

Главное в маркетинге — двуединый и взаимодополняющий процесс. С одной стороны, это тщательное и всестороннее *изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей*, ориентация производства на эти требования, адресность выпускаемой продукции; с другой стороны — *активное воздействие на рынок*, формирование потребностей и покупательских предпочтений. В маркетинге изначально заложены принципы *системного подхода к управлению*, с позиций которого любое хозяйственное образование рассматривается как живой организм, развивающийся в тесном взаимодействии с окружающим миром. Систему маркетинга можно представить в виде модели, суть которой состоит в том, что фирма разрабатывает свою рыночную стратегию, направленную на удовлетворение потребностей покупателя, с учетом влияния окружения — маркетинговой среды.

Трехуровневая модель маркетинга

Начиная с 1950—60-х годов системные исследования маркетинга развивались в работах многих экономистов. В 1960 г. Дж. Маккарти предложил модель маркетинга, состоящую из трех уровней. Первый уровень — *потребители*, являющиеся фундаментом маркетинговой деятельности. Второй уровень — *инструменты маркетинга*, включающие политику продукта (изделия), политику цен, политику распределения и политику коммуникаций. Третий уровень — *комплекс вспомогательных систем*, с помощью которых фирма оценивает факторы, воздействующие на ее стратегию:

- *система маркетинговой информации* — банк данных, содержащий информацию о всех сторонах политической, экономической жизни и прочих ситуациях, способствующих оптимальному выбору и осуществлению маркетинговых мероприятий;
- *система планирования маркетинга* — представляет собой разработку стратегии и тактики деятельности. Стратегия маркетинга опирается на прогнозирование долгосрочных перспектив изменения рынков и потребностей покупателей, а тактика отражает конъюнктурные соображения и принципы формирования рынка на товары фирмы;

- *система организации службы маркетинга* — представляет собой структурное построение управления маркетинговой деятельностью, устанавливающее ответственность за выполнение тех или иных мероприятий;
- *система маркетингового контроля* — контроль за осуществлением и реализацией намечаемых планов маркетинговой деятельности.

Схема маркетинговой деятельности

На рис. 3.5 представлена обобщенная схема маркетинговой деятельности[1]. Все основные составляющие данной схемы были рассмотрены в теме 2, посвященной анализу внешней среды фирмы. Отметим, что в данной классификации под маркетинговыми посредниками подразумеваются торговые фирмы и фирмы, специализирующиеся на организации товародвижения и оказании маркетинговых услуг (реклама, поиск рынков сбыта и т.д.). Изучение маркетинговой среды (среды прямого и косвенного воздействия) представляет собой важный этап анализа рыночных возможностей для разработки стратегии и тактики фирм.

Выбор концепции маркетинга

С чего же должен начинаться маркетинг на фирме, как от общих знаний о маркетинге перейти к практической реализации этих знаний? Маркетинговая деятельность должна начинаться с выработки определенной концепции, которая определяет стратегические цели фирмы. Некоторые фирмы придерживаются одной маркетинговой концепции на протяжении всего жизненного цикла фирмы, другие меняют ее в зависимости от внутренних и внешних факторов, имея одну основную концепцию и несколько альтернативных. Основная же часть фирм использует одновременно несколько концепций в зависимости от специфики различных производимых товаров и/или контролируемых рынков. Рассмотрим основные виды концепций.

Производственная концепция (*концепция совершенствования производства, ориентированная на среднего потребителя*). Согласно этой концепции потребитель ориентируется на доступные ему товары, имеющие невысокую цену. Фирмы, придерживающиеся такой концепции, заняты преимущественно серийным и круп-

[1] См.: *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб., 2000. С. 112.

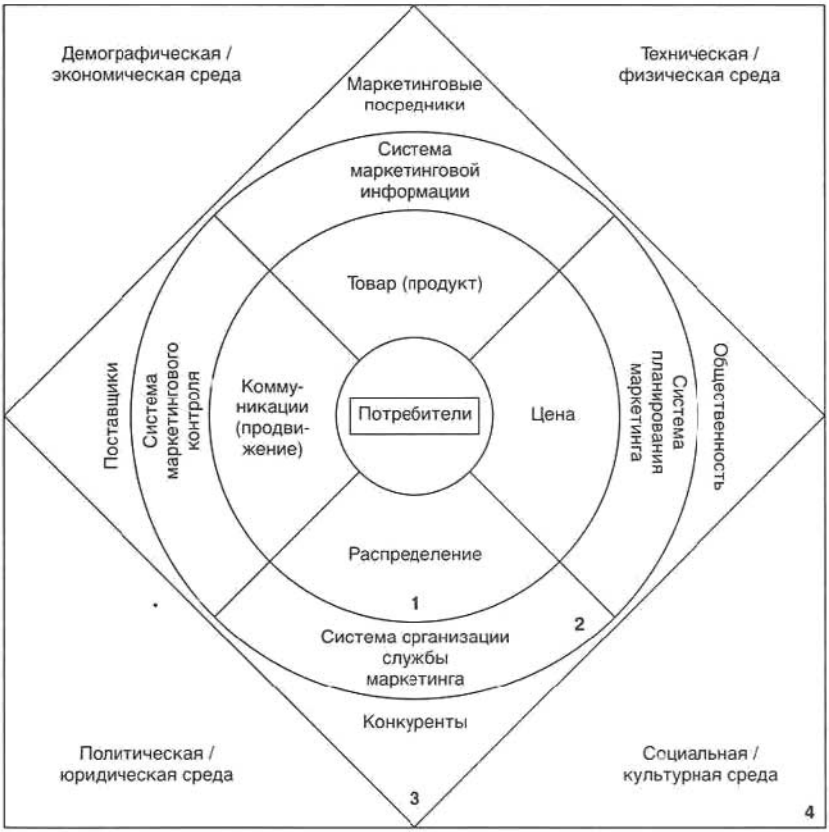


Рис. 3.5. Обобщенная схема маркетинговой деятельности (по Котлеру):

1 — инструменты маркетинга;

2 — комплекс вспомогательных систем;

3 — среда прямого воздействия;

4 — среда косвенного воздействия

носерийным производством, характеризующимся высокой эффективностью, а продажа товаров производится с помощью многочисленных торговых точек. Главное условие осуществления этой концепции маркетинга состоит в том, что основная часть реальных и потенциальных потребителей имеет невысокие доходы, и все усилия фирмы должны быть направлены на совершенствование процесса производства и, следовательно, снижение уровня издержек, повышение эффективности производства.

Продуктовая концепция (*концепция совершенствования товара, ориентированная на элитного потребителя*). Основной принцип этой концепции состоит в ориентации потребителей на высшее качество товаров или услуг. Производители направляют усилия на повышение качества товара, несмотря на более высокие издержки, а следовательно, и цены. Как правило, это фирмы, выпускающие мелкосерийную или штучную продукцию, которая отличается индивидуальными качествами, часто высокой себестоимостью, а ее продажа осуществляется в «фирменных» точках. Основным фактором, определяющим существование такой концепции маркетинга, является предпосылка, что общество нуждается не только в количественных, но и в качественных характеристиках уровня жизни, что требует от всех фирм постоянного внимания к качеству товаров, уровню обслуживания.

Торговая (*концепция интенсификации коммерческих усилий*). Эта концепция основывается на принципе, что если пустить реализацию продукции «на самотек», без предварительной рекламы, то покупатель приобретет меньшее количество товаров данной фирмы. Поэтому необходимо использовать все возможности рекламы, все рычаги и элементы маркетинга с тем, чтобы обеспечить необходимый объем продаж. Такой концепции придерживаются, в частности, фирмы, которые предоставляют клиентам различного рода услуги, ноу-хау, консультации, рекомендации и др. в различных отраслях науки, бизнеса и т.д. В организационном отношении фирмы, которые руководствуются этой концепцией, создают разветвленную систему рекламы. Их цели преимущественно краткосрочны: продать произведенную продукцию, найти покупателя данных услуг.

Традиционная маркетинговая концепция. Ее формирование относится приблизительно к середине 1950-х годов. Согласно этой концепции цели маркетинговой деятельности могут быть достигнуты только путем анализа потребностей и мотиваций спроса отдельных социальных групп потребителей, так как производ-

ство направлено на создание конкурентных товаров для отдельных социальных слоев или определенного рынка. Иными словами, маркетинг начинается с анализа спроса на продукцию, а затем уже составляются планы и программы производства и разрабатываются его конкретные направления. Условия осуществления этой концепции:

- насыщенность спроса на товары первой необходимости;
- развитая внешняя и внутренняя инфраструктура;
- развитие государственных и международных рынков;
- расширение рынков индустрии отдыха и досуга;
- ограниченность ресурсов и изменение их географии, вследствие чего увеличиваются транспортные расходы.

Многие фирмы, придерживающиеся традиционной маркетинговой концепции, пользуются девизом: «Отыщите потребности и удовлетворите их». Приведем, в частности, основные принципы фирмы *IBM*, которые были сформулированы еще в 1914 г. одним из ее руководителей — Т. Дж. Уотсоном-младшим: 1) каждый человек заслуживает уважения; 2) каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, которое только возможно; 3) необходимо добиваться совершенства во всем.

Концепция социально-этического маркетинга. Идея этой концепции состоит в том, что маркетинговая политика обязана обеспечивать приоритет общечеловеческих выгод. Маркетинг должен обеспечивать баланс между потребностями и желаниями различных групп потребителей, целями производителей и долгосрочными интересами общества в целом. Эта концепция известна также как концепция «трех *С*», где с помощью инструментов маркетинга достигается равновесие между тремя вышеперечисленными группами интересов.

Таким образом, если представить соотношение между всеми тремя элементами социальной концепции в пространственной координатной системе (рис. 3.6), где ось OX — интересы покупателя (C_1); ось $OУ$ — интересы производителя (C_2); ось OZ — интересы общества в целом (C_3), то в процессе удовлетворения запросов потребителей (C_1) производители получают прибыль (C_2) и не происходит нарушения общечеловеческих интересов (C_3).

Итак, мы рассмотрели пять концепций маркетинга, применяемых на фирмах различного профиля. В основе этих концепций лежат принципы организации всех сфер функционирования фирмы — от поиска идеи нового товара и научно-исследовательских работ до производственно-сбытовой, рекламной и сервис-

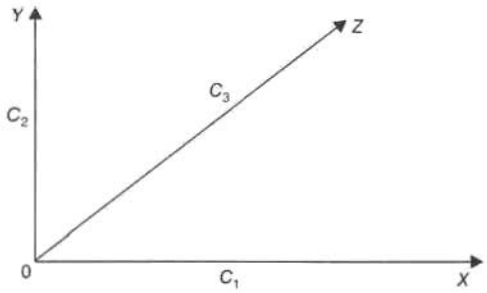


Рис. 3.6. Концепция социально-этического маркетинга:
C_1 — запросы потребителей;
C_2 — цели производителей (прибыль);
C_3 — общечеловеческие интересы

ной деятельности. Основополагающим принципом маркетинга является комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями фирмы.

3.2.2. Производство и научно-техническое развитие

Стратегия фирмы заключается в том, чтобы посредством своей производственной функции предоставлять продукты или услуги для удовлетворения запросов потребителей. Отметим, что термину «производство» эквивалентен термин «операция», эти понятия взаимозаменяемы. Однако под *производством* в основном понимается выпуск товаров и переработка сырья. Термин *«операция»* шире, он включает не только производство товаров, но и предоставление услуг. Иными словами, производство — это операционная функция фирмы, состоящая в разработке и создании товаров и услуг для реализации на рынке. Полная система производственной деятельности фирмы обычно называется *операционной системой*, она состоит из трех подсистем[1] (рис. 3.7).

Подсистема планирования и контроля получает из внешней среды разнообразную информацию о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии и других факторах, влияющих на деятельность фирмы. Одновременно она получает и внутреннюю информацию о возможностях фирмы,

[1] См.: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. С. 662.

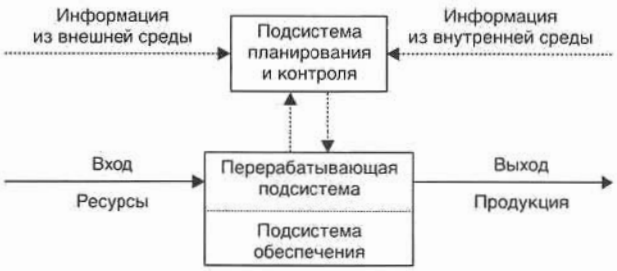


Рис. 3.7. Операционная система фирмы

необходимых мерах для обеспечения четкой ее работы. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот объем достаточно сложной информации и определить, как именно должна работать перерабатывающая подсистема.

Перерабатывающая подсистема выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных ресурсов в выходные результаты (продукцию). *Подсистема обеспечения* органически связана с производством продукции, выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы (поддерживание оборудования в работоспособном состоянии, обеспечение рабочего места инструментом и приспособлениями и т.п.).

Таким образом, в области производственной деятельности к наиболее важным решениям фирмы относятся решения о том, как, когда и где производить товары или предоставлять услуги. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают планирование производственных мощностей и объема производства, управление материально-производственными запасами, контроль качества.

Производственная деятельность фирмы неразрывно связана с техническим совершенствованием производства, проведением необходимых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрением новейших технологий. Следовательно, речь идет не только о повышении качества, технического уровня продукции, но и о повышении технического уровня производственной базы, ее обновлении. О влиянии научно-технического прогресса на экономические показатели производства можно судить по данным табл. 3.1.

Таблица 3.1

Влияние научно-технического прогресса на экономические показатели производства

Этапы развития технической базы производства	*Рост производительности труда*
1. Традиционное совершенствование техники	в 1,1–3,2 раза
2. Качественно новое развитие техники:	
комбинированные системы машин с программным управлением	в 5–12 раз
технологические системы, базирующиеся на достижениях и открытиях фундаментальных наук (физики, химии, биологии)	в 50–80 раз

Источник: Лебедев В.Г. Производительные силы и социальный прогресс. — М.: Книга и бизнес, 1997. С. 302.

Классификация операционных систем

Производственные операционные системы можно классифицировать разными способами. Наиболее распространенные виды классификации — деление производства на дискретное и непрерывное и на единичное, серийное и массовое. Один из таких примеров классификации — деление на дискретное и непрерывное производство. В данном случае тип производственной системы зависит от рынка, который она обслуживает, стратегии маркетинга и вида продукции. Наиболее распространенным примером *дискретного производства* является работа по заказам, когда фирма производит специализированную продукцию по индивидуальной спецификации каждого потребителя. Примером *непрерывного производства* является «поток», когда фирма производит однородную продукцию для массового сбыта и распределения. Промежуточное положение занимает производство партий изделий. В этом случае фирма производит переналадку поточных линий для выпуска различных версий основного изделия. Рассмотрим основные характеристики этих систем на основе следующих признаков.

Уровень затрат на единицу изделия или услуг при непрерывной системе обычно ниже, чем при дискретной системе. Это происходит из-за экономии за счет более узкой специализации труда работников, использования специального оборудования и приспособлений, снижения общих затрат на производство, приходящихся на каждую единицу продукции.

Затраты на хранение единицы продукции обычно ниже в непрерывных производственных системах, так как сырье находится в запасах меньшее время, а запасы полуфабрикатов быстро принимают законченную форму.

Время, требуемое для производства, обычно меньше в непрерывных производственных системах, чем в дискретных. На сборочных линиях, широко используемых в массовом производстве, готовые изделия сходят с конвейера через небольшие промежутки времени. С другой стороны, изделия в дискретных производственных системах обычно находятся в стадии частичной комплектации в течение нескольких дней, а то и недель.

Технологические особенности связаны с тем, что в большинстве непрерывных производственных систем используется оборудование с фиксированной траекторией обработки материалов. Такое оборудование включает конвейерные линии различного типа, автоматические устройства. Важным этапом развития непрерывных производственных систем является применение роботов и компьютеров, которые выполняют многие традиционно осуществляемые человеком функции. Наиболее типичными примерами непрерывного производства могут служить металлургические агрегаты, химические установки, процессы выращивания кристаллов для электроники и др. В дискретных производственных системах превалирует оборудование с изменяемой траекторией обработки. Поскольку производятся самые различные изделия, требующие от системы большой гибкости, то широко используется переносное или быстропереналаживаемое оборудование.

Маркетинговые характеристики фирм, использующих непрерывные производственные системы, отличаются от характеристик тех фирм, которые используют дискретные системы. При дискретном производстве маркетинговые усилия направлены на получение и выполнение индивидуальных заказов на различные изделия. При непрерывном производстве усилия направляются на развитие каналов рыночных связей для сбыта крупных объемов стандартизированной продукции.

Другой вариант классификации производственных систем по типам производства — деление его на *единичное*, *серийное* и *массовое производство*. В табл. 3.2 даны характеристики таких типов промышленного производства по различным показателям.

Таблица 3.2

Характеристики типов производства

Тип производства	*Устойчивость номенклатуры продукции*	*Масштаб выпуска однородных изделий*	*Примеры отрасли производства*	*Характер экономических показателей*
Единичное производство	Неустойчивая (частые изменения заказов)	Отдельные экземпляры или малые серии	Тяжелое машиностроение, судостроение, производство тяжелых станков, прессов, автоматических линий и т.п.	Большая трудоемкость, высокая себестоимость изделий Высокий удельный вес ручных (трудоемких) работ и высокая квалификация рабочих
Серийное производство	Относительно устойчивая (в течение короткого времени)	Периодически повторяющиеся серии изделий данного типа или аналогичных изделий	Производство легких и средних станков, вагонов, экскаваторов и бульдозеров, тяжелых автомобилей, кранов и т.п.	Средняя трудоемкость и себестоимость изделий Удельный вес заработной платы в несколько раз ниже удельного веса материальных затрат
Массовое производство	Устойчивая в течение многих лет	Выпуск изделий данного типа составляет сотни тысяч, а по отдельным изделиям и деталям — миллионы штук	Производство универсальных станков, тракторов, легких грузовых и легковых автомобилей, комплектующих изделий (подшипники, детали и др.)	Малая длительность производственного цикла Поточная (конвейерная) организация производства Низкая трудоемкость и себестоимость продукции

Конечно, в каждой отрасли производства, в каждой сфере хозяйственной деятельности есть своя специфика в классификации систем. Отметим, что ни один из рассмотренных типов производства не может считаться лучшим, каждый имеет преимущества в своей сфере, если соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей.

В связи с различными типами производства полезно рассмотреть такую экономическую категорию, как *длительность производственного цикла*, под которой понимается время производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) с самого начала процесса (от поступления исходных ресурсов в производственный процесс) до выпуска готовой продукции. В условиях рыночной экономики с целью ускорения оборачиваемости средств не

менее важное значение для повышения эффективности работы фирмы имеет и *длительность коммерческого цикла* — время от выпуска готовой продукции до ее полной реализации (отгрузка, доставка покупателям, оплата покупателем произведенной продукции). Таким образом, производственный цикл и коммерческий цикл формируют *производственно-коммерческий цикл* (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Формирование производственно-коммерческого цикла

Завершение производственно-коммерческого цикла обеспечивает возврат инвестированного в производство капитала и его возрастание на величину предпринимательского дохода.

3.2.3. Снабжение

С производственной функцией фирмы неразрывно связана *функция снабжения*, ибо именно она выполняет задачу обеспечения фирмы необходимыми материально-техническими ресурсами («вход» операционной системы) для обеспечения производственного процесса. Причем *поставщики* этих ресурсов должны удовлетворять требованиям производства по двум критериям: 1) материально-технические ресурсы должны быть поставлены в тот момент, когда в них согласно производственным планам возникает потребность; 2) они должны поставляться в объеме, обеспечивающем непрерывность производственного процесса. Поставляемые фирме *материально-технические ресурсы* можно разделить на две группы: а) *сырье, материалы и топливо*, необходимые для текущей производственной деятельности и изготовления продукции (оказания услуг), ремонта производственной базы (зданий, оборудования, транспорта и др.); б) *комплектующие детали и изделия*, полученные от других фирм в порядке производственной кооперации.

Обеспечение функции фирмы по удовлетворению потребностей производства в материально-технических ресурсах с наи-

большей эффективностью является основной целью снабженческой (закупочной) деятельности предприятия. Традиционная система снабжения производства основана на *принципе создания необходимых запасов* и достаточно широко распространена в различных странах. Она реализуется в двух основных формах:

- *организация снабжения по прямым договорам с поставщиками данных ресурсов*. При этом фирмой-поставщиком может выступать как фирма — непосредственный изготовитель ресурсов, так и оптовая торговая фирма;
- *организация снабжения по договорам с фирмами-посредниками* в сфере снабженческо-закупочной деятельности.

Прямые договоры с поставщиками

Система снабжения, основанная на прямых договорах поставок, включает систему складского хозяйства у *фирм-поставщиков* и *фирм — конечных потребителей* этих ресурсов. Необходимые для производственного процесса ресурсы подбираются из запасов на собственном складе фирмы-потребителя и затем доставляются прямо на рабочие места (рис. 3.9). При этом оформляется соответствующая документация. Запасы формируются на основе производственных планов фирмы. В случае если требу-

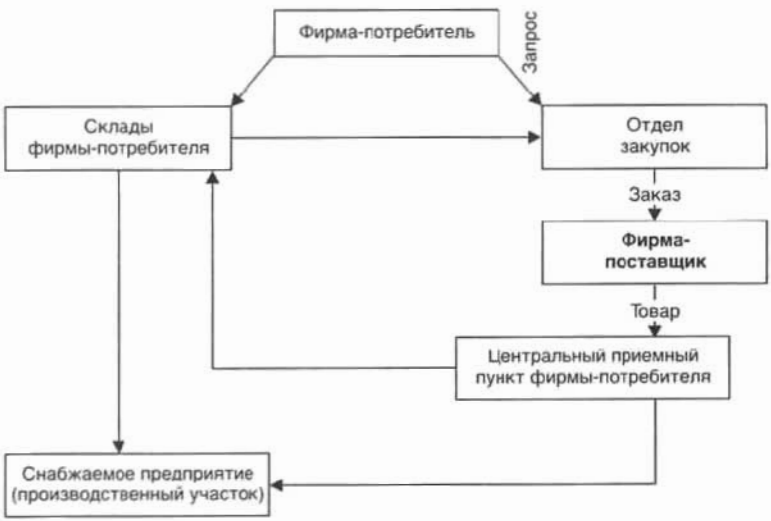


Рис. 3.9. Схема организации снабжения по прямым договорам с фирмами-поставщиками

емый материал отсутствует на складе фирмы, делается запрос в подразделение фирмы, которое занимается закупками. На основе запроса оформляется заказ и посылается фирме-поставщику, которая принимает заказ и обеспечивает поставку товаров.

Крупные партии материальных ценностей отправляются, как правило, с помощью автомобильного, водного или железнодорожного транспорта. Заказанные грузы по мере их поступления обычно принимаются в центральном приемном пункте фирмы-потребителя, где проверяют качество материальных ресурсов, их соответствие заявке по объему и номенклатуре. После оформления соответствующих документов о поступлении товаров они доставляются на склад фирмы-потребителя или непосредственно на производственный участок снабжаемого предприятия. При оптовой торговле ресурсами появляются промежуточные складские базы.

Недостатком описываемой системы материально-технического снабжения является *потребность в системе складов*, что влечет за собой существенные затраты на содержание складов и оплату труда по их обслуживанию. Эти затраты можно сгруппировать следующим образом:

- *содержание складских помещений* — амортизация зданий и оборудования, затраты на ремонт, расходы на отопление, электроэнергию и воду, страхование зданий и земельный налог, арендная плата;
- *затраты на обслуживающий персонал* — заработная плата рабочих и служащих, расходы на их социальные нужды;
- *затраты на транспортные средства* — амортизация, расходы на топливо и энергию, расходы на профилактический и текущий ремонт, страхование и налоги на транспортные средства;
- *издержки хранения запасов* — охрана складов и старение материалов, коррозия и другие потери, расхождения в результатах инвентаризации (ошибки учета, отпуска и приемки), кражи, потери вследствие понижения цен, страхование запасов.

Процедура передачи поставщику заказа сводится к оформлению заказа, в котором оговариваются потребительские характеристики товара, необходимый объем, сроки поставок, гарантии, условия возврата.

Существенным недостатком данной системы организации снабжения является также *сложное и трудоемкое делопроизводство*. Заказчик и поставщик, начиная с заказа на товар, его до-

ставки и получения, используют в среднем до 15 форм документов, число которых с соответствующими копиями доходит до 50 при оформлении одной поставки. Оформление и обработка этих многочисленных бланков занимают много времени, требуют содержания соответствующего персонала, что приводит к росту издержек системы снабжения. Кроме того, длительный цикл организации поставок ведет к возможным ошибкам в выполнении заказов. Вместе с тем использование в складском хозяйстве современной вычислительной техники позволяет многократно сокращать время и материальные затраты на обслуживание заказов. Фирмы стремятся найти такие механизмы формирования запасов, которые снижали бы потребность в складах до минимума, упрощали процедуру заказа и получения товаров, ускоряли быстродействие системы.

Выбор поставщиков

Важной функцией служб снабжения фирмы является *выбор поставщиков и методов поставки* материально-технических ресурсов. Предварительная оценка поставщиков заключается в оценке и сравнении с аналогами качества предлагаемых ресурсов и сервиса поставок. Для окончательного выбора поставщика требуется провести многокритериальную оценку, включающую такие показатели, как уровень цены, качественные характеристики, надежность поставок, сервисное и послепродажное обслуживание и др.

При организации снабжения по прямым договорам с поставщиками ресурсов выбор поставщиков осуществляется двумя методами. Первый метод — установление прямых связей между фирмой — потребителем ресурсов и фирмой-изготовителем. При этом анализ возможных вариантов и предложений осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки. Торговый агент (представитель) выбирает поставщика, исходя прежде всего из наиболее низких закупочных цен. Он делает заказ, следит за его выполнением и старается разрешить возникающие проблемы. Все вопросы обычно решаются с помощью электронной почты, телефона или телефакса, обмен официальной документацией сведен к минимуму. Второй метод — установление прямых связей между фирмой–потребителем ресурсов с оптовыми торговыми фирмами. Выбор оптовой торговой фирмы — ответственный момент. Он требует обычно коллегиального обсуждения потребностей в поставках и реальных материальных возможностей фирмы, так как речь идет о значительном объеме ресурсов. Анализ

проводится как на уровне отдела закупок компании, так и на уровне взаимодействия вышеназванного отдела с производственным отделом и отделом контроля качества продукции. Этот метод нашел широкое применение в снабжении однородными материалами, горючесмазочными материалами и др.

Договоры с фирмами-посредниками

В настоящее время все более широкое распространение получает форма организации снабжения, основанная на договорах фирмы — потребителя ресурсов с *фирмами-посредниками* в сфере снабженческо-закупочной деятельности. В этом случае отдел закупок или торговый агент (представитель) фирмы-потребителя обращается в фирму (бюро), выполняющую посреднические функции в сфере снабжения. Как правило, посредническая компания имеет достаточно обширную информацию о возможностях потенциальных поставщиков (программа выпуска их продукции, программа повышения качества продукции, скорость реализации полученных заказов и др.).

Схема такой организации снабжения показана на рис. 3.10. Как видно из рисунка, фирма-потребитель имеет возможность непосредственно отправить заявку на необходимые ресурсы в пункт регистрации (сбора) заявок в складском хозяйстве фирмы-посредника. Пункт регистрации 1-2 раза в день направляет заказы поставщикам, объединенным системой договоров. На

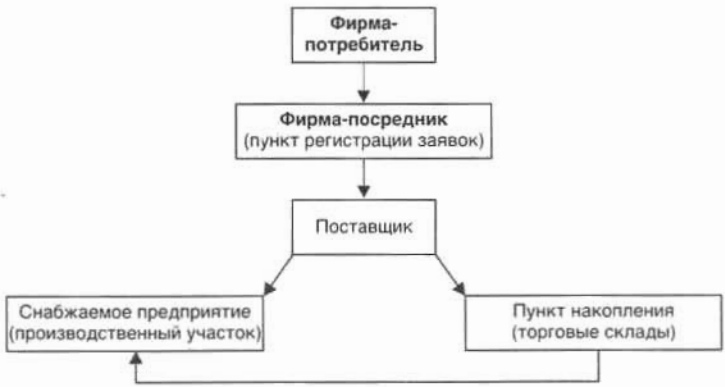


Рис. 3.10. Схема организации снабжения по договорам с фирмами-посредниками

следующий день поставщик направляет требуемые материалы в пункт накопления (торговые склады), где они собираются и контролируются по каждой заявке, или непосредственно на снабжаемое предприятие (производственный участок фирмы потребителя).

Использование этого метода имеет положительные и отрицательные стороны. К первым можно отнести то, что заказчик сводит к минимуму свои заботы о поставках необходимых ресурсов (при выборе надежного посредника). Ко вторым нужно отнести дополнительные затраты, которые влечет за собой повышение цен на поставляемые ресурсы. Структура такой системы имеет небольшое число звеньев, что существенно упрощает прохождение запросов и вызванных ими материальных потоков. Кроме того, эта система позволяет сократить сроки поставок материальных ресурсов, предусматривает срочные (в течение 24 часов) поставки.

Эффективность данного метода состоит в том, что он позволяет фирмам отказаться от собственной, часто распыленной *системы складов*, высвободить средства, замороженные в излишних запасах, значительно сократить документооборот. При этом снабжаемые фирмы, получая заметную экономию, соглашаются на более высокие цены за различные услуги и поручения, выполняемые фирмой-посредником, в частности за поиск возможных поставщиков или потребителей продукции, консультации по юридическому и финансовому аспектам предполагаемых сделок. Они могут также предоставлять услуги по складированию, комплектованию, упаковке, сортировке и другим вспомогательным операциям. Важным преимуществом данного метода (при прочих равных условиях) является *упрощенная система документооборота*: вместо многочисленных формуляров, принятых при стандартной схеме снабжения, в этом случае заполняется и фигурирует один, который одновременно является заказом и документом, регистрирующим поставку и получение товара, что значительно упрощает делопроизводство. Документация формируется таким образом, чтобы возможно было применение ЭВМ на всех стадиях процесса материально-технического снабжения.

Снабженческая функция фирмы предполагает *контроль качества* закупаемых ресурсов. Если выбор уровня качества поставок обеспечивается анализом рынка, то выбор уровня качества закупаемых товаров обусловливается требованиями, которые обычно содержатся в нормативно-технической документации (ГОСТы, технические условия, технологические регламенты, спецификации

и т.п.). Соответствие качества предлагаемой продукции требованиям покупателя выявляется при изучении предъявляемых поставщиком документов, удостоверяющих качество продукции (в том числе сертификатов).

3.2.4. Сбыт

Как уже отмечалось, поступающие на фирму ресурсы постепенно в ходе производственного процесса изменяют свою вещественно-стоимостную форму и приобретают добавочную стоимость. Завершается данный процесс передачей права собственности на готовые товары покупателям. Таким образом, само предприятие является поставщиком тех или иных ресурсов для других предприятий или конечных потребителей. Решение всего комплекса вопросов по организации и управлению товарными потоками, направляемыми от фирмы к потребителям, включая взаимоотношения с посредническими организациями, относится к функции сбыта (распределения) на фирме.

Каналы распределения

Сбытовая функция во многом определяет коммерческий успех фирмы на рынке. В ходе маркетинговых мероприятий определяется спрос и вырабатываются меры по его стимулированию. Сформированный спрос необходимо удовлетворить с минимальными затратами в нужном месте и в нужное время. Это достигается посредством выбора *каналов распределения* готовой продукции. Поставки товара от фирмы к потребителям осуществляются при помощи каналов распределения различного уровня. Для выбора того или иного канала распределения определяют типы и число посредников, которые помогут наиболее эффективно доводить продукцию фирмы до конечного потребителя. Выделяют следующие каналы распределения (рис. 3.11).

При правильном выборе каналов распределения при осуществлении функции сбыта фирма может получить ряд дополнительных выгод: 1) сокращение объема работ по распределению продукции; 2) экономия финансовых средств на распределение продукции; 3) возможность инвестировать сэкономленные средства в основное производство; 4) продажа продукции более эффективными способами.

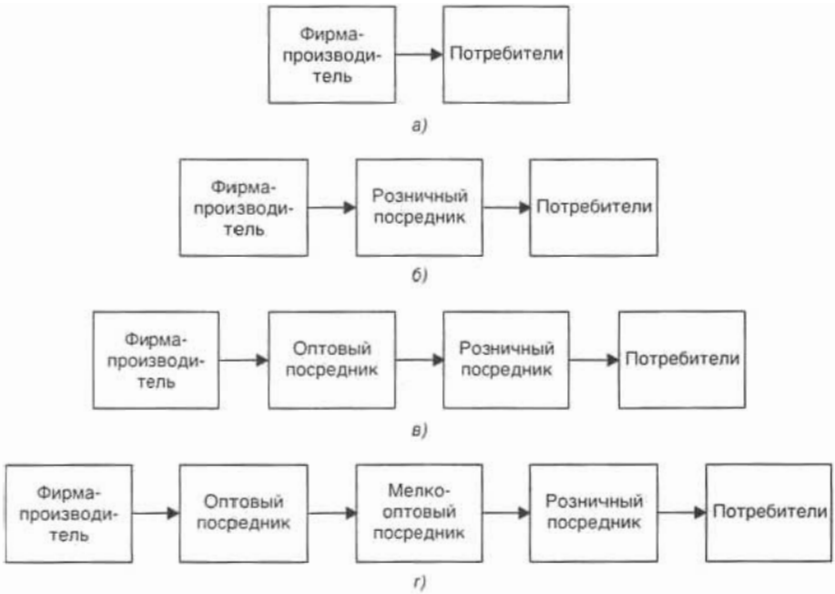


Рис. 3.11. Формирование каналов распределения различного уровня: *а* — канал нулевого уровня; *б* — одноуровневый канал; *в* — двухуровневый канал; *г* — трехуровневый канал

Транспортное обеспечение сбытовой деятельности

Значительная часть операций по доведению готовой продукции от фирмы-производителя до потребителя осуществляется с использованием различных транспортных средств. Немаловажное значение выбор вида транспорта имеет и при выборе того или иного канала распределения. Характеристики различных видов транспорта представлены в табл. 3.3.

При выборе вида транспортного средства принимают во внимание такие факторы, как время доставки груза, надежность соблюдения графика поставок, частота отправлений груза, способность доставки груза в заданный пункт, возможность перевозки различных грузов, стоимость перевозки. При формировании себестоимости производимой продукции следует учитывать все эти факторы в совокупности. Как видно, грузовые тарифы (стоимость перевозки) не являются определяющим фактором при выборе вида транспортного средства и перевозчика. Низкая стоимость перевозок ненадежным поставщиком или подобранный

Таблица 3.3

Характеристики различных видов транспорта

Вид транспорта	*Преимущества*	*Недостатки*
Автомобильный	Высокая маневренность, регулярность поставок, большая степень точности поставок, менее жесткие требования к упаковке	Достаточно высокая себестоимость перевозок, сравнительно малая грузоподъемность, срочность разгрузки, хищения
Железнодорожный	Доставка груза на большие расстояния, регулярность, высокая провозная способность, работа при любых погодных условиях, эффективность погрузочно-разгрузочных работ, сравнительно невысокая себестоимость перевозок	Ограниченное число перевозчиков, ограниченные возможности поставок груза к пунктам потребления (отсутствие подъездных путей)
Воздушный	Высокая скорость, подвозка в отдаленные районы	Высокие грузовые тарифы, зависимость от метеоусловий
Речной	Низкие грузовые тарифы	Малая скорость доставки, малая доступность в географическом плане
Морской	Низкие грузовые тарифы, высокая провозная способность	Низкая скорость, жесткие требования к упаковке и креплению грузов, низкая частота отправок
Трубопроводный	Низкая себестоимость транспортировки, высокая пропускная способность, высокая сохранность грузов	Узкая номенклатура транспортируемых грузов (жидкости, газ)

без учета природно-климатических и территориальных особенностей вид транспорта может значительно увеличить затраты на выпуск продукции из-за несвоевременности поставок или их срыва.

Помимо выбора вида транспорта при формировании сбытовой политики фирма решает и другие задачи, связанные с взаимоувязкой деятельности всех участников данного процесса. Во многом такое взаимодействие достигается путем *совместного планирования транспортного обеспечения со складским и производственным*. Для доведения готовой продукции от фирмы-производителя к конечному потребителю необходим целый комплекс операций: погрузка, разгрузка, затаривание, сортировка, комплектация, перевозка, экспедирование, хранение и т.д. Поскольку часть этих операций выполняется структурными подразделениями фирмы-производителя, обеспечивающими сбыт, а часть —

фирмами-посредниками, то основная трудность заключается в согласовании целей посредников с целями фирмы. Отметим необходимость обеспечения технического единства транспортного, производственного и складского процессов и взаимоувязку различных типов транспортных средств при осуществлении перевозок различными видами транспорта. Правильно подобранные (с учетом грузоподъемности, производственной мощности, габаритов и т.п.) марки машин и механизмов позволяют обеспечить сбытовую функцию фирмы с минимальными затратами.

Логистика

Интеграция таких функциональных сфер деятельности фирмы, как снабжение, производство и сбыт, в единую систему на основе материального потока является предметом логистики. ***Логистика*** *— это планирование, организация и контроль всех видов деятельности по перемещению и складированию, обеспечивающих прохождение материального и связанного с ним информационного потоков от пункта закупки материально-технических ресурсов до пункта конечного потребления готовой продукции.* Наиболее известно определение логистики, получившее название *«восемь правил логистики»*:

- *продукт* — нужный потребителю продукт;
- *качество* — продукт необходимого качества;
- *стоимость* — соответствие стоимости поставки продукта требуемому уровню затрат;
- *потребитель* — продукт предназначен конкретному потребителю;
- *количество* — продукт должен быть в потребном количестве (объеме);
- *время* — продукт должен быть доставлен в нужное время;
- *место* — продукт должен быть доставлен в нужное место;
- *персонифицированность* — система обслуживания разрабатывается для каждого заказа.

Таким образом, цели, поставленные перед логистической службой фирмы, считаются выполненными, если все «восемь правил» выполняются, т.е. *нужный продукт необходимого уровня качества в необходимом количестве доставляется в нужное время и нужное место с минимальными затратами конкретному потребителю с учетом разработки системы обслуживания для каждого отдельного заказа.* В странах Западной Европы получили распространение так называемые *логистические цепи*, которые

оказывают влияние на сокращение времени и издержек обращения на основе интеграции и координации всех звеньев цепи «закупки сырья — производство продукции — сбыт — распределение»



Рис. 3.12. Интеграция всех звеньев цепи «снабжение — производство — сбыт» в системе логистики

в единую систему, способную адекватно реагировать на изменения внешней среды (рис. 3.12).

Таким образом, логистика охватывает все стадии товародвижения, изучает и учитывает на практике эти стадии в совокупности, в комплексе, осуществляет непрерывный поиск новых возможностей повышения эффективности материальных потоков.

3.2.5. Финансовое хозяйство и учет

Финансовое хозяйство фирмы

В рыночной экономике забота о финансах предприятия является отправным пунктом и конечным результатом производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности каждой фирмы. Любое управленческое решение в любой сфере деятельности предприятия (маркетинг и сбыт, производство и научно-техническое развитие, материально-техническое и кадровое обеспечение) в конечном счете отражается на финансовом результате. Взаимоотношения предприятия с внешней средой также всегда имеют денежное выражение, т.е. являются финансовыми. ***Финансовое хозяйство фирмы*** — *совокупность финансовых функций, а также организация и управление ими в рамках существующего законодательства.* Финансовое хозяйство включает:

- формирование финансовых ресурсов фирмы;
- текущий учет движения финансовых ресурсов, затрат и конечных финансовых результатов;

- распределение и контроль за использованием денежных средств;
- расчеты с бюджетом, банками, поставщиками и потребителями, работниками фирмы и др.

Финансовые функции фирмы

В рамках выполнения *финансовых функций* решаются следующие основные задачи: 1) определение объема требуемых финансовых ресурсов; 2) оценка затрат, связанных с привлечением ресурсов; 3) оценка риска, связанного с привлекаемыми финансовыми ресурсами; 4) обеспечение финансирования фирмы с минимальными издержками; 5) стремление к положительному сальдо потоков поступлений и расходов; 6) организация системы эффективного контроля за состоянием и рациональным использованием финансовых ресурсов. Сущность финансовых функций фирмы, раскрываемых в представленном выше многообразии задач, проистекает из объективной взаимосвязи товарного и денежного потоков фирмы.

Денежный поток

Денежный поток — это совокупность притоков и оттоков денежных средств, упорядоченных по времени, объему и направлениям. Сущность и значимость денежных потоков в финансах раскрываются в следующих аспектах: 1) денежный поток как объект финансового управления субъектом хозяйства; 2) денежный поток как инструмент финансового анализа; 3) денежный поток как индикатор эффективности или отдачи активов. В этом качестве он широко используется на практике при оценке имущества, имущественных и неимущественных прав, а также бизнеса как такового. По своей природе денежные потоки оторваны от товарных потоков. Однако их взаимосвязь можно представить схематически (рис. 3.13).

Регулирующая роль государства проявляется в установлении для фирм финансовых правил. Финансовые рынки диктуют законы распределения финансовых ресурсов. *Финансовый рынок* — это система торговли финансовыми инструментами или активами. Именно через него посредством использования множества финансовых инструментов происходит движение денежных средств на рынках товаров, услуг и рабочей силы. На финансовом рынке мобилизуются денежные средства для финансирования прироста оборотного капитала, осуществления капитальных вложений предприятиями и решения ряда других задач.

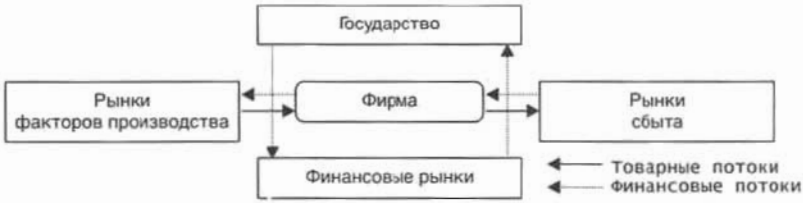


Рис. 3.13. Взаимосвязь денежных и товарных потоков

Финансовый механизм

Система управления финансовой деятельностью фирмы определяется через финансовый механизм. Под *финансовым механизмом* предприятия принято понимать совокупность приемов, методов и инструментов, посредством которых обеспечивается осуществление финансовых отношений в соответствии с определенными критериями, ориентирами и фискальными установлениями. Приемы и методы, применяемые в современном финансовом управлении, весьма разнообразны. С определенной долей условности их можно разделить на три группы:

1) *общеэкономические*, определяющие общие подходы и правовое поле финансового менеджмента. К этой группе относятся коммерческое кредитование, ссудно-заемные операции, система кассовых и расчетных операций, система страхования, выбор методов амортизации, система налогообложения и др.;

2) *прогнозно-аналитические*, к которым относятся финансовое планирование, налоговое планирование или оптимизация налогового бремени, методы финансового прогнозирования, факторный анализ, рейтинговый анализ и диагностика финансов;

3) *специальные*, к которым относятся дивидендная политика, финансовый и производственный рычаги, финансово-математические методы.

Финансовый отдел предприятия

Для ведения финансовой работы на предприятиях создаются финансовые отделы. На крупных предприятиях финансовые отделы являются самостоятельными управленческими структурами, на средних и мелких — финансовую работу ведет подразделение, традиционно объединенное или с бухгалтерией, или даже с другими отделами предприятия. Существует управленческая схема, когда все финансовые вопросы могут быть вменены в

обязанность одного работника. При разработке структуры управления необходимо иметь в виду, что при передаче функций финансового управления в смежные отделы можно не получить достаточно компетентного решения финансовых проблем. Во-первых, квалификация смежных служб обычно далека от квалификации финансиста, во-вторых, у данных служб есть свои специфические функции, которые являются для них приоритетными. Наиболее близки вопросы финансовой работы бухгалтеру. Однако далеко не всякий бухгалтер является специалистом по финансам. Различие этих видов экономической работы проистекает из двух совершенно разных объектов работы. Цели и функции финансовой работы были рассмотрены выше. Бухгалтерский же учет представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации об имуществе и обязательствах организации путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. Учет — это определенный алгоритм последовательности действий, заданный и утвержденный государственными нормами. Обязанности сотрудников финансового отдела вытекают из функции финансов предприятия (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Функции финансового отдела предприятия (фирмы)

Взаимодействие финансового отдела с другими отделами фирмы

Результаты работы предприятия проявляются в финансовых показателях, на достижение которых направлены усилия всех его подразделений и служб. Это обусловливает тесную связь финансового отдела с отделом маркетинга и службой сбыта, отделами производства и научно-технического развития, материально-технического и кадрового обеспечения (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Взаимодействие финансового отдела с другими отделами фирмы:

1 — совместно с отделом маркетинга и службой сбыта — планирование ассортимента (номенклатуры) продукции исходя из необходимости наиболее полного удовлетворения требований рынка, составление планов и графиков поставок готовой продукции, разработка цен, условий расчетов, документов платежного характера, контроль над отгрузкой продукции и своевременной оплатой; *2* — совместно с отделом материально-технического обеспечения — разработка планов и условий поставок материальных ресурсов, цен и графиков поставки, контроль запасов товарно-материальных ценностей и т.п.; *3* — с отделом производства и научно-технического развития — установление норм, нормативов и лимитов расхода производственных ресурсов, контроль за выполнением оперативных планов и графиков производства продукции, составление планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, определение объема расходов будущих периодов; *4* — с отделом кадрового обеспечения — заработная плата и другие выплаты, взаимодействие с профсоюзами.

Стремительное развитие финансовой науки и практики в последние десятилетия требует от экономистов постоянного обновления собственных знаний в этой области. Трансакционная природа финансов вынуждает осваивать эти знания более ши-

рокий круг специалистов экономического профиля, чем обычно принято считать. На современной фирме все сотрудники экономических служб в той или иной мере обязаны обладать финансовой подготовкой.

3.2.6. Управление персоналом

Каждая фирма для выполнения своих функций комплектует соответствующий персонал (в соответствии с выбранной организационной структурой). *Под* ***персоналом фирмы*** *понимается совокупность работников, трудовой потенциал которых обеспечивает ее нормальное функционирование.* Для большинства вновь создаваемых фирм работа с персоналом означает в первую очередь организацию найма работников необходимой квалификации, определение их функциональных обязанностей и оплаты труда. Современные крупные фирмы проводят определенную кадровую политику как целостную стратегию работы с персоналом, которая включает:

1) обеспечение фирмы персоналом высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров;

2) развитие персонала, профориентацию и переподготовку, проведение аттестации и оценку уровня квалификации, продвижение по службе;

3) совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Основные направления кадровой политики (работы с персоналом) показаны на схеме[1] (рис. 3.16).

В большинстве стран с развитой рыночной экономикой на фирмах с разными формами собственности и типами хозяйствования складывается определенная система решения социально-экономических проблем, возникающих между наемными работниками и работодателями при активной роли государства (так называемое *социальное партнерство*). Идеология социального партнерства характеризуется следующими основными чертами:

- преимущественно переговорный характер разрешения разногласий;
- согласование политики оплаты и условий труда, распределения доходов;

---

[1] См.: Социально-трудовая сфера России в переходный период: реалии и перспективы / Под общ. ред. А.К. Акимова и Н.А. Волгина. — М.: Молодая гвардия, 1996. С. 775.



Рис. 3.16. Кадровая политика фирмы

- установление мер гарантированной защиты интересов наемных работников и других субъектов социального партнерства;
- участие наемных работников в управлении (через систему консультаций и коллективных договоров, профсоюзы).

В условиях формирования рыночных отношений в России происходит установление форм взаимодействия руководства и наемных работников фирм. В последние годы принят ряд законодательных актов, регулирующих трудовые отношения. В первую очередь это Трудовой кодекс РФ (от 30 декабря 2001 г.), в котором определены основные трудовые права и обязанности работников, условия заключенных коллективных договоров и трудовых контрактов, льготы для обучающихся без отрыва от производства, роль профсоюзов и участие работников в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Трудовой кодекс регламентирует такие аспекты трудовых отношений, как:

- рабочее время, гарантии и компенсации отдельным группам работников;
- трудовая дисциплина;
- охрана труда (в том числе труда молодежи);
- порядок разрешения трудовых споров;
- государственное социальное страхование и др.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные функции фирмы и раскройте их содержание.

2. В чем цель производственной (операционной) функции на фирме?
3. Кратко опишите три основные подсистемы операционной системы фирмы.
4. Какие основные типы производства вы знаете?
5. Опишите взаимосвязь между производственной функцией и другими операционными функциями фирмы. Могут ли быть конфликты между ними, и если да, то по каким причинам?
6. Охарактеризуйте комплексные издержки фирмы по содержанию складов.
7. Какие методы выбора поставщиков вы знаете?
8. В чем состоит эффективность деятельности фирмы-посредника, выступающей в роли поставщика? На каких принципах оплаты действует фирма-посредник?
9. Какой метод выбора поставщиков представляется вам наиболее эффективным?
10. Каковы основные функции и назначение финансовых ресурсов фирмы?
11. В чем суть кадровой политики фирмы?

Тема 4

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

План занятия

1. Сущность и этапы построения организационных структур.
2. Виды организационных структур:
   а) бюрократические (механистические) структуры;
   б) дивизиональные структуры;
   в) программно-целевые структуры;
   г) сетевые структуры.
3. Формирование уровней управления.
4. Принципы и методы организации управления фирмой.
5. Управление акционерными обществами в России.

4.1. СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

В предыдущей теме мы рассмотрели общую модель фирмы рыночного типа и ее основные функциональные сферы деятельности (маркетинг, производство и научно-техническое развитие, материально-техническое обеспечение, сбыт, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом), непосредственно связанные с внешней средой функционирования фирмы. Для выполнения этих функций фирма должна иметь эффективную организационную структуру. В связи с этим кратко остановимся на *требованиях, предъявляемых к организационной структуре и управленческому персоналу фирмы*. Организационная структура и управленческий персонал должны:

- обеспечивать бесперебойную, слаженную работу всех составных частей фирмы, четкое выполнение ее функций;
- обладать необходимой гибкостью и маневренностью, чтобы быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры и других внешних условий;
- избегать социальных конфликтов, осуществлять управление фирмой с учетом интересов трудового коллектива, на основе принципов социального партнерства;
- не допускать излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки;
- обеспечивать высокие конечные результаты, получение необходимой прибыли при своевременном выполнении всех обязательств перед поставщиками и покупателями, бюджетом и банками.

Исходя из принципов горизонтального и вертикального разделения труда, все хозяйствующие субъекты, за исключением самых малых, разделены на *горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления*. Этот процесс условно состоит из следующих этапов:

1) разделение всего объема работ на *специализированные задачи*;

2) группировка этих задач с целью определения *функциональных видов работ*;

3) формирование на основе функциональных видов деятельности *специальных подразделений* и закрепление за каждым конкретным видом работы специалистов (так называемое *горизонтальное специализированное разделение труда*);

4) *делегирование полномочий* и распределение ответственности;

5) определение числа уровней в *иерархии управления*.

Пункты 1—3 характеризуют границы горизонтального разделения труда, а пункты 4—5 — границы вертикального разделения труда. Итак, если пункты *1—3* показывают процесс разделения труда на компоненты *общей деятельности*, т.е. формирование *функциональных управленческих подразделений* (с закреплением за ними специалистов), то пункты *4—5 — координацию* этой деятельности.

Логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей, представляет собой ***организационную структуру фирмы***. Выбор рациональной

организационной структуры фирмы — один из наиболее существенных вопросов, определяющих возможности ее успешной деятельности. Какова же должна быть организационная структура того или иного предприятия? Исходя из сформулированных нами требований наиболее эффективная структура для фирмы — это та, которая позволяет: 1) эффективно взаимодействовать с внешней средой; 2) целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей.

Выбор организационной структуры основывается на *стратегии фирмы*. Это означает, что структура фирмы должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Так как с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах — и это важнейшая научная и практическая проблема. В настоящее время успешно функционирующие предприятия и фирмы регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия.

4.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Существуют разнообразные альтернативные варианты построения организационных структур. Можно выделить три крупные группы организационных структур — бюрократические (механистические), дивизиональные и программно-целевые. Рассмотрим сущность, основные черты и классификацию этих организационных структур.

4.2.1. Бюрократические (механистические) структуры

Бюрократические (*механистические*) *организационные структуры* характеризуются: 1) высокой степенью разделения труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов на каждой должности; 2) развитой иерархией управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему; 3) наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, обеспечивающих четкое выполнение сотрудниками своих обязанностей; 4) подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам в строгом соответствии с квалификационными требованиями. Организационные структуры этого типа часто называют также *классическими*, или *традиционными*. Причина длительного и широко-

масштабного использования бюрократических структур состоит в том, что их характеристики подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и многих других видов учреждений. Такие структуры называются также рациональными, так как предполагается, что решения, принимаемые ими, носят объективный характер. В соответствии с типами связей между элементами структуры и соответствующим распределением полномочий можно выделить два основных вида бюрократических (механистических) структур — линейные и функциональные структуры. На базе этих типов структур формируются различные комбинированные, линейно-функциональные структуры (штабное управление).

Линейная структура

Эффективность *линейной структуры* (рис. 4.1) состоит в наличии четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами. Каждый исполнитель имеет только одного начальника, и все полномочия — прямые (линейные) — идут от высшего звена управления к низшему.



Рис. 4.1. Линейная структура фирмы

В числе преимуществ линейной организации — ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации. Не случайно поэтому именно линейная структура была присуща в течение нескольких тысячелетий различным системам управления — от экономических, социальных, производственных до военных, религиозных и политических.

Однако линейным структурам свойственны и недостатки: отсутствие функциональных специалистов и зачастую неполная и недостаточно надежная информация на различных уровнях управления. Так, чтобы скоординировать действия исполнителя B_1 и исполнителя B_4, необходимо, чтобы приказ был отдан руководством фирмы и обязательно прошел отделение *А* и отделение *Б*, т.е. он должен пройти все уровни системы (см. рис. 4.1). Информация при этом часто теряется или искажается, переходя от уровня к уровню. Серьезной проблемой линейной организации является и то, что руководство (начальник) должен быть компетентен во всех вопросах работы подчиненных звеньев. Таким образом, линейная структура эффективна для простой по содержанию управленческой деятельности, когда объем приказов и информации невелик, а обязанности у рядовых членов организации (исполнителей) относительно одинаковы.

Функциональная структура

Появление *функциональной структуры* явилось неизбежным результатом увеличивающейся сложности управления и шагом вперед в развитии системы управления. Функциональная структура фирмы представлена на рис. 4.2.

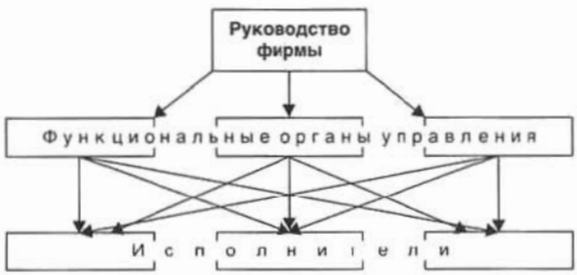


Рис. 4.2. Функциональная структура фирмы

Эффективность управления возрастает за счет того, что появляются *специализированные функциональные отделы* по конкретным областям знаний (маркетинг, производство, финансы), и поэтому принимаются более квалифицированные решения. Деятельность функциональных служб зависит от уровня специальных знаний, в них больше ценят знания и опыт. Однако управление в этой структуре резко затрудняется, так как каждый

исполнитель подчиняется нескольким функциональным службам. По мере увеличения числа функциональных служб эти проблемы возрастают, поэтому на практике чисто функциональное построение органов управления фирмой встречается редко.

Линейно-функциональная структура

Трудности, возникающие в линейной организации, и недостатки функциональной организации вызвали необходимость комбинирования этих двух подходов, что получило свое выражение в построении различных *линейно-функциональных структур* (*штабного управления*). Наибольшее распространение получила *линейно-штабная структура* (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Линейно-функциональная структура фирмы (штабное управление)

В данном случае линейная структура подкрепляется специальными вспомогательными службами — *штабами*. В штабе сосредоточены специалисты по отдельным важнейшим проблемам, с которыми сталкивается руководитель. Штабы готовят квалифицированные решения, но утверждает эти решения и передает их на нижние уровни управления линейный руководитель.

При такой системе линейный руководитель как бы координирует предложения функциональных служб и с помощью штаба согласует их друг с другом. Но и линейно-штабной структуре свойственны недостатки. Например, штаб начинает непомерно увеличиваться в размере или отрываться от проблем, актуальных для исполнителей. Это приводит к новым попыткам совершенствования линейно-функциональной структуры и в результате — к новым различным вариантам и их модификациям, например к возникновению различных систем *ограниченного функционализма*. Главное в таких системах состоит в том, что при каждом вышестоящем уровне управления (линейном руководстве) не только

создается штабное подразделение (штаб), но оно наделяется также определенными (ограниченными) правами в отношении нижестоящих уровней управления.

Практика свидетельствует о том, что рассматриваемые структуры целесообразно использовать в тех организациях, которые: 1) выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции; 2) действуют в стабильных внешних условиях; 3) для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Такие организационные структуры были особенно типичны для государственных предприятий в плановой экономике, где решения принимались централизованно и планирование велось из центра.

С переходом к рыночной экономике существенно изменилась внешняя среда деятельности фирм, что повлекло, в свою очередь, необходимость реструктурирования подавляющего большинства приватизированных предприятий. Очевидно, что для фирм, действующих во внешней среде с быстроменяющимися потребительскими запросами и технологическими потребностями, а также осуществляющих свою деятельность одновременно на нескольких рынках и в различных странах, рассмотренные выше организационные структуры являются малоэффективными. Для организаций такого типа более подходящей будет дивизиональная структура.

4.2.2. Дивизиональные структуры

Появление *дивизиональных структур* тесно связано с процессом *децентрализации и диверсификации фирм* и необходимостью перехода в связи с этим от функциональных форм организации к структурам, организованным по принципу отделений. Такие организационные структуры были разработаны и впервые применены в начале 1920-х годов корпорациями «Дженерал моторс» и «Дюпон». Схема управления «Дженерал моторс» послужила моделью для многих корпораций, изменение стратегии которых в сторону диверсификации и ориентации на международные рынки заставило перестраивать свою структуру и создавать среднее звено управления в виде отделений *по продукту*, или по различным *группам потребителей*, или *по рынкам сбыта (регионам)*. Соответственно выделяются такие виды дивизиональных структур: продуктовая, структура, ориентированная на потребителя, и региональная структура. Рассмотрим особенности каждой из этих структур.

Продуктовая структура

Продуктовая структура используется фирмами при резком расширении ассортимента производимой и реализуемой продукции. В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют *дивизионально-продуктовую структуру* организации. При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции (рис. 4.4). Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту необходимое внимание, не меньшее, чем уделяет своей продукции небольшая фирма, выпускающая один-два вида продуктов. В результате, по данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы с продуктовой структурой более успешны в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур.



Рис. 4.4. Продуктовая структура

Структура, ориентированная на потребителя

Некоторые фирмы производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей, имеющих четко определенные или специфические потребности. Если определенная группа клиентов становится особенно важной для фирмы, она может использовать органи-

зационную *структуру, ориентированную на потребителя*, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 4.5).

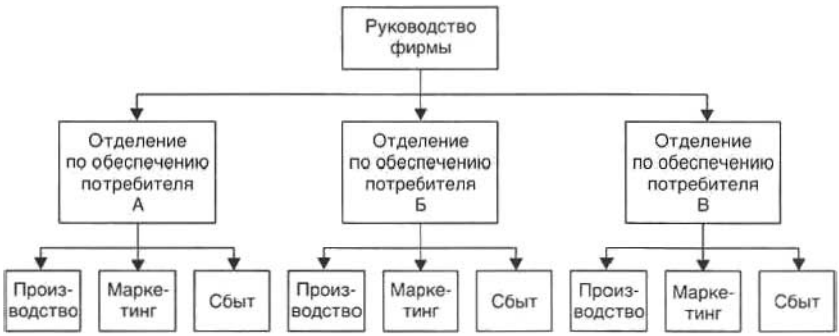


Рис. 4.5. Структура, ориентированная на потребителя

Региональная структура

Если деятельность фирмы охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 4.6). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации. Однако в этом случае расширяется управленческий аппарат фирмы, так как он должен учитывать региональную специфику отделения.

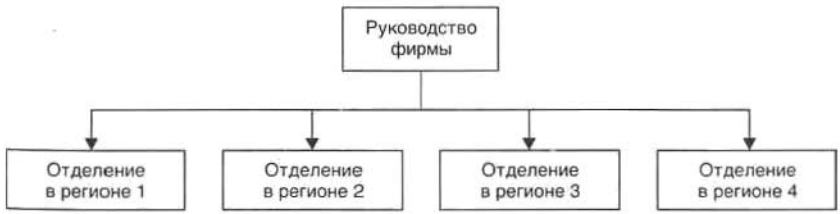


Рис. 4.6. Региональная структура

Преимущества и недостатки дивизиональных структур

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию фирмы на тот или иной фактор внешней среды. *Продуктовая структура* позволяет фирме легче справляться с разработкой новых видов продукции исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей. *Структура, ориентированная на потребителя*, дает фирме возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых она более всего зависит. *Региональная структура* позволяет фирме более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономические особенности рынков по мере географического расширения ее рыночных зон. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижения его целей.

Основным недостатком рассмотренных структур может быть относительное увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных продуктовых (потребительских или региональных) отделений, так как в каждом из них имеются свои функциональные подразделения.

В США различные дивизиональные структуры фирмы демонстрируют свою эффективность на протяжении многих лет. В 1960-е годы дивизиональная структура стала широко использоваться и в европейских коммерческих организациях, ранее применявших в основном традиционные функциональные структуры. Изучение 93 крупных многонациональных компаний показало, что 88% из них в той или иной форме используют дивизиональные организационные структуры[1].

В России в условиях перехода к рынку роль и принципы построения дивизиональных структур имеют чрезвычайно большое значение. Многие предприятия до приватизации уже были широко диверсифицированы, т.е. выпускали различные виды продукции. Другие предприятия, например военные фирмы, помимо своей традиционной продукции в новых условиях вынуждены осваивать новые для них виды гражданской продукции. Их руководители зачастую сталкиваются с необходимостью решать вопросы в различных областях, пытаются разобраться в положении

[1] См.: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. С. 375.

дел сразу на нескольких рынках и освоить весь спектр навыков, необходимых для успеха на этих рынках.

Очевидно, что для сохранения конкурентоспособности или даже выживания таких предприятий их организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе, т.е. строилась, по существу, на принципах дивизиональных структур. В качестве примера эффективной организационной структуры крупной фирмы подобного типа можно привести объединение «Светлана», которое еще в начале 1970-х годов создало в своей структуре *научно-производственные комплексы* (НПК), которые специализировались на разработке и производстве изделий своего профиля, что позволило резко сократить сроки создания и снизить затраты на новые изделия (рис. 4.7).

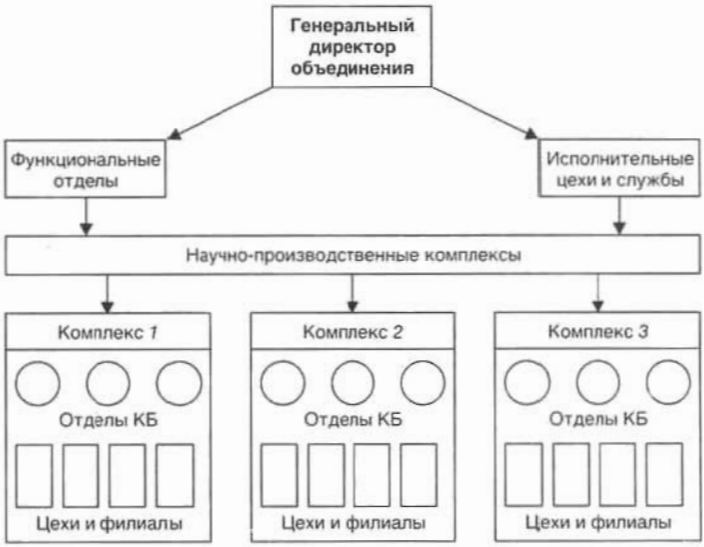


Рис. 4.7. Схема организационной структуры объединения «Светлана»: начальники научно-производственных комплексов являются руководителями КБ головного завода

4.2.3. Программно-целевые структуры

Программно-целевые структуры призваны организационно обеспечить реализацию стратегических планов. ***Программно-целевые структуры*** *— это общий термин, используемый для обозна-*

чения новых, современных организационных структур, которые могут быть классифицированы следующим образом (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Программно-целевые структуры

Таким образом, программно-целевые структуры включают два типа организационных структур — адаптивные и структуры, ориентированные на нововведения. Рассмотрим их характеристики.

Адаптивные структуры

Адаптивные структуры *— это организационные структуры, которые могут модифицироваться в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой фирмы.* В развитии адаптивных структур особенно заинтересованы фирмы, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется в связи с научно-техническим развитием отрасли, а также фирмы, сфера деятельности которых требует проведения обширных научных исследований и технических разработок. Различают три вида адаптивных организационных структур — проектная структура, матричная структура и структура типа конгломерата.

Проектная структура

Проектная структура, являющаяся одной из разновидностей адаптивных структур и называемая иногда *проектной организацией*, используется в фирмах с оперативно обновляющимся ассортиментом продукции. При такой структуре деятельность

фирмы рассредоточивается по двум группам — группе развития и проектной группе. *Группа развития* отвечает за стратегическое планирование, а также за обеспечение ресурсами и кадрами (сюда входят функциональные подразделения НИОКР, долгосрочного планирования, маркетинга, финансов и т.д.). В *проектной группе* управление строится по проектам, а в группе развития — частично по проектам, а частично — по функциональному принципу (рис. 4.9).

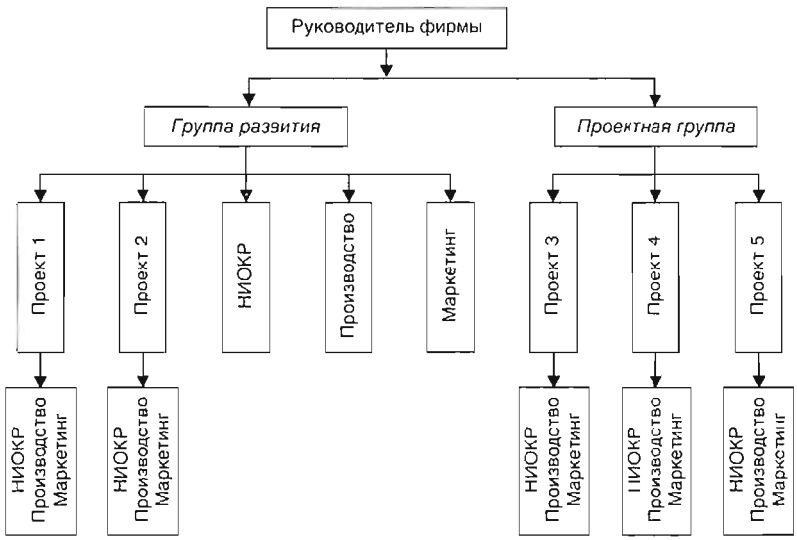


Рис. 4.9. Схема проектной структуры

Преимущества адаптивной проектной формы заключаются в динамичности стратегии, гибкости и подвижности структуры, в производственно-оперативной маневренности. Однако при несомненных достоинствах сфера применения такой структуры ограничена теми фирмами, где производственные ресурсы могут легко перемещаться между группой развития и проектной группой. Считается, что эта форма оправдана для краткосрочных проектов длительностью 3—6 месяцев.

Матричная структура

Матричная структура — другая разновидность адаптивной организационной структуры, представляет собой *комбинацию проектной структуры с функциональной*. Впервые эта структура

была разработана и применена в конце 1950-х годов в авиакосмической промышленности США компаниями «Локхид», «Хьюз эйркрафт», «Авко» и др. для организации работ над крупными военными проектами. Компании этой отрасли обладали большими материальными и людскими ресурсами, их деятельность была направлена на разработку новых видов вооружения. Компании постоянно были заняты одновременным выполнением нескольких крупных заказов, причем каждый из них находился на различной стадии готовности и требовал внимания различных функциональных служб.

В этих условиях был необходим *управляющий по проекту*, по каждому контракту, который бы координировал деятельность функциональных служб в целях эффективного своевременного выполнения заказа, т.е. отвечал за выполнение комплекса работ в целом. Для использования преимуществ функциональной и проектной структур на функциональную структуру была как бы наложена проектная структура, что в результате дало своеобразную *матрицу*, образующуюся в результате пересечения вертикальных связей функциональной организации с горизонтальными линиями ответственности за конкретный проект (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Схема матричной структуры

Матричная структура включает положительные стороны обеих образующих организационных структур, сводя к минимуму их противоречия и недостатки. Управляющий проектом располагает

полномочиями определять, что и когда должно быть сделано, а функциональный менеджер решает, кто и каким образом будет выполнять работу. Такая структура оказалась эффективной на крупных фирмах, где управляющие должны одновременно решать технологические проблемы и не упускать из виду коммерческие интересы. Однако слабость матричной структуры состоит в том, что она является потенциально конфликтной. Поддержание баланса между вертикальными и горизонтальными связями требует постоянного диалога и взаимопонимания между начальниками.

Структура типа конгломерата

Структура типа конгломерата — еще один подход к созданию адаптивных организационных структур, связанный с появлением организации типа конгломерата. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее, организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная, а в третьем — проектная или матричная организация. Некоторые крупные конгломераты (такие, как «Биэтрис», «Сирс Робак», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались в основном за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Структуры, ориентированные на нововведения

На фирмах, где одним из стратегических направлений развития является поиск новых возможностей в производственной и коммерческой деятельности, разрабатываются организационные структуры, получившие название *ориентированных на нововведения*. Под *нововведениями* понимается: 1) процесс разработки идей, касающихся новых направлений стратегического развития; 2) процесс воплощения этих идей в потенциально прибыльную новую продукцию. Основной принцип структурного построения фирмы, ориентирующейся на нововведения, предполагает обязательное формирование двух групп (рис. 4.11):

- *группы нововведений* (или проблемно-поисковой группы) — генерирование новых идей и разработка проектов по расши-



Рис. 4.11. Схема организационной структуры, ориентированной на нововведения

рению деятельности в области диверсификации производства и сбыта (новые продукты, новые рынки и т.д.);

- *группы текущей деятельности* — реализация проекта (продукта), разработанного группой нововведений, в рамках действующего серийного производства (а при необходимости — создание нового производства).

Обычно деятельность фирм, имеющих вышеприведенную структуру, строится в два этапа. На I этапе группа нововведений изучает, планирует и проектирует реализацию новых направлений деятельности. Задача этой поисковой группы — исследование и подготовка почвы для проникновения в новую сферу производственно-коммерческой деятельности. Часто это связано с освоением новой технологии и рынка. Группа нововведений несет ответственность за проект до тех пор, пока не установлена его коммерческая пригодность, т.е. пока он не апробирован на рынке.

На II этапе разработанный проект (продукт) направляется в группу текущего бизнеса, где он может быть передан в действующее или новое производственное отделение. Этот процесс может проходить двумя путями: 1) передача проекта (продукта) осуществляется в виде передачи только продукта и технологии;

2) передача проекта (продукта) сопровождается перемещением персонала и материальных ресурсов. Второй путь считается более эффективным, так как позволяет управляющему проектом работать не только над созданием нововведения, но и осуществлять его серийное производство. Некоторые фирмы прибегают к временному переводу персонала из группы нововведений в группу текущего бизнеса. Сама группа текущего бизнеса организуется по дивизиональному или функциональному принципу в зависимости от характера производства.

Возможными слабыми сторонами названной структуры может быть дублирование ресурсов в двух группах, а также возможная несогласованность деятельности двух групп. Так, при отсутствии между двумя группами должным образом налаженных коммуникаций персонал, занятый разработкой нововведений, может быть не осведомлен об изменении спроса и требований к освоенной продукции. В этом случае группа нововведений будет оставаться ориентированной на диверсификацию, в то время как практическая деятельность подсказывает необходимость поиска новых возможностей в уже освоенных направлениях.

4.2.4. Сетевые структуры

Обостряющаяся конкуренция и динамизм рынка требуют от фирм инновационных решений, а инерционность сложившихся организационно-управленческих форм часто не позволяет обеспечить быструю адаптацию к происходящим переменам. Современные компании пытаются нивелировать негативные стороны иерархически-бюрократической организации с помощью сетевых организационных форм бизнеса. Разрабатываемая с начала 1960-х годов идея прямых коммуникационных каналов между относительно равноправными партнерами была реализована в построении *сетевых организаций*.

В условиях неустойчивости внешней среды бизнеса решающими для успеха становятся новаторство и гибкость информационного обмена. Быстрое устаревание информации требует от фирмы ее немедленного использования, но управляющие все чаще не могут уделить достаточно времени для подробного ознакомления с ней и личного руководства и поэтому должны все в большей мере делегировать свои полномочия. У персонала, в свою очередь, нет времени на ожидания указаний сверху или длительную проработку решений. В этих условиях оптимальным является такое распределение полномочий, когда:

- специалисты функциональных уровней в организации способны принимать самостоятельные решения без постоянного надзора со стороны вышестоящих уровней;
- решения принимаются на уровне управления, где происходит действие;
- на место формальных отношений по типу «начальник — подчиненный» приходят прямые информационные взаимосвязи.

Такая комбинация «низового» принятия решений, открытого информационного обмена и размытых формальных линий подчиненности получила название *сетевой структуры*. Ниже представлен один из возможных вариантов такой структуры (рис. 4.12).

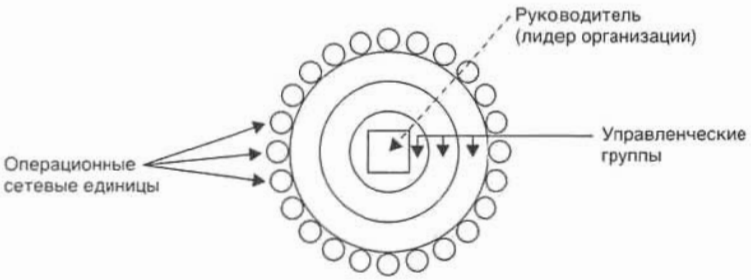


Рис. 4.12. Сетевая организационная структура

Под идеальной сетевой организацией подразумевается структура свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. Такая логика межорганизационной кооперации, успешно используемая в рамках стратегических союзов и виртуальных корпораций, начинает переноситься и на внутреннюю жизнь компании. В случае сетевой организации предприятие может быть представлено в виде потока неоднозначных, требующих интерпретации событий (прогнозов, заказов и т.п.). Коллективная интерпретация этих событий и принятие решений должны осуществляться немедленно по месту событий. Это влечет за собой широкую децентрализацию ответственности, что требует не только систематического повышения квалификации сотрудников, но и культуры и компетенции взаимодействия.

Усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнерами сети (и сохранение тем самым

разнообразия их ресурсов) при одновременном признании ими коллективных ценностей и стремлении к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений. В сети нет полного отказа от иерархического контроля, но осуществляется он не с помощью установленных процедур, что свойственно иерархиям (например, военным, церковным и т.д.), а на уровне установления относительно жестких правил игры в сфере сотрудничества, т.е. организации совместных действий (как, например, в пчелином улье, муравейнике, спортивных играх). Взаимоотношения в сети подчиняются четким правилам (не процедурам), которые предусматривают вмешательство высшей инстанции в случае возникновения конфликта. Участники сети преследуют общую цель под стратегическим руководством высшего эшелона управления.

Поскольку в сетевых организациях сложно диктовать сверху правила сотрудничества по каждому конкретному поводу, у руководителей возникает новая задача — мотивировать процесс создания потенциала обучения, культурного развития персонала, побуждать и принуждать к выработке конструктивно-критического коллективного мышления. Предметом размышления становятся не только отраслевые тенденции, инновационные проекты, вкусы клиентов, но и эффективность действующих систем стимулирования, сильные и слабые стороны используемых форм сотрудничества, создание доверительных и надежных отношений. В компании должны быть созданы условия, позволяющие системе самой контролировать себя с помощью различных механизмов обратной связи. Современные информационно-коммуникационные технологии являются лишь важным условием эффективности сетевых организационных форм, главное же заключается в социальных и социально-психологических аспектах. Виртуальные сообщества, состоящие из сетевых «кочевников», как коллективы недееспособны, так как доверие между партнерами не может быть передано через Интернет.

Сетевые организации не могут существовать без готовности персонала к добровольному сотрудничеству, соответствующих стимулов, доверия и знаний. Именно знания создают тот контекст, который необходим для перехода к новым инновационным организационно-управленческим формам. Если обобщить все рассмотренные виды организационных структур фирм, то получим следующую классификацию (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Обобщенная классификация организационных структур фирмы

4.3. ФОРМИРОВАНИЕ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Вертикальное разделение труда

Объем управленческой работы на фирмах достаточно велик, и следовательно, она должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Эта координация осуществляется сверху вниз: вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей, пока этот процесс не опускается до уровня непосредственных исполнителей на рабочих местах. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует *уровни управления*. На рис. 4.14 приведен один из вариантов формирования уровней управления. Такой механизм называется *вертикальным разделением труда*, создающим в результате *иерархию управленческих уровней*.



Рис. 4.14. Вертикальное разделение труда, образующее уровни управления (пример)

Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории[1]. Эти три категории рассматриваются с точки зрения функций, выполняемых руководителем в организации. Лица на *техническом уровне* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на *управленческом уровне*, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам во внешней среде и т.д. В соответствии с этими уровнями руководители делятся:

- на руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих;
- руководителей (управляющих) среднего звена;
- руководителей (управляющих) высшего звена.

На рис. 4.15 показано соответствие между уровнями управления и лицами, находящимися на этом уровне[2]. Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом более высоком уровне управления находится меньше людей, чем на

[1] *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. С. 50.
[2] Там же. С. 51.



Рис. 4.15. Уровни управления и управляющие

нижестоящем. Рассмотрим характеристики руководителей каждого уровня управления.

Руководители низового звена

Низовое звено управления — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими исполнителями. *Руководители низового звена* обычно отвечают за организацию рабочего места, непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование. Типичными должностями на данном уровне являются мастер, мастер смены, старшая медсестра, начальник участка и т.д. Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие. Временной период для реализации решений также короткий — они почти всегда реализуются сравнительно быстро. Около половины своего рабочего времени руководители низового звена проводят в общении. В основном это общение с подчиненными. Довольно незначительное время приходится на общение с другими руководителями своего ранга и совсем малое — с начальством.

Руководители среднего звена

Работа руководителей низового звена координируется и контролируется *руководителями среднего звена.* На крупной фирме может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — низшим. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются начальник цеха, заведующий отделом, управляющий сбытом по региону, директор

филиала. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в фирме. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем фирмы в целом. Например, деятельность начальника производства на промышленной фирме в основном включает координирование и управление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействии с инженерами по разработке новой продукции.

В основном, однако, руководители среднего звена являются «буфером» между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения, обычно после переработки и конкретных заданий, низовым линейным руководителям. Бóльшая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 1980-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, что вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена во многих фирмах.

Руководители высшего звена

Высший организационный уровень — *руководители высшего звена* — гораздо малочисленнее других. Даже на самых крупных фирмах руководителей высшего звена всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в предпринимательстве — это председатель совета директоров, президент и вице-президенты корпорации, генеральный директор и директор крупной фирмы. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для фирмы в целом или для основной ее части. Поэтому успешные руководители высшего звена на крупных фирмах ценятся высоко и их труд хорошо оплачивается.

Работу по руководству крупной фирмой можно назвать крайне сложной. Объем работы, которую приходится выполнять руководителю в течение дня, огромен, а темп, в котором она должна быть выполнена, весьма напряженный. Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является то, что

работа руководителя высшего звена практически не регламентирована. В отличие, например, от агента по сбыту, который должен сделать определенное количество телефонных звонков, или мастера на производстве, который должен выполнить четко определенное задание, руководитель высшего звена никогда не может быть уверен, что успешно завершил свою деятельность, поскольку фирма продолжает действовать, а внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи.

4.4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Итак, специализация и разделение труда значительно повышают его производительность у группы людей. Однако если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, специализация может не давать ожидаемого эффекта. Основным процессом, с помощью которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения с персоналом в любой организации, является *делегирование полномочий и распределение ответственности*. Один из фундаментальных принципов управления фирмой — *отношения между уровнями полномочий*, которые связывают высшее руководство с более низкими уровнями управления и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование

Делегирование *означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.* Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Поэтому, по существу, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Ответственность

Ответственность *представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.* Под *обязательством* понимается, что индивид должен выполнить конкретные рабочие требования, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач, связанных с работой в данной должности, в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Отметим, что *ответственность не может быть делегирована*, т.е. руководитель не может «размывать» ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент должен нести ответственность перед руководством фирмы.

Полномочия

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами. ***Полномочия*** *представляют собой ограниченное право использовать ресурсы фирмы и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение поставленных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.* Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, то обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Пределы полномочий

Так как полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы и командовать людьми, существует такое понятие, как ***пределы полномочий***. *Внутри фирмы эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и*

должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненным устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач. В общем случае *пределы полномочий расширяются с переходом на более высокий уровень управления организации*. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и генеральный директор крупной акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе заработную плату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров. Существует еще множество правовых ограничений полномочий. Значительная часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Полномочия проявляются в виде двух общих типов — линейных полномочий и аппаратных (штабных) полномочий.

Линейные полномочия

Линейные полномочия *— это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным*. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для мотивации подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями. Делегирование линейных полномочий создает *иерархию уровней управления организации*. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью*, или *цепью команд*.

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Линейные отношения: 1) упрощают взаимоотношения подчиненных и начальника; 2) подчиненный (получатель полномочий) принимает на себя личную ответственность за выполнение порученной работы; 3) если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема в установленном порядке передается по цепи команд на более высокий уровень управления. Таким образом, линей-

ные отношения обеспечивают четкую координацию во взаимоотношениях работников предприятия — все точно знают, кто и что может делать. Понятие линейных полномочий тесно связано с двумя важнейшими принципами построения организации — принципом единоначалия и принципом ограничения нормы управляемости.

Принцип единоначалия

Как уже отмечалось, для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Наилучший способ обеспечить такую координацию заключается в том, чтобы *подчиненный отвечал только перед одним начальником и получал приказы только от него.* Это и есть *принцип единоначалия*, который применяется на большинстве фирм. Согласно этому принципу лицо, у которого возникла какая-либо проблема, *должно обратиться к своему непосредственному начальнику по данному вопросу. Так же и руководитель высшего ранга не должен отдавать приказы сотрудникам низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней.* Несмотря на определенные недостатки (длинная цепь команд, медленный обмен информацией, негибкость и др.), принцип единоначалия весьма длительное время применялся множеством организаций и не утратил своей актуальности в качестве координирующего механизма для отдельных организаций.

Таким образом, единоначалие является принципом производственно-хозяйственного управления, основанным на подчинении персонала (коллектива работников) единой воле руководителя (управляющего), который наделен необходимыми правами для управления доверенным ему участком работы и несет за работу этого участка всю полноту ответственности. Реализация принципа единоначалия предполагает четкое разграничение прав и обязанностей каждого руководителя (работника), его высокую компетентность и ответственность каждого за порученное дело. Единоначалие не означает, однако, бездумное выполнение любых распоряжений. Обычно наиболее важные решения обсуждаются коллективно (на собраниях акционеров или трудовых коллективов, заседаниях совета директоров или правлений). При всех условиях наилучшие результаты в управлении фирмой достигаются, когда персонал хорошо информирован о целях проводимых мероприятий, когда эти цели продуманы и обсуждены, когда руководитель опирается на свой трудовой коллектив.

Норма управляемости

***Норма управляемости**, определяемая как число работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.* Технически руководитель высшего звена организации вместо создания *цепи команд* может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Поскольку высшее руководство в конечном итоге отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, оно, несомненно, заинтересовано в сохранении возможно большего контроля. Однако на практике *неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.* Какой же должна быть идеальная норма управляемости? Предлагается широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считает наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Существенное влияние на этот процесс оказывает использование современной управленческой техники, автоматизированных систем управления. На нее влияет характер выполняемых задач, характеристики подчиненных, относительные способности руководителя и др. Очевидно, что, если не удерживать норму управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии выполнять обязанности по координированию деятельности подчиненных.

Централизованная и децентрализованная организация

Фирмы, на которых руководство высшего звена оставляет за собой бóльшую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными.* На *децентрализованных фирмах* управляющие среднего звена имеют значительные полномочия в конкретных областях деятельности. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных фирм. Разница между ними состоит лишь в относительной степени *делегирования прав и полномочий.* Об уровне централизации фирмы можно судить по таким ее характеристикам, как: 1) число решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления; 2) важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях; 3) последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях; 4) уровень контроля за работой подчиненных.

Преимущества централизованных фирм состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности. Если изменения во внешней среде фирмы происходят сравнительно медленно и сама фирма сравнительно невелика, то для нее высокая степень централизации является предпочтительной. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять, когда внешняя среда фирмы характеризуется динамичными рынками, острой конкуренцией при наличии диверсифицированного производства, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размера фирм, сложности хозяйственной деятельности.

Административные (штабные) полномочия

Линейные полномочия не могут в полной мере обеспечить потребности фирм. Поэтому они дополняются различными вариантами *административных* (*штабных*) *полномочий*. В настоящее время существует множество типов штабных полномочий, которыми наделяются работники *административного аппарата* (*штаба*). Административный (штабной) аппарат можно классифицировать по трем типам — консультативный, обслуживающий и личный. Отметим, что на практике трудно провести четкую границу между этими типами, так как довольно часто аппарат выполняет несколько функций одновременно.

Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать *консультативный аппарат*. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

В любой из областей, где используется административный аппарат, его функции могут быть распространены на выполнение определенных услуг. Наиболее известным и часто встречающимся примером использования *обслуживающего аппарата* является отдел кадров, имеющийся на большинстве крупных фирм. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Это

пример того, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение личных распоряжений руководителя. Приведем пример личного и консультативного аппарата одной из действующих крупных корпораций (рис. 4.16).



Рис. 4.16. Консультативный и личный аппарат корпорации

Таким образом, мы рассмотрели различные альтернативные варианты организационных структур. Каждая из них может быть использована для конкретной, определенной ситуации и достижения соответствующих целей.

4.5. УПРАВЛЕНИЕ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ В РОССИИ

Управление фирмой — процесс многогранный. Его можно рассматривать с технико-экономической точки зрения — как управление производством и реализацией товаров и услуг. Другой аспект анализа — управление фирмой как объектом собственности. Эти два подхода переплетаются и вместе с тем имеют свою специфику. Законодательство практически не регламентирует управление фирмой как технико-экономическим комплексом. В то же время управление фирмой как объектом собственности четко регламентируется Гражданским кодексом РФ и соответствующими законами, регулирующими деятельность отдельных организационно-правовых форм коммерческих организаций (например, Закон «Об акционерных обществах»).

Рассмотрим управление фирмой как объектом собственности на примере управления акционерным обществом. Органы управления фирмой можно разделить на три вида — представительные, исполнительные и контрольные (рис. 4.17).

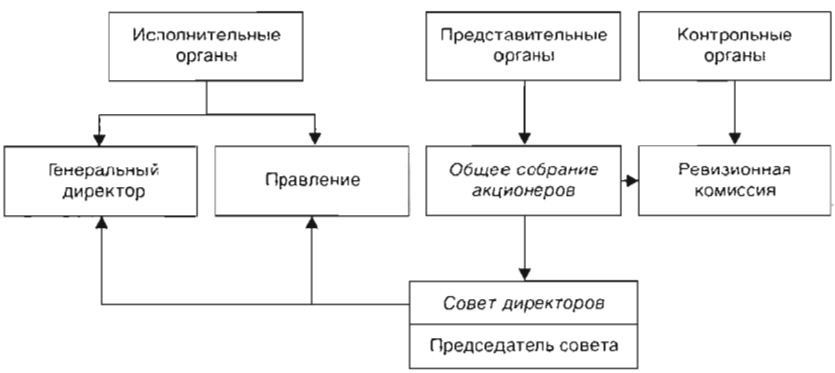


Рис. 4.17. Схема управления акционерным обществом

Высшим органом управления акционерным обществом является *общее собрание акционеров*. В его компетенцию входит решение важнейших вопросов деятельности общества (принятие устава, изменение уставного капитала, утверждение годовых отчетов и распределение прибыли, принятие внутренних документов, регулирующих функционирование органов общества, решение иных

принципиальных вопросов деятельности общества). Собрание акционеров избирает совет директоров (наблюдательный совет) и ревизионную комиссию (ревизора). Председатель *совета директоров* избирается из числа членов совета большинством голосов. В компетенцию совета директоров входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества (за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров). Собрание акционеров и совет директоров относятся к представительным органам управления, они являются своеобразными законодательными органами общества.

Ревизионная комиссия (ревизор) осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью и относится к контрольным органам общества. Кроме того, финансово-хозяйственную деятельность общества проверяет независимый внешний аудитор, выбор которого утверждается общим собранием акционеров.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным (например, генеральным директором) или единоличным и коллегиальным (в качестве которого может быть правление или дирекция) исполнительными органами. В последнем случае в уставе общества должна быть определена компетенция каждого из них. Когда в уставе предусмотрена должность только генерального директора, это не означает, что нет дирекции и заместителей директора по функциональным направлениям. Однако они получают свои полномочия уже от генерального директора. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы могут назначаться собранием акционеров или советом директоров. По решению общего собрания акционеров полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Условия договора утверждаются советом директоров.

Установленные законодательством различия в процедуре формирования и взаимодействия органов управления акционерным обществом ставят перед акционерами проблему выбора оптимального варианта системы управления обществом как объектом собственности. При этом отметим, что указанные различия влекут за собой расширение или сужение возможностей конкретных акционеров участвовать в управлении обществом, собственниками которого они являются.

Комментируя приведенную на рис. 4.17 схему управления акционерным обществом, отметим, что законодательство предо-

ставляет фирмам большую самостоятельность в определении сфер деятельности, организационных структур, штатного расписания и других вопросов внутрифирменного управления. Так, законодательством не установлены обязательные нормативы формирования аппарата управления фирмой. Поэтому на практике даже вне зависимости от специфических условий их функционирования существуют самые разнообразные внутрифирменные структурные подразделения. По функциональному назначению, как уже отмечалось, создаются производственные, технические, проектно-конструкторские, маркетинговые, снабженческо-сбытовые, инвестиционные, финансово-учетные подразделения; отделы кадров, труда и заработной платы, контроля качества продукции; ремонтные и энергетические службы и т.д. Однако «раздувание» управленческого аппарата приводит не только к удорожанию продукции и услуг, но и усложняет координацию управления. Важно выбрать наиболее простую и вместе с тем эффективную организационную структуру фирмы.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные требования к организационным структурам и управленческому персоналу?
2. Какие виды структур относятся к традиционным структурам? Каковы их основные признаки и широта применения?
3. Каковы преимущества и недостатки бюрократических (механистических) структур?
4. Охарактеризуйте виды дивизиональных структур. Чем определяется выбор той или иной структуры?
5. Дайте краткие определения проектной и матричной организации. Каков принцип формирования таких структур?
6. Каковы функции группы нововведений и группы текущего бизнеса при построении структуры, ориентированной на нововведения?
7. Проанализируйте действующую структуру управления акционерным обществом.
8. Каким образом формируются уровни управления на основе вертикального разделения труда? Дайте характеристику каждого уровня управления.
9. Почему делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управленческой деятельности фирмы?
10. Каковы преимущества и недостатки централизованных и децентрализованных предприятий? Что такое норма управляемости?
11. В чем суть сетевых структур?

Раздел II

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИРМЫ

Тема 5

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

План занятия

1. Состав и классификация элементов основного капитала фирмы.
2. Оценка основных средств.
3. Воспроизводство основных средств фирмы.
4. Амортизация основных средств.
5. Состояние и использование основных средств.
6. Нематериальные активы фирмы.

5.1. СОСТАВ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА ФИРМЫ

Термин «*капитал*» трактуется по-разному. При определении этого понятия исходят из его целевой функции, натурально-вещественного состава, конкретной формы, которую он приобретает, проходя различные стадии кругооборота. Такие подходы отражают различные аспекты этой сложной экономической категории. При изучении данной темы основной акцент будет сделан на рассмотрении капитала фирмы как имущественного комплекса, используемого для реализации ее стратегических и тактических целей.

При организации фирмы ее капитал формируется, как правило, из взносов в денежной форме. Однако законодательством предусмотрена возможность внесения в качестве вкладов материально-вещественных факторов производства, нематериальных активов и ценных бумаг. Оплаченный *уставный капитал* определяет размер собственных финансовых ресурсов фирмы, кото-

рые могут быть инвестированы в финансово-хозяйственную деятельность. Другим источником финансовых ресурсов выступают *заемные средства* в виде различного рода кредитных инвестиций. Для ведения финансово-хозяйственной деятельности финансовые ресурсы фирмы авансируются:

- на приобретение средств труда и различных видов нематериальных активов;
- финансирование текущих затрат, связанных с производством и реализацией продукции (сырья, материалов и т.д.);
- приобретение акций и облигаций;
- другие виды вложений в капитал различных организаций бизнеса, государственные облигации и ценные бумаги.

В результате этих вложений создаются потенциальные *источники поступления финансовых ресурсов* в будущем в виде:

- выручки от реализации продукции (работ, услуг) и имущества;
- доходов от финансовых операций;
- дивидендов и процентов по ценным бумагам, находящимся в собственности фирмы, и т.д.

Иммобилизация финансовых ресурсов

При вложении финансовых ресурсов принципиальным является вопрос о длительности их *иммобилизации*, т.е. невозможности использования по другим направлениям до завершения периода их обращения. В практике учета хозяйственной деятельности в качестве критерия длительности иммобилизации используется календарный год (рис. 5.1). С учетом этого критерия имущественный комплекс (в терминологии бухгалтерского баланса — его *активы или хозяйственные средства*) подразделяется на внеоборотные и оборотные активы (средства). К *внеоборотным активам* относятся объекты имущества со сроками обращения (погашения) свыше одного года (так называемые *долгосрочные активы*), к *оборотным активам* — со сроком обращения до одного года включительно (так называемые *краткосрочные активы*). В состав внеоборотных активов входят: 1) основные средства; 2) нематериальные активы; 3) долгосрочные инвестиции (вложения во внеоборотные активы).

Состав и структура основного капитала различными авторами трактуются по-разному. Иногда все внеоборотные средства называют *основным капиталом* фирмы, но чаще этот термин применяется только для средств труда (здания, машины, оборудование и т.д.). В теории и практике организации учета на За-



Рис. 5.1. Вложение финансовых ресурсов

паде применяется термин «*реальный основной капитал*», включающий действующее амортизируемое имущество, затраты на приобретение такого имущества и затраты на незавершенное строительство. В дальнейшем изложении под термином «основной капитал» мы будем понимать *основные средства*, инвестированные на приобретение и создание средств труда и материализуемые в виде различных основных фондов и нематериальных активов.

Основные фонды — это средства труда, которые, сохраняя свою натурально-вещественную форму, многократно участвуют в производственном процессе и постепенно, по мере износа, переносят свою стоимость на готовую продукцию. Различие понятий «основные средства» и «основные фонды» имеет существенное значение для отражения специфики денежной и материальной формы кругооборота производительного капитала. Однако отметим, что в нормативных и инструктивных материалах, а также в практике делового общения эти термины употребляются в на-

стоящее время как синонимы. Причем все большее распространение получает термин «основные средства», заменяя фактически понятие «основные фонды».

Классификация основных средств

Основные средства имеют, как правило, наибольший удельный вес в имуществе фирмы, занимающейся производственной деятельностью, и определяют ее специализацию. Основные средства можно классифицировать по составу, натурально-вещественному признаку и роли в процессе создания продукта. В составе основных средств выделяют движимую и недвижимую часть (недвижимость). К *недвижимости* относятся участки земли в собственности фирмы с принадлежащими им природными ресурсами (почвой, водой и другими минеральными и растительными ресурсами), а также находящиеся на этой земле здания и сооружения. К *движимой части* относятся остальные материально-вещественные элементы основных средств.

По натурально-вещественному признаку основные средства подразделяются на следующие виды: 1) здания; 2) сооружения (включая передаточные устройства); 3) рабочие и силовые машины и оборудование; 4) измерительные и регулирующие приборы и устройства; 5) транспортные средства; 6) вычислительная техника; 7) инструмент; 8) производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности; 9) иные основные средства (рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения и т.д.). В составе основных средств учитываются также находящиеся в собственности организации земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы), капитальные вложения в арендованные объекты основных средств и др.

Активные и пассивные основные средства

В зависимости от конкретной роли в процессе создания продукта основные средства делятся на *активные* и *пассивные*. Функциональное назначение различных видов основных средств с указанием их принадлежности к активной или пассивной части приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Активные и пассивные основные средства

Вид (группа) основных средств	*Состав*	*Функциональное назначение*	*Роль в производственном процессе*
1	*2*	*3*	*4*
1. Здания	Архитектурно-строительные объекты	Создание условий для производственного и управленческого процесса и хранения товарно-материальных ценностей	Пассивная
2. Сооружения	Инженерно-строительные объекты: водопроводные, гидротехнические, канализационные и передаточные устройства (электросети, трубопроводы)	Создание условий, необходимых для осуществления процесса производства путем выполнения различных технических функций, не связанных с изменением предметов труда или осуществлением различных непроизводственных функций	Пассивная
3. Рабочие и силовые машины и оборудование	Энергетическое (силовое) оборудование: двигатели и генераторы. Рабочие машины и оборудование: все виды технологического оборудования, в том числе станки и другие виды автоматических машин. Информационные машины и оборудование: средства вычислительной и оргтехники, средства визуального и акустического отображения информации, средства хранения информации, системы связи, средства измерения и управления	Производство продукции (работ, услуг) и преобразование энергии	Активная
4. Инструмент	Все виды инструмента, за исключением специального инструмента и специальных приспособлений	Воздействие на предмет труда, измерение, контрольные функции по качеству продукции и т.д.	Активная

Окончание табл. 5.1

1	2	3	4
5. Транспортные средства	Производственный транспорт: автокары, электрокары, трубопроводы, конвейеры, автомобили и т.д. в зависимости от отраслевой принадлежности фирмы	Перемещение людей и грузов	Пассивная
6. Производственный и хозяйственный инвентарь	Верстаки, стеллажи, шкафы и прочие виды инвентаря	Создание условий для осуществления производственного процесса	Пассивная
7. Земельные участки и объекты природопользования	Участки земли, лесные угодья, пастбища, месторождения полезных ископаемых и т.д.	Создание условий, необходимых для осуществления процесса производства, использование в процессе производства	Активная или пассивная в зависимости от специфики деятельности и отрасли

Качественные признаки основных средств

Для всех видов основных средств характерны следующие *качественные признаки*: 1) они многократно участвуют в производственном процессе; 2) переносят свою стоимость на готовый продукт постепенно, по мере износа; 3) возмещаются на протяжении ряда производственных циклов; 4) не меняют своей натурально-вещественной формы. Помимо этих качественных характеристик учитываются *дополнительные критерии*. К ним относятся использование объекта в течение длительного времени и способность приносить экономические выгоды (доход). *Срок полезного использования* должен превышать один календарный год (12 месяцев) или быть не меньше обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Срок полезного использования определяется периодом времени, в течение которого применение основного средства приносит доход организации или служит целям ее деятельности.

Функции основных средств

В процессе производства основные средства выполняют следующие функции: 1) непосредственно участвуют в процессе производства, оказывая различного рода воздействие на предметы труда (рабочие и силовые машины, оборудование и инструмент); 2) создают условия для осуществления производственного про-

цесса (земельный участок для промышленного предприятия, здания и сооружения); 3) обеспечивают хранение и перемещение предметов труда и информации (транспорт, производительный и хозяйственный инвентарь).

Структура основных средств

Важнейшим условием эффективности производственного процесса является создание оптимальной структуры основных средств. Структура основных средств отражает соотношение различных групп основных средств, объединенных по определенным признакам. Ее рассмотрение позволяет составить достаточно полную картину состояния производственного потенциала фирмы. Выделяют:

- *видовую структуру* основных средств, отражающую удельный вес каждой видовой группы в общей стоимости основных средств;
- *технологическую структуру*, отражающую удельный вес различных подвидов внутри определенной группы основных средств (например, удельный вес информационных машин в общей группе машин и оборудования);
- *возрастную структуру*, характеризующую удельный вес основных средств различных возрастных групп в общей стоимости основных средств.

Структура основных средств неодинакова в различных отраслях. Это объясняется технологическими особенностями производственного процесса, спецификой перерабатываемого сырья, готовой продукции и другими технико-экономическими факторами. Например, в топливной, нефтедобывающей и газовой промышленности наибольший удельный вес составляют *сооружения*, в легкой и пищевой промышленности — *здания*, в машиностроении и металлообработке — *рабочие машины и оборудование*. Для характеристики состояния основных средств большое значение имеет их возрастная структура. Тенденция к старению основных средств предприятия наблюдалась в России и в 1970—80-е годы, однако в 1990-е годы темпы этого процесса резко возросли. Средний возраст оборудования, например, в 1990 г. составлял 10,8 года, а в 2003 г. — 20,4 года. Произошло резкое сокращение с 29,5 до 7,8% доли нового оборудования (возрастом до 5 лет) в структуре активной части производственных фондов.

5.2. ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

Основные средства учитываются и планируются в натуральных измерителях и в стоимостном (денежном) выражении[1]. *Натуральные показатели* необходимы для определения количества основных фондов по группам, подгруппам и отдельным видам, для составления баланса оборудования, организации ремонта и т.д. Однако применение натуральных измерителей не позволяет получить обобщенную оценку различных по потребительной стоимости и натурально-вещественной форме основных фондов. Для этого используется денежный измеритель. Используя этот измеритель, можно получить различные виды *стоимостной оценки*:

- первоначальную стоимость ($ОС_п$);
- восстановительную стоимость ($ОС_в$);
- первоначальную или восстановительную стоимость за вычетом износа, или остаточную стоимость ($ОС_о$);
- ликвидационную стоимость ($ОС_л$).

Все виды оценки основных средств в обобщенном виде приведены на рис. 5.2.

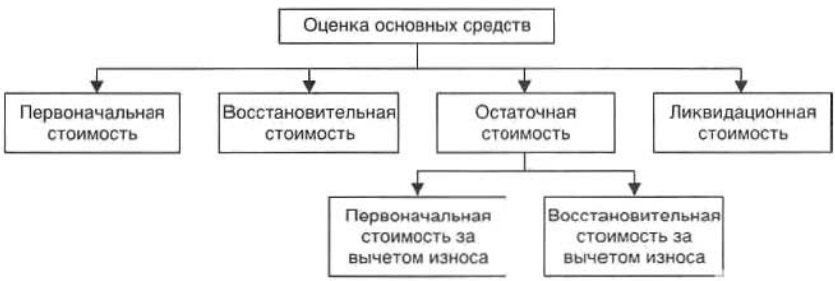


Рис. 5.2. Виды оценки основных средств

Первоначальная стоимость

Первоначальная стоимость *основных средств, приобретенных за плату, отражает фактические денежные расходы организации на приобретение, сооружение и изготовление основных средств, доставку их к месту назначения (за исключением возмещаемых расходов), а также иные расходы, необходимые для доведения их до состояния готовности к эксплуатации.* Основные средства,

[1] Здесь и далее при раскрытии содержания и расчета показателей используются принципы и подходы бухгалтерского учета.

изготавливаемые в самой организации, оцениваются с учетом всех затрат на их производство и доведение до требуемого рабочего состояния. В состав расходов включаются стоимость консультационных и информационных услуг, регистрационные сборы и государственные пошлины, невозмещаемые налоги и иные аналогичные расходы, связанные с приобретением основных средств. В настоящее время у организаций помимо покупки и собственного изготовления появились другие возможности поступления основных средств. При расчете первоначальной стоимости основных средств это обстоятельство необходимо учитывать.

В зависимости от способа поступления первоначальная стоимость определяется следующим образом:

- при внесении учредителем средств в счет его вклада в уставный капитал фирмы — по договоренности с другими учредителями, если иное не предусмотрено законодательством РФ;
- при получении от других юридических и физических лиц безвозмездно, а также в качестве государственной субсидии — по текущей рыночной стоимости (на дату принятия к бухгалтерскому учету);
- при долгосрочной аренде — по договоренности арендатора с арендодателем;
- при получении основных средств в счет оплаты по договорам, предусматривающим использование обязательств (оплату) неденежными средствами, — по стоимости ценностей, переданных организацией в обмен на получение основных средств.

При всех перечисленных выше способах поступления основных средств в первоначальную стоимость включаются фактические затраты предприятия на доставку объектов и приведение их в состояние, пригодное для использования.

Первоначальная стоимость остается неизменной в течение срока полезного использования основных средств, за исключением случаев достройки, дооборудования, реконструкции и модернизации объектов за счет капитальных вложений или их частичной ликвидации. В этом случае затраты на проведение этих мероприятий добавляются к первоначальной стоимости основных средств, а при частичной ликвидации их первоначальная стоимость уменьшается на стоимость ликвидируемых частей. Однако характерные для современного производства высокие темпы обновления производственно-технологической базы обусловливают быстрое изменение условий и соответственно затрат на воспроизводство основных средств. Существенное влияние на

стоимость воспроизводства основных средств оказывают также инфляционные процессы. В этих условиях оценка по первоначальной стоимости не дает объективного представления об объеме основных средств организации. Одни и те же средства, приобретенные даже с небольшим интервалом времени, могут иметь разные цены. Возникает несоответствие между денежной оценкой фактического износа средств труда с накопленными амортизационными отчислениями.

Восстановительная стоимость

Учесть и устранить влияние этих негативных факторов позволяет применение оценки по восстановительной стоимости. ***Восстановительная стоимость*** *отражает затраты на воссоздание в современных условиях точной копии основных средств с использованием аналогичных материалов и сохранением всех эксплуатационных характеристик. Ее определяют исходя из реально сложившихся к моменту проведения переоценки условий воспроизводства основных средств, договорных цен и сметных расценок на проведение строительно-монтажных работ, оптовых цен на строительные материалы, топливо, энергию, машины, оборудование, инвентарь и т.п., транспортных тарифов и т.д.*

Перерасчет стоимости основных фондов в восстановительную стоимость осуществляется в ходе *переоценки*. Полная переоценка основных средств, называвшаяся *генеральной инвентаризацией и переоценкой основных фондов*, проводилась в СССР по состоянию на 1 октября 1925 г., на 1 января 1972 г. (по хозрасчетным предприятиям и организациям) и на 1 января 1973 г. (по бюджетным организациям). Проводилась также частичная переоценка основных средств в отдельных отраслях народного хозяйства и районах страны. Такие большие интервалы в переоценке были возможны при стабильных ценах на материально-технические ресурсы. Начиная с 1992 г. в связи с высоким уровнем инфляции переоценка проводилась по специальным постановлениям Правительства РФ регулярно по состоянию на 1 июля 1992 г., 1 января 1994 г., 1 января 1995 г., 1 января 1996 г., 1 января 1997 г. Они были обязательными для всех организаций на территории РФ.

В 1998 г. в систему переоценки были внесены существенные коррективы. Предприятиям было дано право принимать решение о переоценке основных средств самостоятельно. При необходимости (если, например, в отчетном периоде резко изменились рыночные цены) предприятие получило право привести

стоимость своих основных средств в соответствие с новым уровнем цен, сделав их переоценку по состоянию на 1 января года, следующего за отчетным. Производить переоценку стоимости основных средств разрешено не чаще одного раза в год. Результаты переоценки отражаются на величине добавочного капитала фирмы или фонда средств социальной сферы.

Методы переоценки основных средств

Переоценка объектов основных средств по восстановительной стоимости может осуществляться методом индексации (косвенным методом) и методом прямого пересчета по рыночным ценам. *Метод индексации* предусматривает определение восстановительной стоимости путем умножения балансовой стоимости объектов основных средств на коэффициенты (индексы) пересчета. До 1998 г. индексы пересчета устанавливались Госкомстатом России. Они дифференцировались по видам и подвидам основных средств, времени их приобретения и другим факторам. С 1998 г. в качестве коэффициентов для пересчета первоначальной стоимости в восстановительную используется единый индекс-дефлятор, рассчитываемый и публикуемый Госкомстатом (ныне Федеральная служба государственной статистики, Росстат) ежеквартально.

Переоценка до 1995 г. проводилась только методом индексации. Практика применения данного метода показала, что он может существенно завышать оценку основных средств против их реальной стоимости. Поэтому, когда в 1995 г. организациям была предоставлена возможность выбора метода переоценки, многие фирмы перешли к *методу прямого пересчета*. При применении этого метода восстановительная стоимость основных средств определяется на основе рыночных цен на объекты основных средств, подлежащих переоценке. Правильность определения организацией восстановительной стоимости основных средств на основе их рыночной цены должна быть документально подтверждена. Это может быть сделано путем:

- получения в письменной форме данных о ценах на аналогичные объекты основных средств от предприятий-изготовителей;
- получения справки торгующих или снабженческих организаций об уровне цен;
- анализа уровня цен, опубликованных в средствах массовой информации и специальной литературе;

- экспертных заключений о стоимости объектов основных средств, подтвержденных консультационной или иной специализированной организацией (независимой организацией оценщиков).

Переоценка основных средств может быть проведена фирмой самостоятельно и с привлечением независимых экспертов-оценщиков. В настоящее время в России имеются организации, специализирующиеся на оценке движимого и недвижимого имущества. Разработаны методики рыночной оценки имущества, в основе которых, как правило, лежит понимание стоимости как выгоды, которой обладает владелец имущества. Стоимость имущества определяется как некоторое количество каких-либо других ценностей (как правило, денег), на которое оно может быть обменено, или как сумма доходов, которые это имущество принесет в будущем его владельцу.

Выбор метода переоценки является важнейшим элементом экономической политики фирмы. При принятии решения необходимо провести всесторонний анализ влияния переоценки на финансово-экономическое положение фирмы, в частности на суммы платежей по налогу на прибыль и налогу на имущество, оценить собственные кадровые возможности проведения переоценки и при необходимости пригласить высококвалифицированных специалистов.

Износ основных средств

Существует еще одна причина изменения стоимости основных средств. Это их износ. *В результате* ***износа*** *под воздействием различных факторов происходит частичная или полная утрата потребительских свойств и стоимости основных средств.* Износ может возникать: 1) в процессе эксплуатации; 2) под воздействием сил природы; 3) вследствие технического прогресса и роста производительности общественного труда. Интенсивность износа зависит от вида основных средств, особенностей их конструкции, качества изготовления, характера и условий эксплуатации, состояния обслуживания и других факторов. Различают два вида износа основных средств — моральный и физический.

Моральный и физический износ

Моральный износ *основных средств (его называют также техническим, функциональным) возникает в результате удешевления воспроизводства действующих или создания новых, более совершенных основных средств.* Выделяют две формы морального износа. При первой форме моральный износ связан с сокращением

затрат на воспроизводство, вызванным повышением производительности труда в отраслях, создающих объекты основных средств. Кроме того, он обусловлен изменением цен на сырье, материалы, полуфабрикаты и готовые изделия, необходимые для их изготовления. При второй форме моральный износ возникает вследствие появления основных средств, превосходящих по технико-экономическим характеристикам (мощности, производительности, надежности, экономичности, ремонтопригодности, комфортабельности и др.) действующие средства.

Физический износ *основных средств проявляется в их материальном снашивании, постепенной потере ими своих естественных (физических, химических, биологических и т.п.) свойств и, как следствие, в потере стоимости.* Он может возникать в результате эксплуатации или бездействия основных средств, влияния сил природы или чрезвычайных обстоятельств — землетрясений, наводнений, пожаров и т.д. Физический износ в конечном счете приводит в негодность объекты основных средств, вызывая необходимость их замены новыми.

Остаточная стоимость

В момент приобретения основных фондов и принятия их на баланс величина основных средств количественно совпадает с их первоначальной стоимостью. Далее, по мере использования основных средств в процессе производства и их износа, первоначальная (восстановительная) стоимость раздваивается: одна часть, равная износу, приобретает форму амортизационных отчислений, другая — отражает остаточную стоимость основных средств. *Оценка основных средств, учитывающая их износ, называется* ***первоначальной (восстановительной) стоимостью за вычетом износа,*** *или* ***остаточной стоимостью****. Она отражает стоимость средств, не перенесенную на готовую продукцию (работы, услуги) на дату проведения оценки.* Остаточная стоимость, таким образом, может быть определена по формуле

$$ОС_{о} = ОС_{п}(ОС_{в}) - А, \qquad (5.1)$$

где $А$ — амортизационные отчисления, начисленные с даты постановки основных средств на баланс фирмы; $ОС_{п}$ — первоначальная стоимость; $ОС_{в}$ — восстановительная стоимость.

Ликвидационная стоимость

Наряду с остаточной иногда выделяют как самостоятельный вид оценки ***ликвидационную стоимость,*** *которая меньше оста-*

точной стоимости на величину затрат, связанных с ликвидацией основных средств. Этот термин в настоящее время имеет двоякое значение. Он может выражать остаточную стоимость за вычетом затрат, связанных с ликвидацией основных средств. Но может использоваться также как выражение *рыночной цены* основных средств при ликвидации предприятий.

5.3. ВОСПРОИЗВОДСТВО ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ФИРМЫ

Управление воспроизводством основного капитала является составной частью общей стратегии фирмы по обновлению ресурсов. В основе такой стратегии должен лежать *принцип поддержания в рабочем состоянии ресурсов операционной производственной системы.* Применительно к основному капиталу этот принцип предусматривает восстановление основных средств посредством *ремонта, модернизации и реконструкции.* При определении стратегии их проведения необходимо определить и выбрать оптимальное сочетание возможных инвестиционных проектов с учетом финансовых возможностей предприятия. Существуют различные формы воспроизводства основных средств фирмы — новое строительство, расширение, техническое перевооружение, реконструкция и др. (рис. 5.3). Затраты по восстановлению увеличивают первоначальную стоимость объектов основных средств, если в результате проведенной модернизации и реконструкции улучшаются ранее принятые нормативные показатели их функционирования (срок полезного использования, мощность, качество использования и т.д.).

Новое строительство — это процесс расширения производства на новых площадях. *Расширение предприятия* — строительство дополнительных производств на действующем предприятии либо строительство или расширение существующих цехов. *Реконструкция* — это процесс, сочетающий обновление техники и переустройство пассивной части основных средств. В процессе реконструкции могут быть внесены существенные изменения в производственные ресурсы предприятия. *Техническое перевооружение* — процесс совершенствования производства на новой технической основе, приводящий к существенному повышению технического уровня производства и коренному улучшению экономических результатов производственной деятельности. Технический уровень характеризует степень совершенства применя-



Рис. 5.3. Формы воспроизводства основных средств

емых методов и средств труда, их способность обеспечить высокую эффективность производства. Если при *обновлении ресурсов* имеющиеся средства заменяются аналогичными с целью компенсации физического износа, то осуществляется *техническая модернизация* производства, не приводящая к существенному повышению его эффективности. Речь в этом случае идет о процессе простого воспроизводства. Если в ходе обновления создаются дополнительные производственные мощности и происходят качественные изменения в процессе производства, можно говорить о расширенном воспроизводстве.

5.4. АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ[1]

Конкретный механизм начисления амортизации определяется ее экономическим содержанием. Можно выделить два подхода к раскрытию этого понятия. Первый подход рассматривает *амортизацию как процесс перенесения стоимости, утрачиваемой основными средствами в ходе их функционирования, на стоимость произведенной продукции (работ, услуг). Амортизационные отчисления* формируют источник средств для приобретения новых основных средств взамен изношенных. Использование амортизационных отчислений ограничивается реализацией их целевой функции — обеспечением воспроизводства основных средств.

В практике хозяйствования этот подход реализовывался в жесткой системе регламентации использования средств накопленной амортизации. До 1992 г. в России амортизационные отчисления аккумулировались в специальном амортизационном фонде, который имел строго целевое использование. С 1992 г. амортизационный фонд в организациях не создается. Средства амортизационных отчислений поступают в составе выручки от реализации на расчетный счет организации в банке. С этого счета по мере необходимости финансируется приобретение новых основных средств. Однако ограничения в использовании амортизационных отчислений сохранились. Например, амортизационные отчисления, начисленные ускоренным методом, при их нецелевом использовании не включались до 1999 г. в себестоимость продукции и попадали в налогооблагаемую базу по налогу на прибыль.

Принципиальным моментом рассмотренного подхода является неразрывная связь амортизации с износом основных средств. Независимо от способов и источников поступления основных средств на предприятие введение их в эксплуатацию означало начало износа и, следовательно, процесса начисления амортизации, который заканчивался на данном или другом предприятии (в случае перевода туда объекта основных средств) после завершения срока их службы. Таким образом, *амортизация рассматривается как процесс накопления средств на замену изношенных основных фондов.*

---

[1] В данном параграфе рассматривается начисление амортизации согласно нормативным документам бухгалтерского учета. Порядок амортизации основных средств для целей налогообложения прибыли будет рассматриваться в теме 12.

Второй подход основывается на понимании ***амортизации как способа возврата капитала, авансированного в основные средства.*** При этом использование этого капитала в дальнейшем не связывается напрямую с воспроизводством основных средств — приобретением новых взамен изношенных. В Положении по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01) отмечается, что стоимость основных средств погашается посредством амортизации. Включая амортизацию в затраты и получая доход от реализации продукции (работ, услуг), фирма обеспечивает возврат капитала, авансированного в основные средства. Дальнейшее использование этих средств не регламентируется. Собственник капитала может закупить на эти деньги новое оборудование взамен изношенного (провести *реновацию*), а может поменять направление инвестирования или принять другое решение. Государство только мерами экономического воздействия может побудить фирму принять решение, отвечающее государственной политике в области инвестиционной деятельности.

Практическим шагом в реализации этой концепции в российской практике стало снятие с 1998 г. ограничений в использовании амортизационных отчислений, в том числе начисленных ускоренным методом. При определении срока полезного использования объекта основных средств ожидаемый физический износ является лишь одним из факторов, который принимается во внимание. Наряду с ним учитывается ожидаемый срок прибыльного использования этого объекта в соответствии с ожидаемой производительностью или мощностью. Таким образом, второй подход делает акцент не на натурально-вещественный аспект воспроизводства капитала, а на реализацию прав инвестора на возврат капитала, его использование и перемещение.

Действующий порядок начисления амортизации предусматривает ряд правил и ограничений. По таким объектам основных средств, как жилищный фонд, объекты внешнего благоустройства и другим аналогичным объектам (лесного хозяйства, дорожного хозяйства и т.п.), по продуктивному скоту, буйволам, волам и оленям, многолетним насаждениям, не достигшим эксплуатационного возраста, а также по приобретенным изданиям (книги, брошюры и т.п.) стоимость не погашается. По таким объектам начисление производится один раз в конце года по установленным нормам. В затраты эти суммы не включаются и учитываются на забалансовом счете организации.

Амортизационные отчисления по объекту основных средств начисляются с первого числа месяца, следующего за месяцем

принятия этого объекта к бухгалтерскому учету, до полного погашения стоимости этого объекта либо списания этого объекта с баланса организации в связи с прекращением права собственности или иного вещного права. Амортизационные отчисления по объекту основных средств прекращаются с первого числа месяца, следующего за месяцем полного погашения стоимости этого объекта или списания этого объекта с баланса организации. Начисление амортизации приостанавливается на период восстановления объектов основных средств, продолжительность которого превышает 12 месяцев, или в случае перевода их по решению руководителя организации на консервацию на срок более трех месяцев. Амортизационные отчисления по основным средствам отражаются в затратах того отчетного периода, к которому они относятся, и начисляются независимо от результатов деятельности организации в этом периоде.

Начисление амортизации может быть проведено различными способами (методами). До 1998 г. в России применялся только линейный способ начисления амортизации и метод ускоренной амортизации как модификация этого способа. В мировой практике, а с 1998 г. и в России используются следующие способы:

1) линейный способ;

2) способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ);

3) способ уменьшаемого остатка;

4) способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Способы, перечисленные в пунктах *2—4*, применяются к основным средствам, введенным в эксплуатацию с 1998 г.

Линейный способ

Равномерное начисление амортизации (*линейный способ*) — это самый простой и наиболее распространенный в мировой практике метод расчета амортизационных отчислений. При его применении предполагается, что *износ происходит равномерно в течение срока полезного использования основных средств.* Принципиальным моментом является определение срока полезного использования основных средств. В 1998 г. в законодательстве РФ, регулирующем начисление амортизации, произошли существенные изменения. Они касаются прежде всего прав хозяйствующих субъектов в определении периода функционирования основных средств. Ранее сроки эксплуатации практически всех видов основных средств жестко регламентировались государством. На

их основе централизованно устанавливались годовые нормы амортизационных отчислений, которые были обязательны для применения всеми организациями на территории страны. Такой порядок отвечал потребностям плановой экономики и существовавшим формам собственности (государственной и общественно-кооперативной). Государство реализовало свое право собственности, централизованно регулируя процесс воспроизводства основных средств.

Однако кардинальные перемены, произошедшие в экономике России, принципиальное изменение статуса хозяйствующих субъектов сделали невозможным продолжение действовавшей практики начисления амортизации. Теперь организациям предоставлено право самостоятельно определять *срок полезного использования основных средств* ($T_{\text{пи}}$) при принятии их на баланс. При этом организации могут исходить из следующих ориентиров: 1) ожидаемого срока использования в соответствии с ожидаемой производительностью или мощностью; 2) ожидаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации (числа смен), естественных условий и влияния агрессивной среды, системы проведения ремонта; 3) нормативно-правовых и других ограничений использования этого объекта (например, срок аренды). Срок полезного использования объектов основных средств ($T_{\text{пи}}$) является базой для определения *годовой нормы амортизационных отчислений* ($H_{\text{а}}$).

$$H_{\text{а}} = \frac{1}{T_{\text{пи}}} \times 100\%. \qquad (5.2)$$

Зная норму амортизации и *первоначальную стоимость основных средств* ($\text{ОС}_{\text{п}}$), можно определить *годовую сумму амортизационных отчислений* $A_{\text{г}}$. При линейном способе сумма начисленной амортизации определяется по формуле

$$A_{\text{г}} = \frac{\text{ОС}_{\text{п}} \times H_{\text{а}}}{100\%}. \qquad (5.3)$$

Способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)

При применении способа списания стоимости пропорционально объему продукции (работ, услуг) *величина амортизации основных средств зависит от объема работ*, выполненных с их применением. Использование этого метода целесообразно в тех случаях, когда объекты основных средств функционируют нерит-

мично. Например, в одном месяце ввиду отсутствия заказов, сырья, материалов и других причин машины и оборудование простаивают, а в другом, наоборот, требуется интенсивное использование основных средств. Применение этого метода увязывает начисление амортизации с конечным результатом деятельности фирмы — выпуском продукции. Он весьма эффективен в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры, позволяет существенно повысить гибкость и оперативность амортизационной политики фирмы. При данном способе начисление амортизации производится исходя из *натурального показателя* объема продукции (работ) в отчетном периоде ($Q_{отч}$) и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств ($Q_{пл}$):

$$A_г = Q_{отч} \times \frac{ОС_п}{Q_{пл}}; \qquad (5.4)$$

Способ уменьшаемого остатка

Данный способ обеспечивает *максимальное начисление амортизации на начальной стадии службы объекта основных средств.* Годовая сумма амортизации при использовании этого метода определяется исходя из *остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года* ($ОС_о$) и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования и *коэффициента ускорения* ($K_у$), устанавливаемого в соответствии с законодательством РФ:

$$A_г = \frac{ОС_о \times H_а \times K_у}{100\%}. \qquad (5.5)$$

Порядок расчета амортизационных отчислений этим способом рассмотрим на конкретном примере. Первоначальная стоимость объекта составляет 100 000 руб., норма амортизации, определенная исходя из срока полезного использования (4 года), равна 25%. Коэффициент ускорения не применяется. Начисленная сумма амортизационных отчислений в первый год эксплуатации составит

$$\frac{100\,000 \times 25}{100} = 25\,000 \text{ руб.}$$

Во второй год эксплуатации эта сумма равна

$$\frac{(100\,000 - 25\,000) \times 25}{100} = 18\,750 \text{ руб.}$$

Аналогично проводятся расчеты для последующих лет.

Годовые амортизационные отчисления по данному методу непрерывно уменьшаются на протяжении срока службы. Но в итоге они не могут полностью возместить первоначальную стоимость основных средств. В связи с этим на практике применяют метод уменьшаемого остатка в первой половине срока службы и метод равномерного начисления амортизации в последующем. Этот комбинированный метод называется *кумулятивным*.

Метод суммы чисел лет

При использовании этого метода *годовая сумма амортизации определяется как доля от первоначальной стоимости*. Суть метода заключается в порядке определения этой доли (H). Алгоритм ее расчета следующий: 1) определяется числитель — число лет, остающихся до истечения срока службы основных средств с учетом расчетного года; 2) рассчитывается знаменатель — сумма чисел от единицы до числа, равного сроку полезного использования объекта.

Рассмотрим пример. Предположим, срок полезного использования основных средств равен 4 годам. Их первоначальная стоимость 1000 д.е. Необходимо, используя метод суммы чисел лет, рассчитать годовую сумму амортизации основных средств на первый год с начала ввода их в эксплуатацию. Числитель дроби равен 4 (до истечения срока службы с учетом расчетного года осталось 4 года). Знаменатель дроби равен 10 (сумма чисел от одного до четырех (1 + 2 + 3 + 4). Доля (норма) амортизации в первый год эксплуатации (H_1) составит

$$H_1 = \frac{4}{10}.$$

Аналогично рассчитывается норма амортизации для второго, третьего и четвертого годов (соответственно H_2, H_3 и H_4):

$$H_2 = \frac{3}{4+3+2+1} = \frac{3}{10}; A_г = 1000 \times \frac{3}{10} = 300 \text{ д.е.};$$

$$H_3 = \frac{2}{4+3+2+1} = \frac{1}{5}; A_г = 1000 \times \frac{1}{5} = 200 \text{ д.е.};$$

$$H_4 = \frac{1}{4+3+2+1} = \frac{1}{10}; A_г = 1000 \times \frac{1}{10} = 100 \text{ д.е.}$$

Общая сумма начисленной амортизации составит

400 + 300 + 200 + 100 = 1000 д.е.

В общем виде формула для расчета нормы амортизации имеет следующий вид:

$$H = \frac{2(T - t + 1)}{T(T + 1)}, \qquad (5.6)$$

где T — срок полезного использования основных средств; t — год, для которого определяется доля амортизационных отчислений.

Годовая сумма амортизационных отчислений при использовании метода суммы чисел лет определяется по формуле

$$A_г = \text{ОС}_п \times H. \qquad (5.7)$$

5.5. СОСТОЯНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

Состав и структура основных средств фирмы 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, обновления и выбытия.* Методика их расчета приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Показатели движения основных средств

Показатель	*Методика расчета*	*Формула расчета*
Коэффициент поступления (ввода), $K_{вв}$	Стоимость поступивших основных средств необходимо разделить на стоимость основных средств на конец отчетного периода	$K_{вв} = \frac{\text{ОС}_п}{\text{ОС}_к}$
Коэффициент обновления, $K_{обн}$	Стоимость новых основных средств необходимо разделить на стоимость основных средств на конец отчетного периода	$K_{обн} = \frac{\text{ОС}_н}{\text{ОС}_к}$
Коэффициент выбытия основных средств, $K_{выб}$	Стоимость всех выбывших основных средств необходимо разделить на стоимость основных средств на начало отчетного периода	$K_{выб} = \frac{\text{ОС}_в}{\text{ОС}_н}$

Степень обновления и выбытия основных средств определяется как по всей их совокупности, так и отдельно по производственным средствам, их группам и видам. Для получения информации о состоянии основных средств за определенный период (год, квартал) используется показатель *среднегодовой* (*квартальной*) *стоимости основных средств* (ОС). Применяются два метода расчета этого показателя. Первый метод — упрощенный метод расчета по формуле среднеарифметической суммы средств на начало и конец отчетного года. Второй метод — метод определения средней хронологической по формуле

$$\overline{\text{ОС}} = \frac{\left[\frac{(\text{ОС}_\text{н} + \text{ОС}_\text{к})}{2} + \sum_{i=2}^{12} \text{ОС}_{\text{н}i}\right]}{12}, \tag{5.8}$$

где $\text{ОС}_\text{н}$ и $\text{ОС}_\text{к}$ — стоимость основных средств соответственно на начало и конец года; $\text{ОС}_{\text{н}i}$ — стоимость основных средств на начало i-го месяца (при $i = 1, 2, ..., 12$), или по формуле

$$\overline{\text{ОС}} = \text{ОС}_\text{н} = \frac{\text{ОС}_\text{п} \times n}{12} + \frac{\text{ОС}_\text{в} \times (12 - n)}{12}, \tag{5.9}$$

где n — число полных месяцев использования основных средств в текущем году.

Коэффициент износа и коэффициент годности основных средств

Для эффективного управления процессом воспроизводства основных средств необходима также информация о состоянии основных средств. Состояние основных средств характеризуется коэффициентами износа и годности. *Коэффициент износа* ($K_\text{и}$) характеризует долю той части стоимости основных средств, которая перенесена на продукт, а *коэффициент годности* ($K_\text{г}$) — неизношенную часть основных средств:

$$K_\text{и} = \frac{И}{\text{ОС}_\text{п}}; \tag{5.10}$$

$$K_\text{г} = \frac{\text{ОС}_\text{о}}{\text{ОС}_\text{п}}, \tag{5.11}$$

где И — сумма износа основных средств; $\text{ОС}_\text{п}$ — первоначальная стоимость основных средств; $\text{ОС}_\text{о}$ — остаточная стоимость основных средств. Причем

$K_\text{и} = 1 - K_\text{г}$, или $K_\text{г} = 1 - K_\text{и}$.

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

Показатели использования основных средств

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* — использование отдельных их видов. Система показателей использования основных средств представлена на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Система показателей использования основных средств

Фондоотдача и фондоемкость

Наиболее общим показателем использования основного капитала является ***фондоотдача*** (ФО). Этот показатель отвечает на вопрос, сколько продукции выпускается на единицу стоимости основного капитала. Фондоотдача рассчитывается по формуле

$$ФО = \frac{Q}{ОС}, \qquad (5.12)$$

где ФО — уровень фондоотдачи; Q — результат производства (объем произведенной продукции) в денежном выражении; $\overline{ОС}$ — средняя за период стоимость основных производственных средств (основной деятельности фирмы).

Обратный фондоотдаче показатель называют ***фондоемкостью*** (ФЕ):

$$ФЕ = \frac{\overline{ОС}}{Q}. \qquad (5.13)$$

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, мы устанавливаем капитальные затраты 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.* Этот показатель позволяет установить влияние изменений в использовании основных средств на общую потребность в них. Снижение потребности в основных средствах можно рассматривать как условно достигнутую экономию в дополнительных долговременных финансовых вложениях.

Достоинством показателя фондоемкости является то, что он позволяет выявить влияние изменений в структуре основных производственных средств на изменение уровня их использования. При этом учитывается назначение основных средств. Например, на крупных фирмах могут быть выделены основные средства технического назначения (машины и оборудование, непосредственно используемые в производстве); основные средства, обслуживающие производственный процесс (цеховые здания, инвентарь и т.п.), или общецеховые основные средства; основные средства общего назначения (здания предприятия, сооружения и т.п.).

Амортизациемкость

Есть и другая методика определения фондоемкости, предполагающая учет амортизационных отчислений в затратах на производство, включаемых в себестоимость продукции. Это обусловлено тем, что амортизационные отчисления представляют собой погашенную часть долгосрочных финансовых вложений, учитывающую стоимость и срок службы объекта, и, следовательно, отражают воплощенную в продукте стоимость основных средств.

В таком варианте речь идет об *амортизациемкости*, которая определяется по формуле

$$a = \frac{A}{Q}. \qquad (5.14)$$

Существует различие между амортизациемкостью и фондоемкостью. При определении фондоемкости по традиционной методике не учитываются в полной мере состав и структура основных средств. При расчете амортизациемкости эта проблема снимается, так как нормы амортизационных отчислений дифференцированы по типам средств труда. При определении фондоемкости по традиционной методике устанавливается размер первоначальных финансовых вложений (капитальные затраты) на единицу стоимости продукции (годовой производственной мощности) без учета срока действия объекта основных средств и периода существования предприятия, т.е. удельные показатели применения основного капитала. При определении же амортизациемкости устанавливается величина удельных (на единицу продукции) издержек, связанных с потреблением основного капитала в производстве за данный период.

Между показателями амортизациемкости и фондоемкости существует простая зависимость. Они связаны между собой показателем средней нормы амортизации ($a = A/\text{ОС}$), что позволяет при необходимости использовать в анализе модель

$$\frac{A}{Q} = \frac{A}{\text{ОС}} \times \frac{\text{ОС}}{Q} = a \times \text{ФЕ}. \qquad (5.15)$$

Показатели использования оборудования

Мы рассмотрели обобщающие показатели использования основных средств — фондоотдачу, фондоемкость и амортизациемкость. Для характеристики использования оборудования применяют показатели экстенсивной нагрузки, интенсивной нагрузки, интегральный показатель использования оборудования, а также коэффициент сменности работы оборудования. *Коэффициент экстенсивного использования оборудования* ($K_{\text{экст}}$) определяется как отношение фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану, т.е.

$$K_{\text{экст}} = \frac{t_{\text{об.ф}}}{t_{\text{об.пл}}}, \qquad (5.16)$$

где $t_{\text{об.ф}}$ — фактическое время работы оборудования, ч; $t_{\text{об.пл}}$ — время работы оборудования по норме (устанавливается в соот-

ветствии с режимом работы предприятия и с учетом минимально необходимого времени для проведения планово-предупредительного ремонта), ч.

Показатели использования оборудования

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. Например, если в цехе установлено 270 единиц оборудования, из которых в первую смену работало 210 станков, а во вторую — 180 станков, то коэффициент сменности составит (210 + 180) / 270, или 1,44.

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

$$K_{инт} = B_{ф} / B_{н}, \qquad (5.17)$$

где $B_{ф}$ — фактическая выработка продукции на данном оборудовании в единицу времени; $B_{н}$ — технически обоснованная выработка продукции на данном оборудовании в единицу времени (определяется на основе паспортных данных оборудования).

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

$$K_{интегр} = K_{экст} \times K_{инт}. \qquad (5.18)$$

Производственная мощность

В процессе планирования и анализа деятельности фирмы применяется показатель производственной мощности. В общем виде ***производственную мощность*** *можно определить как максимально возможный выпуск продукции в соответствующую единицу времени (год, сутки, смену) при условии эффективного использования оборудования и площадей.* Производственная мощность определяется по номенклатуре выпускаемой продукции, учитывающей профиль фирмы. В условиях, когда деятельность фир-

мы должна быть ориентирована на удовлетворение спроса на ту или иную продукцию, учет требований потребителей, планируемую мощность надо определять исходя из *портфеля заказов*.

Для правильного расчета производственной мощности необходимо располагать информацией об использовании установленного оборудования (все наличное оборудование, числящееся на балансе предприятия, делится на установленное и неустановленное). Крупные фирмы составляют *баланс производственной мощности* (до недавнего времени балансы производственной мощности составлялись всеми промышленными предприятиями). Баланс составляется по номенклатуре и ассортименту выпускаемой продукции. В балансе отражаются величина производственной мощности на конец года, изменения (увеличение, уменьшение) за год. *Среднегодовая производственная мощность на конец периода* ($М_к$) определяется следующим образом:

$$М_к = М_н + М_с + М_р + М_о + М_{из} - М_в, \qquad (5.19)$$

где $М_н$ — производственная мощность на начало года; $М_с$ — ввод мощности в результате нового строительства и расширения предприятия; $М_р$ — прирост мощности вследствие реконструкции предприятия; $М_о$ — увеличение мощности в результате технического перевооружения и других организационно-технических мероприятий; $М_{из}$ — увеличение (уменьшение) мощности вследствие изменения номенклатуры продукции (из-за увеличения или уменьшения трудоемкости); $М_в$ — уменьшение производственной мощности вследствие выбытия оборудования из-за ветхости и износа.

Среднегодовая мощность предприятия определяется балансовым методом:

$$М_{год} = М_н + \frac{М_п \times Ч_п}{12} - \frac{М_в \times Ч_в}{12}, \qquad (5.20)$$

где $М_п$ — мощности, введенные в действие в течение года; $Ч_п$ — число месяцев эксплуатации введенной в действие мощности; $М_в$ — выбывшие в течение года мощности; $Ч_в$ — 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*. Отметим, что стоимостная оценка имеет значение для увязки показателей фондоотдачи, фондоемкости и производственной мощности. Производственная мощность крупных фирм (пред-

приятий) устанавливается по мощности ведущих цехов, участков или групп оборудования основного производства. К ведущим относятся те цехи, участки, оборудование основного производства, где осуществляются технологические операции, имеющие решающее значение для обеспечения выпуска продукции.

Не отрицая значения показателя производственной мощности для прогнозных и аналитических целей, отметим, что в рыночной среде с присущей ей нестабильностью спроса и предложения, изменчивостью цен на факторы производства и других условий макро- и микросреды этот показатель недостаточно информативен и динамичен для принятия оперативных решений. Методика его расчета достаточно трудоемка, а применение различных искусственных приемов (выбор типовых представителей, типовой структуры производства и т.д.) для оценки объема производства снижает достоверность полученной информации.

5.6. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ФИРМЫ

Современные тенденции в развитии предпринимательских структур характеризуются качественными изменениями в составе и структуре их имущественных комплексов. Значительно возрастает роль инновационных и информационных ресурсов. Завоевание конкурентных преимуществ на рынках и извлечение дополнительных выгод от использования товарных знаков и марок становится фактором стратегии развития. Эти процессы находят отражение в увеличении в структуре активов фирмы такого специфического ресурса, как ***нематериальные активы***. *Основная качественная характеристика этого вида активов состоит в отсутствии у них материально-вещественного (физического) носителя.* В составе нематериальных активов выделяют три группы (рис. 5.5):

- объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности);
- организационные расходы;
- деловая репутация организации (гудвилл).

Для отражения этих объектов в составе имущества фирмы в качестве нематериальных они должны удовлетворять следующим требованиям: 1) использоваться для производственных или управленческих нужд фирмы; 2) приносить экономические выгоды (доход) фирме в будущем; 3) использоваться в течение длительного времени (свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев); 4) быть надлежащим

образом оформленными, т.е. иметь документы, подтверждающие существование самого актива или исключительного права у организации на результаты интеллектуальной деятельности (охранные документы, договоры уступки (приобретения) патента, товарного знака и т.п.). Организация должна иметь право собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления нематериальными активами. Рассмотрим более подробно каждую из групп нематериальных активов.

Объекты интеллектуальной собственности

Наиболее сложной по составу, экономическим и правовым характеристикам является группа, включающая *объекты интеллектуальной собственности* (ОИС) (см. рис. 5.5). Интеллектуальной собственностью согласно Гражданскому кодексу РФ (ст. 138) признается исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации организации, ее продукции, работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания). К нематериальным активам могут быть отнесены следующие объекты интеллектуальной собственности:

- исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель;
- исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных;
- имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем;
- исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товара;
- исключительное право патентообладателя на селекционные достижения.

Понятие ОИС наиболее тесно связано с понятием «*капитализация затрат*». Уникальность ОИС состоит в том, что расходы, понесенные при его создании или приобретении, не трансформируются, как уже отмечалось, в активы, представленные в той или иной вещественной форме, а превращаются в особый, неосязаемый элемент капитала компании, обладающий тем не менее определенной стоимостью и приносящий доход. Так, например, издержки на НИОКР являются, по существу, долгосрочными вложениями в процесс создания новых технологий, будущий доход от использования которых не только возместит первоначальные затраты, но и обеспечит компании получение дополнительной прибыли в перспективе. Усовершенствование объектов ин-

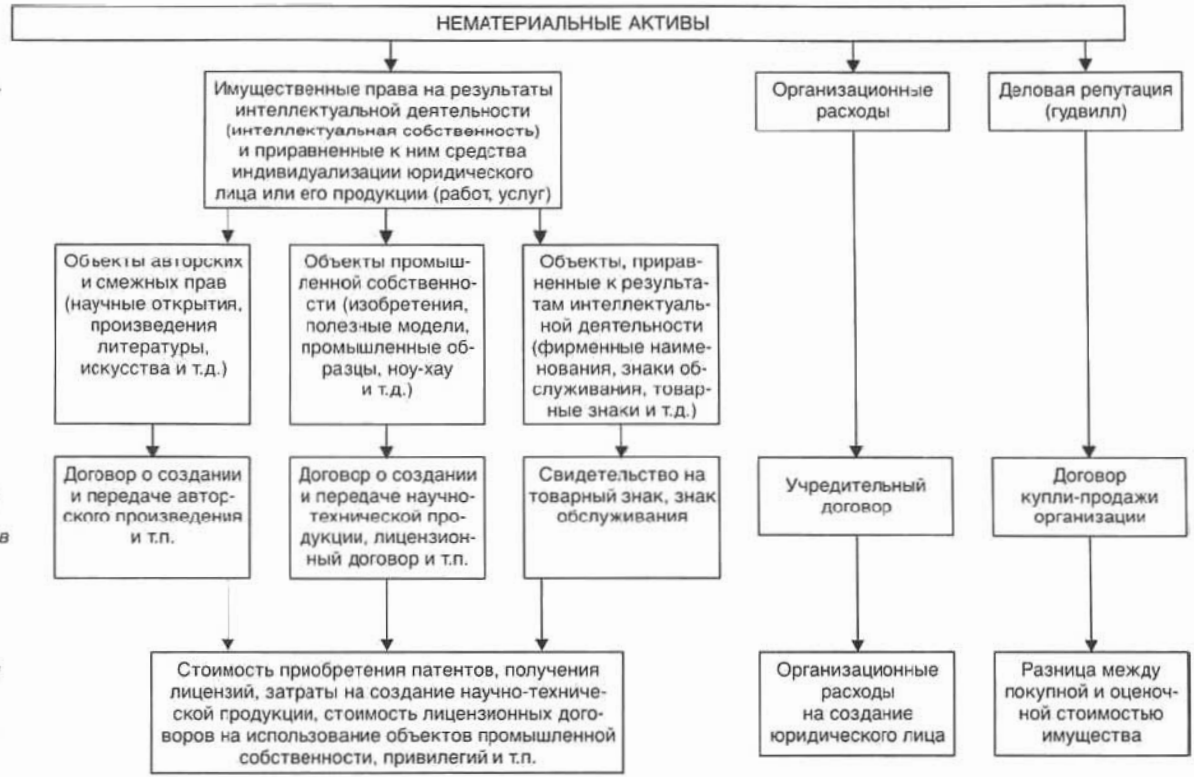


Рис. 5.5. Состав нематериальных активов и определение их первоначальной стоимости

теллектуальной собственности также увеличивает капитал компании, так как понесенные при этом расходы улучшают качественные характеристики нематериальных активов, а значит, повышают способность капитала приносить доход. Таким образом, стоимость фирмы возрастает не только в силу изменения стоимости самих ОИС, но и в связи с ростом ожидаемых доходов от их использования в хозяйственной деятельности.

Права на результаты интеллектуальной деятельности подтверждают охранные документы (патенты на изобретения, промышленные образцы, свидетельства на товарные знаки, полезные модели, авторские права). Охранные документы выдаются соответствующими государственными органами. Обладателем прав на результаты интеллектуальной деятельности организация (фирма) может стать:

1) как непосредственный создатель нематериального актива. В этом случае результаты интеллектуальной собственности должны быть получены в порядке выполнения служебных обязанностей работниками этой организации и принадлежать ей на праве собственности. Охранные документы оформляются на организацию, в которой создается нематериальный актив;

2) как заказчик разработок по созданию объектов промышленной собственности. Организация должна финансировать эти разработки и в договоре на их проведение зафиксировать право собственности на их результаты. Охранные документы оформляются на организацию — заказчика объекта промышленной собственности;

3) как юридическое лицо, получившее права на объект промышленной собственности по договору об уступке патента предыдущим патентообладателем. Такой договор должен быть официально зарегистрирован в Российском агентстве по патентам и товарным знакам (Роспатент).

Первоначальная стоимость нематериальных активов

Первоначальная стоимость нематериальных активов, созданных самой организацией, определяется как сумма фактических расходов на создание, изготовление нематериального актива (израсходованные материальные ресурсы, оплата труда, услуги сторонних организаций по контрагентским (соисполнительским) договорам оплаты, оплата патентных пошлин, связанных с получением патентов, свидетельств и т.п.). Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных за плату, определяется как сумма фактических расходов на приобретение (за

исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов). В состав фактических расходов на приобретение нематериальных активов включаются:

- суммы, уплачиваемые в соответствии с договором уступки (приобретения) прав правообладателю (продавцу);
- суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением нематериальных активов;
- регистрационные сборы, таможенные пошлины, патентные пошлины и другие аналогичные платежи, произведенные в связи с уступкой (приобретением) исключительных прав правообладателя;
- невозмещаемые налоги, уплачиваемые в связи с приобретением объекта нематериальных активов;
- вознаграждения, уплачиваемые посреднической организации, через которую приобретен объект нематериальных активов;
- иные расходы, непосредственно связанные с приобретением нематериальных активов.

Организационные расходы как нематериальные активы

Ко второй группе нематериальных активов — *организационным расходам* — относятся расходы, связанные с образованием организации, если они признаны в соответствии с ее учредительными документами вкладом участников (учредителей) в уставный (складочный) капитал. Первоначальная стоимость этого вида нематериальных активов определяется исходя из их денежной оценки, согласованной с учредителями данной организации.

Деловая репутация (гудвилл)

К третьей группе нематериальных активов относится *деловая репутация организации* (*гудвилл*). Деловая репутация фирмы в широком смысле является одним из самых сложных и противоречиво трактуемых нематериальных активов. Гудвилл — это преимущества, которые получает покупатель при приобретении действующей компании по сравнению с созданием новой фирмы. Эти преимущества могут быть связаны с наличием постоянной клиентуры, выгодным географическим расположением, высококвалифицированной управленческой командой, хорошо организованной системой сбыта, секретной технологией или «формулой», налоговыми льготами, благоприятными кредитными условиями и т.д.

В российском законодательстве стоимость этого нематериального актива определяется в виде разницы между покупной ценой организации (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Эта разница может оказаться положительной, тогда речь идет о положительной деловой репутации. Она отражает надбавку к цене, уплачиваемую организацией-покупателем в ожидании будущих экономических выгод. Если разница между покупной ценой и стоимостью активов оказывается отрицательной, то формируется отрицательная деловая репутация. Ее следует рассматривать как скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, навыков маркетинга и сбыта, деловых связей, опыта управления, низким уровнем квалификации персонала и т.п.

Отдельного рассмотрения требует ситуация, когда организация использует в своей деятельности нематериальные активы, не будучи правообладателем этих активов. До 2001 г. заключение лицензионных авторских договоров и договоров коммерческой концессии организации с правообладателем давало право этой организации включать приобретаемые права на использование нематериальных активов в состав своего имущества и погашать их стоимость в порядке, предусмотренном для других нематериальных активов. С 2001 г. ситуация изменилась. Только правообладание делает возможным включение их в состав имущества организации. В противном случае они не входят в состав его активов (учитываются на забалансовом счете). Расходы (платежи), связанные с получением прав пользования, включаются в текущие расходы фирмы или в расходы будущих периодов.

Амортизация нематериальных активов

Нематериальные активы относятся к амортизируемому имуществу фирмы. Каков же механизм начисления амортизации по этим активам? Определение амортизационных отчислений по нематериальным активам производится одним из следующих способов: 1) линейным; 2) способом уменьшаемого остатка; 3) способом списания стоимости пропорционально объему продукции (работ). Применение одного из способов по группе однородных нематериальных активов производится в течение всего срока их полезного использования. Годовая сумма амортизационных отчислений определяется:

- при линейном способе — исходя из первоначальной стоимости нематериальных активов и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта;
- при способе уменьшаемого остатка — исходя из остаточной стоимости нематериальных активов на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта;
- при способе списания стоимости пропорционально объему продукции (работ) — исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости нематериальных активов и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок их полезного использования.

Срок полезного использования нематериальных активов определяется организацией самостоятельно. При этом учитывается: а) срок действия патента, свидетельства и других ограничений сроков использования объектов интеллектуальной собственности согласно законодательству РФ; б) ожидаемый срок использования этого объекта, в течение которого организация может получать экономические выгоды (доход). Для отдельных групп нематериальных активов срок полезного использования определяется исходя из объема продукции или иного натурального показателя объема работ, ожидаемого к получению в результате использования этого объекта.

По нематериальным активам, по которым невозможно определить срок полезного использования (например, по организационным расходам) нормы амортизационных отчислений устанавливаются в расчете на 20 лет (но не более срока деятельности организации). Срок полезного использования нематериальных активов не может превышать срок деятельности организации. Начисление амортизационных отчислений по нематериальным активам, так же как и по основным фондам, начинается с первого числа месяца, следующего за месяцем постановки их на учет на фирме, и продолжается до полного погашения стоимости либо выбытия из состава имущества.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение основных средств и нематериальных активов.
2. Назовите признаки классификации основных средств.

3. Каковы виды стоимостной оценки основных средств?
4. Чем обусловлена необходимость переоценки основных средств и каковы методы ее применения?
5. Какова взаимосвязь понятий «срок полезного использования» и «норма амортизации»?
6. Какое значение имеет ускоренная амортизация основных средств?
7. Каков порядок начисления амортизации по нематериальным активам?
8. Назовите показатели, характеризующие наличие, состояние и движение основных средств.
9. Какие показатели характеризуют использование основных средств?

Тема 6

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ФИРМЫ

План занятия

1. Понятие и состав оборотных средств.
2. Оценка оборотных производственных фондов.
3. Показатели использования оборотных средств.
4. Определение потребности фирмы в оборотных средствах.
5. Управление запасами фирмы.

6.1. ПОНЯТИЕ И СОСТАВ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Производственная деятельность фирмы наряду с основными средствами должна быть обеспечена предметами труда в виде ресурсов сырья, материалов, энергии, топлива и т.д. Двигаясь по цепочке технологического процесса изготовления продукции (работ, услуг), мы можем наблюдать последовательные превращения производственных запасов в элементы незавершенного производства, полуфабрикаты и готовую продукцию. Далее готовая продукция будет реализована и цикл (кругооборот) завершится поступлением денежных средств на счета фирмы. Часть этих средств будет направлена на финансирование текущего производства, и начнется новый производственный цикл.

Мы рассмотрели одну цепочку последовательных изменений натурально-вещественной формы ресурсов, происходящих в рамках производственного цикла. Однако это не означает, что началу нового производственного цикла должно обязательно предшествовать завершение предыдущего кругооборота средств. На практике процесс производства идет непрерывно, в каждый момент времени что-то покупается, изготавливается, продается и

опять покупается, и это обстоятельство является непременным условием *непрерывности процесса производства*. В процессе кругооборота ресурсов, обслуживающих текущую производственно-хозяйственную деятельность фирмы, можно выделить две стадии (сферы) — стадию производства и стадию обращения.

Оборотные производственные фонды

На *стадии производства* ресурсы функционируют в виде оборотных производственных фондов, включающих производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов. 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 фирмы. 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

По окончании процесса производства оборотные производственные фонды принимают форму готовой продукции. 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). В совокупности ресурсы, функционирующие в сфере обращения, носят название *фондов обращения*. Денежные ресурсы, авансируемые в оборотные производственные фонды и фонды обращения, составляют *оборотные средства фирмы* (рис. 6.1).

Это традиционный подход к раскрытию понятия оборотных средств, который сложился в отечественной практике и эконо-



Рис. 6.1. Оборотные средства фирмы:
а — на стадии производства; *б* — на стадии обращения

мической теории. На Западе это понятие имеет более широкое толкование. Американский экономист Дж.К. Ван Хорн, например, выделяет следующие отличительные признаки оборотных средств: 1) возможность обращения в наличность в течение одного года; 2) более дробный состав по сравнению с основными средствами; 3) ограниченность срока эксплуатации[1].

Таким образом, определяющими признаками для отнесения средств к оборотным является время превращения их в средство платежа, т.е. степень ликвидности и срок использования (обращения). Применение данного критерия позволяет в состав оборотных средств, наряду с названными выше (запасами, незавершенным производством, готовой продукцией, денежными средствами и дебиторской задолженностью), включить краткосрочные финансовые вложения. *Краткосрочные финансовые вложения* осуществляются в процессе финансовой деятельности организации и реализуются в виде предоставления займов другим организациям, приобретения ценных бумаг с целью их реализации в пределах годового периода, покупки собственных акций у акционеров, инвестиций в зависимые общества и т.д.

Данный подход к раскрытию содержания оборотных средств отражает расширение сфер деятельности фирмы (предприятия) в условиях рынка. Его функция не ограничивается теперь производством продукции (работ, услуг) в соответствии с производственной миссией. Она включает весь спектр финансово-хозяйственных отношений, обеспечивающих реализацию стратегии выживания и конкурентного преимущества. *Таким образом, **оборотные средства** фирмы могут быть определены как денежные средства, авансируемые на покрытие текущих расходов фирмы, связанных с производством продукции (работ, услуг), а также финансовой деятельностью. Определяющим для отнесения средств к оборотным является срок их кругооборота (не более одного года) и ликвидность.* Общий состав оборотных средств фирмы приведен на рис. 6.2. При таком подходе понятие «оборотные средства» становится адекватным понятию *«оборотные активы фирмы»*, используемому в бухгалтерском балансе. Данная позиция нашла отражение в принятых правилах составления бухгалтерской отчетности организаций в России.

---

[1] См.: *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996. С. 222.



Рис. 6.2. Состав оборотных средств

Источники формирования оборотных средств

Обеспеченность фирмы оборотными средствами является важнейшим условием эффективности ее деятельности. Реализация этой задачи имеет два аспекта: 1) расчет оптимальной потребности фирмы в оборотных средствах. Для этого осуществляется нормирование отдельных элементов оборотных средств; 2) определение источника покрытия потребностей фирмы в оборотном капитале. Оборотные средства формируются за счет финансовых ресурсов — собственных и заемных[1].

К *собственным ресурсам* (*средствам*) фирмы относятся уставный, резервный и добавочный капитал, целевые поступления и нераспределенная прибыль. *Заемные ресурсы* (*средства*) фирмы включают банковские и коммерческие кредиты, кредиторскую задолженность, привлеченные средства юридических и физических лиц в виде депозитов и размещенных облигаций. *Соотношение собственных и заемных ресурсов* в формировании оборот-

[1] Подробно проблема формирования и использования финансовых ресурсов фирмы рассматривается в теме 8.

ных средств зависит от многих факторов: этапа жизненного цикла фирмы, состояния внешней среды, стоимости кредитных ресурсов, длительности производственного цикла и т.д.

Выбор способа финансирования потребности фирмы в оборотных средствах всегда предполагает выбор между *риском и прибыльностью*. Формируя оборотные средства за счет собственных ресурсов и концентрируя их в ликвидных активах, фирма снижает вероятность оказаться неплатежеспособной, создается база ее имущественной и оперативной самостоятельности. Вместе с тем, отвлекая значительные собственные ресурсы в оборотные средства, фирма упускает возможность их более выгодного альтернативного вложения, что снижает рентабельность ее деятельности. Таким образом, управление финансами фирмы (в частности, формированием и движением оборотного капитала) в условиях динамичной внешней среды должно быть предметом особого внимания ее финансовых структур и руководства.

6.2. ОЦЕНКА ОБОРОТНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ

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

Оценка производственных запасов

Стоимость материальных ресурсов (сырье, материалы, топливо) включает: 1) цену изготовителя; 2) наценки (надбавки), комиссионные вознаграждения, выплаченные снабженческим и внешнеэкономическим организациям; 3) стоимость услуг товарных бирж; 4) таможенные пошлины; 5) расходы на транспортировку, хранение и доставку, осуществляемые сторонними организациями; 6) оплату процентов при приобретении материальных ресурсов в кредит, предоставленный их поставщиками.

Учет поступления материальных ресурсов может осуществляться в двух вариантах. Первый вариант предполагает ведение учета по *цене фактических затрат* на приобретение. Второй вариант предполагает, что поступающие материалы учитываются по так называемой *учетной цене*, которая рассчитывается обычно на базе среднепокупной стоимости материалов или их сред-

незаготовительной стоимости (т.е. с включением также транспортно-заготовительных расходов). Применение учетной цены удобно для текущего оперативного учета поступления материальных ценностей. Возникающие отклонения между *учетной ценой* и *фактической ценой приобретения* в конце отчетного года списываются в затраты на производство (пропорционально стоимости израсходованных в производстве материалов по учетным ценам).

Первый вариант учета поступления материальных ресурсов применяется, как правило, на мелких и средних предприятиях. Для крупных фирм характерен интенсивный материальный поток. Оперативно осуществлять расчет фактических затрат на приобретение ресурсов в этих условиях достаточно сложно и трудоемко, поэтому учет поступающих материалов осуществляется по второму варианту с применением учетных цен и фиксации отклонений от этих цен фактических затрат на приобретение.

Например, остатки материалов на складе по учетным ценам на начало месяца составили 10 000 руб. Отклонения их фактической стоимости от учетной равны 1000 руб. В течение месяца приобретено материалов на сумму 20 000 руб. Из этой суммы превышение над учетной ценой составило 8000 руб. В течение месяца на производство по учетной цене было списано материалов на 15 000 руб. Необходимо определить, какая часть отклонений в стоимости материалов подлежит списанию на затраты и общую стоимость материалов, включаемых в затраты на производство в отчетном периоде.

1. Определим сумму отклонений на единицу стоимости материалов в учетных ценах:

$$\frac{1000 + 8000}{10\,000 + 20\,000} = 0{,}45 \text{ руб.}$$

2. Определим сумму отклонений, подлежащих списанию на затраты:

$15\,000 \times 0{,}45 = 6750$ тыс. руб.

3. Определим общую стоимость материалов, списываемых на затраты:

$15\,000 + 6750 = 21\,750$ руб.

Способы оценки

Как уже отмечалось, процесс пополнения материальных запасов на фирме должен осуществляться непрерывно. В рыночных условиях при высоком уровне инфляции и других факто-

рах, обусловливающих динамизм цен, одни и те же виды производственных запасов, находящихся на складе и приобретенных в разное время, могут иметь различную цену. Возникает вопрос: по какой стоимости списывать эти материальные запасы (сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и т.д.) в затраты на производство? Существует 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 материалов

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

Способ средней себестоимости основан на определении средневзвешенной фактической себестоимости единицы каждого вида материальных ресурсов, отпускаемых в производство ($C_{ед}$):

$$C_{ед} = \frac{C_н + \sum C_п}{O_н + O_п}, \qquad (6.1)$$

где $C_н$ — фактическая себестоимость остатка материальных ресурсов на начало месяца; $\Sigma C_п$ — фактическая себестоимость поступивших материальных ресурсов в отчетном месяце; $O_н$ — остаток материальных ресурсов на начало месяца (в натуральном выражении); $\Sigma O_п$ — количество материальных ресурсов, поступивших в отчетном месяце (в натуральном выражении).

Способы ФИФО и ЛИФО

Способы ФИФО и ЛИФО предусмотрены западными стандартами учета и разрешены к применению российскими предприятиями только с 1995 г. *Способ ФИФО* основан на допуще-

нии, что материальные запасы используются в течение отчетного периода в последовательности их закупки, т.е. ресурсы, первыми поступающие в производство (в торговле — в продажу), 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.

Рассмотрим пример, иллюстрирующий расчет фактической себестоимости и оценку запасов способами средней себестоимости, ЛИФО и ФИФО. Исходные данные представлены в табл. 6.1. Для упрощения примем, что количество закупаемых материалов в каждой позиции одинаково. Итак, во второй графе приведен натуральный баланс данного вида материала: остаток на складе на начало отчетного периода плюс поступление равны остатку на конец отчетного периода плюс выбытие (отпуск в производ-

Таблица 6.1

Показатель	*Количество материалов, кг*	*Цена за единицу, руб.*	*Стоимость материалов, руб.*
Остаток на начало отчетного периода	5	20	100
Поступило за отчетный период:			
I вариант	5	40	200
II вариант	5	10	150
III вариант	5	60	300
Отпущено в производство	15	–	?
Остаток на конец отчетного периода	5	–	?

ство). Задача — рассчитать стоимость материалов, списанных на затраты в производство, т.е. на себестоимость, и оценить остаток на конец отчетного периода.

А. *Расчет способом средней себестоимости*

1. Средняя себестоимость единицы материала (запаса) ($C_{ед}$) составит

$C_{ед} = (100 + 200 + 150 + 300) : 20 = 37{,}5$ (руб.).

2. Фактическая себестоимость материалов, отпущенных в производство в отчетном периоде, равна ($C_{факт}$)

$C_{факт} = 37{,}5 \times 15 = 562{,}5$ (руб.).

3. Себестоимость материалов, остающихся на складе на конец отчетного периода ($C_к$), определяется как

$C_к = 37{,}5 \times 5 = 187{,}5$ (руб.).

Б. *Расчет способом ФИФО*

1. Фактическая себестоимость материалов ($C_{факт}$), отпущенных в производство в отчетном периоде, составит

$C_{факт} = 5 \times 20 + 5 \times 40 + 5 \times 10 = 250$ (руб.).

2. Себестоимость материалов, остающихся на складе на конец отчетного периода ($C_к$), равна

$C_к = 60 \times 5 = 300$ (руб.).

В. *Расчет способом ЛИФО*

1. Фактическая себестоимость материалов ($C_{факт}$), отпущенных в производство в отчетном периоде, составит

$C_{факт} = 5 \times 60 + 5 \times 10 + 5 \times 40 = 550$ (руб.).

2. Себестоимость материалов, остающихся на складе на конец отчетного периода ($C_к$), равна

$C_к = 5 \times 40 = 200$ (руб.).

В условиях инфляции, т.е. тенденции к росту цен на материалы на рынке, способ ФИФО ведет к занижению себестоимости и к завышенному сальдо материалов в балансе. Способ ЛИФО в тех же условиях завышает себестоимость и занижает остаток материалов в балансе. При выборе того или иного метода расчета фактической себестоимости материалов следует руководствоваться задачами, которые предприятие ставит перед собой в области воспроизводства и финансов.

Оценка готовой продукции

Оценка готовой продукции может осуществляться: 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. Более подробно эта система будет рассмотрена в теме 9.

Оценка незавершенного производства

В единичном производстве затраты в незавершенном производстве определяются калькулированием фактической производственной себестоимости незаконченной производством продукции. В серийном и массовом производстве для оценки незавершенного производства может использоваться: 1) нормативная (плановая) производственная себестоимость; 2) затраты, включающие только прямые статьи расходов.

6.3. ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Различают два основных показателя использования оборотных средств — коэффициент оборачиваемости оборотных средств на протяжении периода (год, квартал) и длительность одного оборота в днях.

Коэффициент оборачиваемости

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств равен отношению стоимости реализованной продукции к среднему остатку всех оборотных средств:

$$K_{об} = \frac{Q_{рп}}{O_б}, \qquad (6.2)$$

где $Q_{рп}$ — объем реализованной продукции, руб.; $O_б$ — средний остаток оборотных средств, руб.

Указанное соотношение характеризует число кругооборотов, совершаемых оборотными средствами фирмы (предприятия) за

определенный период (год, квартал), или показывает объем реализованной продукции, приходящийся на 1 руб. оборотных средств. Из этой формулы видно, что увеличение числа оборотов ведет к росту выпуска продукции на 1 руб. оборотных средств либо к тому, что на тот же объем продукции требуется затратить меньшую сумму, вложенную в оборотные средства.

Длительность оборота

Длительность одного оборота в днях ($Д_{об}$) рассчитывается как отношение числа календарных дней в периоде к коэффициенту оборачиваемости оборотных средств:

$$Д_{об} = \frac{T}{K_{об}}, \qquad (6.3)$$

где T — число календарных дней в период (360 дней — год, 90 дней — квартал, 30 дней — месяц). Оборачиваемость оборотных средств может быть ускорена: 1) при росте объема реализованной продукции при сохранении того же количества оборотных средств; 2) уменьшении оборотных средств для обеспечения производства того же объема реализованной продукции; 3) одновременном увеличении объема реализации и уменьшении потребности в оборотных средствах. 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 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.

Анализируя использование оборотного капитала, фирма должна знать, каким образом *ускорение или замедление скорости оборота средств влияет на изменение их общей величины*. В этих целях принято вычислять сумму оборотного капитала, высвобожденную из оборота (дополнительно вовлеченную в оборот) вследствие изменения скорости оборота (ускорения или замедления оборачиваемости). Расчет производится путем сравнения фактического среднего остатка оборотного капитала с условной величиной потребности в оборотных средствах при фактической выручке от реализации (можно использовать и данные о производстве продукции) и ранее сложившейся скорости оборота оборотных средств в предшествующем (базисном) периоде.

Для расчета суммы *условно (относительно) высвобожденных из оборота (дополнительно вовлеченных в оборот) средств* ($О_{б.высв}$) используется следующая формула:

$$О_{б.высв} = \bar{О}_{б}^{факт} - Q_{рп}^{факт} \times К_{об}^{баз} = \bar{О}_{б}^{факт} - Q_{рп}^{факт} \times \frac{T}{Д_{об}^{баз}}, \qquad (6.4)$$

где $\bar{О}_{б}^{факт}$ — фактический средний остаток оборотных средств; $Q_{рп}^{факт}$ — фактический объем реализации (выпуска) продукции в отчетном периоде; T — принятая в расчет продолжительность периода, за который производятся вычисления (30, 90 или 360 дней); $К_{об}^{баз}$ — коэффициент оборачиваемости оборотных средств в предшествующем (базисном) периоде; $Д_{об}^{баз}$ — длительность оборота оборотных средств в базисном периоде.

6.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ ФИРМЫ 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 произ-

водства 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, как цены на сырье и материалы, характер их поставок, общая конъюнктура рынка, производственная программа самого предприятия и т.п., то не бывает раз и навсегда определенной величины необходимых оборотных средств. Эта величина должна периодически корректироваться. 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 ценностей; 3) расчет норматива оборотных средств по отдельным элементам материальных ценностей и оборотным средствам в целом.

Норма запаса

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. Например, норма оборотных средств в запасах материалов выражает то число дней, в течение которых оборотные средства отвлечены в материальные запасы, начиная с оплаты счета за материалы и кончая их передачей в производство. Если норма определена в 5 дней, то это означает, что на фирме должен образовываться пятидневный запас материалов. Норма оборотных средств зависит от вида нормируемых элементов ресурсов и применяемой на предприятии системы управления запасами. Например, фирма, работающая по японской системе «канбан», будет иметь при прочих равных условиях меньшую норму производственных запасов, чем фирма, применяющая традиционную систему организации ресурсного обеспечения производства. Система «канбан» функционирует практически без создания страховых, складских и транспортных запасов.

Норматив оборотных средств

Норматив оборотных средств *— это минимальная для нормальной работы 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. Процесс нормирования достаточно сложен и трудоемок. Предприятия, работавшие в системе централизованного планирования, осуществляли его в соответствии с установленными директивами и под контролем вышестоящего органа управления. Жестко контролировалось соблюдение установленных нормативов оборотных средств в ходе выполнения плановых заданий. В настоящее время нормирование оборотных средств является прерогативой фирмы. Она сама решает, что, как и когда нормировать с учетом специфики и масштабов деятельности, применяемой системы оперативного учета и других факторов. Мы рассмотрим далее общие принципы и методы, используемые при нормировании наиболее значимых элементов оборотных средств: материалов, незавершенного производства и готовой продукции.

Нормирование оборотных средств в запасах материалов

Алгоритм расчета *норматива оборотных средств в запасах материалов* включает следующие операции.

1. *Определение однодневного расхода каждого вида используемых материалов.* Однодневный расход определяется по технологическим нормам расхода материалов в целом ($P_{\text{одн.}i}$), как правило, по смете затрат того отрезка планируемого периода, когда намечается наибольший объем производства (работ):

$$P_{\text{одн.}i} = \frac{P}{T}, \tag{6.5}$$

где P — расход материального ресурса в течение года, квартала, месяца; T — период времени (соответственно — год, квартал, месяц).

В финансовом учете и анализе принято продолжительность одного месяца считать равной 30 дням, квартала — 90, года — 360 дням.

2. *Определение нормы оборотных средств в днях по каждому виду материалов.* Норма оборотных средств учитывает необходимость создания транспортного, технологического, текущего, страхового запасов, а также времени на выгрузку, доставку и

складирование материалов. *Транспортный запас* ($h_{зт}$) создается в тех случаях, когда транспортировка материалов длительна по времени (дальность расположения поставщиков, трудности с транспортным обеспечением и т.д.). Норма оборотных средств в части транспортного запаса определяется по фактическим данным за предшествующий период (год, квартал, месяц) в целом по материалам по формуле

$$h_{зт} = \frac{\bar{O}_{м.п}}{P_{одн.i}}, \qquad (6.6)$$

где $\bar{O}_{м.п}$ — средний остаток материалов в пути за предшествующий период.

Средний остаток материалов в пути, например за год, определяется по формуле средней хронологической

$$\bar{O}_{м.п} = \frac{\left[\frac{(O_{м.нг} + O_{м.кг}) + \sum O_{мi}}{2}\right]}{12}, \qquad (6.7)$$

где $O_{м.нг}$ и $O_{м.кг}$ — остаток материалов в пути на начало и конец года, руб.; $O_{мi}$ — то же на начало i-го месяца; руб. (i = 2, 3, 4, ..., 12).

Технологический запас ($h_{з.тех}$) создается на период подготовки материалов к производству (естественная сушка, травление, смешивание и т.д.) и учитывается только по материалам, которые проходят подготовительные операции. *Текущий запас* ($h_{з.тек}$) обеспечивает производство материалами в интервалах между двумя очередными поставками. На его размер влияет периодичность поставок и характер потребления материалов. Средний интервал между поставками рассчитывается в зависимости от условий снабжения и потребления материалов. Предприятие может работать в условиях: 1) равномерных поставок материалов по графику и равномерном их потреблении в течение года; 2) незафиксированных (неопределенных) сроков поставок; 3) частоты поставок, зависящей от условий отпуска или транспортировки материалов. Для каждого из перечисленных условий применяется своя методика расчета *среднего интервала между поставками*. Например, при равномерных поставках материалов по графику и равномерном потреблении в течение года средний интервал равен

$$T_{и.ср} = 360/n, \quad (6.8)$$

где 360 — число дней в году; n — число поставок.

При расчете учитывается совпадение сроков поставок одного и того же материала от разных поставщиков.

Пример. Прокат цветных металлов поступает ежемесячно от трех поставщиков: от первого поставщика — 3-го и 17-го числа, от второго — 7-го и 17-го, а от третьего — 7-го, 13 и 18-го числа. У потребителя в течение месяца будет пять поставок (3-го, 7, 13, 17 и 18-го числа), а число их за год составит: $5 \times 12 = 60$. Средний интервал между поставками равен 6 дням (360/60).

Рассчитанные средние интервалы между двумя поступлениями материалов принимаются для расчета норм оборотных средств на образование текущего запаса. *Норма текущего запаса* колеблется от максимального уровня до нуля. Период обращения текущего запаса от максимума до нуля равен интервалу поставки. Максимальный уровень текущего запаса соответствует максимальному размеру партии поставки, а минимальный можно условно принять равным нулю. В момент, когда запас достигает нуля, должна поступить очередная партия материала. Схематически движение запасов представлено на рис. 6.3. Норма оборотных средств на образование текущего запаса устанавливается, как правило, в размере 50% длительности среднего интервала между поставками. Это обусловливается тем, что в день поступления определенного вида материала запас его является максимальным, а запасы других материалов имеют минимальный и сред-

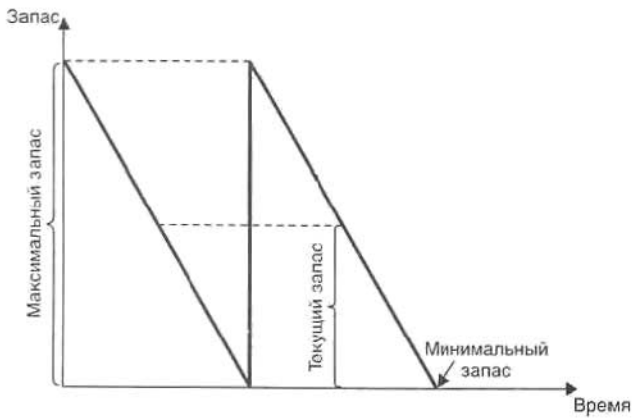


Рис. 6.3. Схема движения запасов

ний размер. В целом запас составляет величину, близкую к половине общего запаса материалов.

Страховой запас обеспечивает непрерывность производства на случай нарушения условий снабжения или задержки грузов в пути. Его величина устанавливается, как правило, в размере 50% текущего запаса, но не менее 5 дней. При поставке материалов от поставщиков, расположенных в одном регионе с предприятием, размер страхового запаса может быть снижен (например до 30% текущего запаса). *Подготовительный запас* рассчитывается исходя из времени на выгрузку, доставку материалов на склад предприятия и выполнение складских операций. *Норма оборотных средств по каждому виду материалов* ($h_{зм.i}$) определяется суммированием времени нахождения материалов во всех видах запасов.

3. *Определение нормы оборотных средств по группам и в целом по материалам.* Нормы оборотных средств по группам и в целом по материалам ($h_{зм}$) рассчитываются как средневзвешенные нормы материалов, входящих в группу, и в целом по материалам.

4. *Определение норматива оборотных средств по каждому виду материалов.* Расчет осуществляется по формуле

$$H_{мi} = P_{одн i} \times h_{зм.i}, \qquad (6.9)$$

где $P_{одн.i}$ — однодневный расход i-го материала, руб.; $h_{зм.i}$ — норма оборотных средств в i-м материале, дней.

Аналогично нормируются оборотные средства, вложенные во вспомогательные материалы и топливо. Норма оборотных средств по таре определяется раздельно по таре разовой и оборотной, покупной и собственного производства. Средняя норма устанавливается в рублях на 1000 руб. товарной продукции.

Нормирование незавершенного производства

Размер незавершенного производства зависит от ряда факторов: 1) среднесуточного объема выпускаемой продукции (Q_i); 2) длительности производственного цикла изготовления продукции ($t_{ц i}$); 3) себестоимости единицы выпускаемой продукции (C_i); 4) динамики нарастания затрат в ходе производственного цикла ($K_{нз}$). Норматив оборотных средств в незавершенном производстве может определяться как по предприятию в целом, так и отдельно по производственным структурным подразделениям. В зависимости от типа производства расчеты осуществляются на изделие (единичное производство), партию (серийное производство) или суточный выпуск (массовое производство). Оценка незавер-

шенного производства ведется по нормативной себестоимости, т.е. без учета технологических потерь. Алгоритм расчета *норматива оборотных средств в незавершенном производстве* включает следующие операции.

1. *Расчет однодневных затрат на производство валовой продукции по производственной себестоимости.* Расчет однодневных затрат ($C_{одн}$) производится по формуле

$$C_{одн} = \frac{C}{T}, \tag{6.10}$$

где C — себестоимость валовой продукции в данном периоде; T — продолжительность периода, дней.

2. *Расчет нормы оборотных средств в незавершенном производстве.* Норма оборотных средств в незавершенном производстве определяется исходя из длительности производственного цикла и коэффициента нарастания затрат. *Длительность производственного цикла* ($t_ц$) складывается из времени: а) непосредственного процесса обработки; б) пролеживания обрабатываемых изделий у рабочих мест в ожидании обработки вследствие различия в ритме работы оборудования и прочих обстоятельств; в) пребывания изделий при массовом производстве в виде страхового запаса на случай перебоев в поставках.

Для определения нормы оборотных средств по незавершенному производству кроме данных о продолжительности производственного цикла необходимо знать степень готовности изделий. Ее отражает так называемый *коэффициент нарастания затрат* ($K_{нз}$). На предприятиях, где затраты на обработку осуществляются равномерно, коэффициент нарастания затрат определяется по формуле

$$K_{нз} = \frac{\alpha + 0{,}5\beta}{\alpha + \beta}, \tag{6.11}$$

где α — *первоначальные затраты*, производимые единовременно в начале процесса производства (к ним относят материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия); β — *последующие затраты* до окончания производства изделий (к ним относят прочие затраты, не учтенные в составе α).

Например, если затраты на квартал по плану составляют 46 тыс. руб., в том числе единовременные — 24 тыс. руб., а последующие — 22 тыс. руб., то коэффициент нарастания затрат равен

$$K_{нз} = \frac{24 + 0{,}5 \times 22}{24 + 22} = \frac{35}{46} = 0{,}76.$$

Если равномерность в нарастании затрат отсутствует, то коэффициент $K_{нз}$ определяется по графику последовательности нарастания затрат по главным изделиям.

Норма оборотных средств в незавершенном производстве ($\eta_{нп}$) определяется как произведение длительности цикла и коэффициента нарастания затрат:

$$\eta_{нз} = t_{ц} \times K_{нз}. \qquad (6.12)$$

Тогда общая формула расчета норматива оборотных средств в незавершенном производстве ($H_{нп}$) имеет вид

$$H_{нп} = \frac{C \times t_{ц} \times K_{нз}}{T}. \qquad (6.13)$$

Расчет $H_{нп}$ на предприятиях может проводиться и иными методами с учетом их отраслевой принадлежности, специфики производственного процесса и других факторов.

Нормирование оборотных средств в готовой продукции на складе предприятия

Норматив оборотных средств в готовой продукции рассчитывается по формуле

$$H_{гп} = \frac{Q \times \eta_{гп}}{T}, \qquad (6.14)$$

где Q/T — среднесуточная отгрузка продукции по производственной себестоимости. Определяется как отношение объема отгруженной готовой продукции (Q) к длительности периода (год, квартал или месяц); $\eta_{гп}$ — *норма оборотных средств в готовой продукции*. Определяется как суммарное время в днях, необходимое на подбор (комплектование) продукции по заказам, упаковку и транспортировку продукции до станции отправления, оформление платежных документов.

Определение общей потребности предприятия в оборотных средствах

Расчет общей потребности в оборотных средствах может быть осуществлен двумя методами. Первый метод предполагает проведение поэлементного расчета потребности в оборотных сред-

ствах на основе детальных технико-экономических расчетов. Порядок таких расчетов по отдельным элементам оборотных средств рассмотрен нами выше. Общая потребность в нормируемых оборотных средствах определяется в этом случае как сумма нормативов по отдельным видам товарно-материальных ценностей:

$$H_{\text{ос}} = H_{\text{м}} + H_{\text{нп}} + H_{\text{гп}} \text{ и т.д.} \qquad (6.15)$$

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

Второй метод предполагает проведение укрупненных расчетов с использованием данных о состоянии оборотных средств в периоды, предшествующие планируемому. Он используется в условиях выраженных инфляционных процессов и при проведении расчетов на более или менее длительные периоды времени. Расчеты этим методом базируются на информации о планируемом объеме реализации продукции и уровне (коэффициенте) закрепления оборотных средств. *Коэффициент закрепления оборотных средств* ($K_{\text{закр}}$) характеризует отношение среднего остатка оборотного капитала ($\bar{O}_{\text{б}}$) к стоимости реализованной продукции ($Q_{\text{рп}}$):

$$K_{\text{закр}} = \frac{\bar{O}_{\text{б}}}{Q_{\text{рп}}}. \qquad (6.16)$$

Причем

$$\bar{O}_{\text{б}} = \frac{\left(\bar{O}_{\text{б.нп}} + \bar{O}_{\text{б.кп}}\right)}{2}, \qquad (6.17)$$

где $O_{\text{б.нп}}$ и $O_{\text{б.кп}}$ — соответственно средний остаток оборотного капитала на начало и конец периода.

Параметры планируемого объема реализации определяются на основе маркетинговых исследований и анализа производственных возможностей фирмы. Сложнее получить информацию об уровне закрепления оборотных средств. Один из возможных вариантов решения этой задачи предполагает экстраполяцию значений этого показателя в отчетном периоде на планируемый с учетом предварительного анализа оборотного капитала и выявления возможных резервов его сокращения и изменения структуры.

6.5. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ФИРМЫ

Задача управления запасами является одной из важнейших задач, решаемых в логистической системе организации. Основная причина создания запасов на предприятии состоит в практической невозможности совместить моменты конца и начала их потребления. Это приводит к необходимости организации процесса хранения запасов и снабжения ресурсами, что связано с определенными расходами. Издержки хранения складываются из затрат на аренду склада или амортизацию собственного склада, а также из потерь от иммобилизации денежных средств и др. Издержки на поставку отдельной партии — из расходов на транспортировку, охрану, страхование, оформление поставки и др. Стремление уменьшить расходы на хранение запасов влечет за собой увеличение числа поставок, что автоматически повышает расходы на поддержание последних. Задача управления запасами заключается именно в том, чтобы применительно к конкретной хозяйственной ситуации решить, когда запасать и сколько запасать, чтобы своевременно и в необходимом размере удовлетворить имеющиеся потребности и при этом обеспечить минимум совокупных издержек на хранение и поставку отдельных партий товарных ресурсов. Разработано большое число экономико-математических моделей, позволяющих минимизировать совокупные затраты на хранение и заказ материалов. Ведущее место среди них занимает так называемая *классическая экономико-математическая модель управления запасами* с условием постоянного спроса в течение определенного периода. Управляющий параметр классической модели один — число поставок или размер одной поставки. Целевая функция в классической модели имеет следующий вид:

$$З_{сов} = S \times n + C_{уд} \times q/2, \qquad (6.18)$$

где S — расходы на одну поставку (заказ); n — число поставок; $C_{уд}$ — удельные расходы по хранению; q — размер поставляемой партии.

Задача управления запасами в рамках классической модели сводится к отысканию таких значений q и n, при которых суммарный спрос (Q) удовлетворялся бы полностью и своевременно в течение определенного периода и при этом значение целевой функции ($З$) было бы минимальным. Если известно число поставок в плановом периоде, то размер поставки составит

$$q = Q/n.$$

Чтобы определить значение аргумента, при котором целевая функция принимает минимальное или максимальное значение, нужно рассчитать первую производную этой функции по данному аргументу, приравнять ее к нулю и решить таким образом уравнение относительно неизвестного. Применяя это правило математического анализа к целевой функции, можно получить формулу для вычисления оптимального размера партии, которая известна как *формула Вильсона*:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{2SQ/C_{\text{уд}}}. \qquad (6.19)$$

Предположим, необходимо решить задачу по определению оптимального размера заказа при месячной потребности в материалах в 20 000 штук, удельных расходах по хранению 5,0 руб./шт. в год, расходах на одну поставку — 500 руб. Применив рассмотренную формулу, получим значение оптимального размера поставляемой партии:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{2 \times 500 \times 20\,000/5} = 2000 \text{ шт.}$$

Поскольку задача управления запасами (особенно при многономенклатурном производстве) весьма трудоемка, в практике встает вопрос, какими видами запасов управлять экономически целесообразно и какими нет. Виды запасов, подлежащие обязательному управлению, можно определить, применив к запасам анализ Парето. При проведении такого анализа номенклатура всех видов складируемых товаров классифицируется в порядке убывания объема их потребления (в стоимостном выражении) в указанном периоде. При расчете объема потребления становится очевидным, что небольшое число видов складируемых товаров соответствует значительному объему потребления: около 10% наименований запасов соответствует 60% их потребления, около 40% наименований — 30%, около 50% наименований — 10% их потребления.

Таким образом, получена классификация товаров, находящихся на складе, по трем категориям, обозначенным буквами *A*, *B* и *C*. Это так называемая *классификация, или метод A, B, C*. С помощью такого же анализа возможно выявление только двух групп: около 20% наименований запасов охватывают 80% потребления; около 80% наименований — 20% потребления. Это так называемый *метод, или правило «20—80»*. Результаты применения данных методов позволяют сделать вывод, что возможно наилучшим образом управлять наименованиями запасов категории *A* и частью наименований категории *B* (если применяется ме-

тод *A*, *B*, *C*) или же 20% запасов (если применяется правило «20—80»). При этом допускается иметь даже избыточные запасы по другим наименованиям, так как они составляют лишь незначительную часть потребляемых ресурсов. Когда выбор запасов, подлежащих обязательному управлению, осуществлен, задача заключается в поиске наилучшего способа управления складируемыми товарами категории *A* (метод *A*, *B*, *C*) или 20% наименований товаров (правило «20—80»).

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие оборотных средств.
2. Охарактеризуйте состав и структуру оборотных средств и факторы, их определяющие.
3. Как определяется потребность фирмы в оборотных средствах?
4. В чем суть минимизации товарных запасов и каковы способы ее достижения?
5. Как определяются показатели наличия и использования оборотных средств?

Тема 7

ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ

План занятия

1. Труд как экономический ресурс.
2. Персонал фирмы и его характеристики.
3. Эффективность использования персонала фирмы.
4. Система мотивации труда.
5. Развитие творческого потенциала персонала фирмы.

7.1. ТРУД КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕСУРС

Труд *— это термин, который в экономике употребляется для обозначения всех физических и умственных способностей людей, применяемых в производстве товаров, работ и услуг, и процесса реализации этих способностей.* В соответствии с традиционной классификацией выделяют α-труд и β-труд (рис. 7.1). Термин «*α-труд*» означает труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее

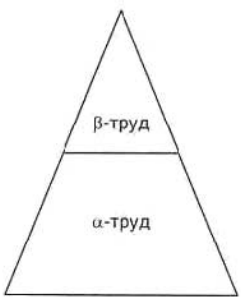


Рис. 7.1. Классификация видов труда

никаких элементов новизны, собственного творчества. Это так называемый первоначальный, регламентированный труд. Термин «β-*труд*» характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда называют новационным, творческим.

Типичным примером деятельности, в которой преобладает α-труд, является выполнение производственной операции сборщиком на конвейере с регламентированным ритмом. Регламентированным может быть не только малоквалифицированный физический труд. В частности, деятельность чиновника, если она сводится только к слепому выполнению приказов и инструкций, объективно тоже является α-трудом. Существуют достаточно сложные виды деятельности, в которых запрещены любые отступления от заданного регламента действий.

Преимущественно творческим является труд изобретателей, рационализаторов, ученых, педагогов, врачей, инженеров, организаторов производства, предпринимателей и т.д. Высшим проявлением творчества справедливо считается искусство, ибо в нем не только, как в изобретательстве, исключается повторение (копирование), но, кроме того, продукт творчества в этой сфере еще и индивидуален, являясь отражением личности автора. В современной экономике одной из характеристик значимости творческих элементов в данном виде деятельности может быть доля оплаты труда в виде гонорара в общих доходах работника. В этом аспекте прибыль предпринимателя, действующего в условиях реальной конкуренции и правового государства, становится формой авторского гонорара.

Оба названных вида труда участвуют в экономических процессах в форме живого (функционирующего) труда и в форме результатов прошлого труда. При этом продукты β-труда передаются не только в виде вещей (в том числе носителей информации), но и через систему образования и воспитания. Как правило, полезность результатов β-труда сохраняется значительно дольше, чем продуктов α-труда, и во многих случаях возрастает с течением времени. Необходимость выделения двух компонентов труда объективно обусловлена принципиальными различиями в их влиянии на формирование дохода предприятия. Увеличение конечного продукта за счет α-труда возможно только при увеличении численности работников, продолжительности времени труда и его интенсивности. В отличие от этого за счет β-труда рост объема продукции возможен при неизменных или даже уменьшающихся затратах рабочего времени и интенсивности

труда. Это обусловлено тем, что на основе новых технических, организационных и предпринимательских идей создаются новые виды изделий, улучшаются параметры существующих, снижаются затраты труда и средств производства на единицу полезного эффекта продукции и услуг. Возможность создания новых идей определяется особым даром, творческими способностями, которыми в той или иной мере обладает каждый человек, но далеко не каждый имеет средства для их реализации. Поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является создание условий для наиболее полного использования творческих способностей каждого сотрудника предприятия.

Трудовые ресурсы выступают в виде совокупности индивидуальных работников, которые участвуют в общественном производстве в масштабе отдельных фирм (предприятий), сфер народного хозяйства или его территориальных единиц.

7.2. ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКИ

Персонал фирмы *— 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 фирмой 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 фирмы, которые помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за непосредственное участие в конкретной работе фирмы.

Структура персонала фирмы

Общим для всех фирм является деление работников на персонал основной и неосновной деятельности, руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Дальнейшая классификация может быть осуществлена по возрасту, уровню образования, стажу работы и другим признакам, имеющим значение для оценки трудового потенциала фирмы. ***Трудовой потенциал*** *— это интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду различных групп людей.* Трудовой потенциал имеет количественную и качественную характеристику. Его *количественная характеристика* — общая численность персона-

ла на конкретную дату или за определенный период. *Качественная характеристика* трудового потенциала — степень профессиональной и квалификационной пригодности персонала к выполнению работы.

Оценка трудового потенциала осуществляется по профессии, специальности и квалификации. *Профессия* определяется комплексом теоретических знаний, умений и навыков работника, необходимых для выполнения той или иной работы. *Специальность* — комплекс знаний, приобретенных в результате специальной подготовки, умений и навыков работника, необходимых для определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии. *Квалификация* — совокупность знаний и умений работника, необходимых для выполнения работы разной сложности. Обязательным элементом квалификации является общеобразовательная и общетехническая подготовка. Квалификация позволяет оценить компетентность работника.

В рамках трудового потенциала выделяют кадровый потенциал, т.е. способность основного состава квалифицированных работников создавать определенные материальные и духовные ценности. ***Руководители*** *— это кадры, в круг обязанностей которых входит повседневный контроль и принятие решений в различных областях деятельности.* Руководители могут выполнять различные функции в зависимости от уровня управления. Выделяют руководителей высшего, среднего и низового звеньев управления. В обязанности *руководителей высшего звена* входят административные функции, разработка стратегии фирмы, стратегическое планирование, функции представительства фирмы во внешней среде и др. *Руководители среднего звена* возглавляют функциональные подразделения (отделы) фирмы (планирование, бухгалтерия и т.п.). *Руководители низового звена*, или линейные руководители, управляют работой конкретных подразделений, непосредственно осуществляющих выпуск продукции, оказание услуг (цех, участок, депозитный отдел и т.п.).

Численность персонала и его структура зависят от специфики фирмы, ее отраслевой принадлежности и сферы деятельности. Например, на фирмах, осуществляющих НИОКР, можно выделить персонал, занятый исследованиями и разработками (исследователи, техники, вспомогательный персонал и пр.), и персонал неосновной деятельности. Структуру персонала характеризуют в абсолютных величинах и в процентах. В качестве примера приведем структуру персонала, занятого исследованиями и разработками (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Структура персонала, занятого исследованиями и разработками (на конец года, %)

Категории персонала	*Всего*	*С высшим образованием*	*Со средним специальным образованием*	*С прочими видами образования*
Персонал, занятый исследованиями и разработками	100	59,1	15,9	25,0
В том числе:				
исследователи	48,9	100	—	—
техники	9,5	16,9	67,3	15,8
вспомогательный персонал	25,9	22,1	23,1	54,8
прочие	15,7	18,4	22,5	59,1

Показатели наличия персонала

Наличие персонала характеризуется показателями его численности. Численность персонала может быть определена *на дату* (моментный показатель) и *за период* (интервальный показатель). На дату определяют списочное, явочное число и число фактически работавших. В *списочный состав* включаются работники, состоящие в штате фирмы (предприятия, организации, учреждения), в том числе работающие по совместительству, а также лица, не состоящие в штате, выполняющие работу по договору подряда и другим договорам гражданско-правового характера. В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок от одного дня и более с момента зачисления их на работу. При этом учитываются как фактически работающие, так и временно не работающие, в том числе:

- работники, фактически явившиеся на работу (включая тех, которые не работали из-за простоя);
- принятые на работу с испытательным сроком, на неполный рабочий день (неделю);
- находящиеся в служебных командировках, если за ними сохраняется заработная плата на данной фирме (предприятии);
- надомники;
- работающие по нарядам за пределами предприятия, если они получают заработную плату по месту основной работы;

- направленные для выполнения работ вахтовым методом;
- работники, временно не работающие по уважительным причинам (болезнь, выполнение государственных обязанностей и т.п.)

Численность работников за период меняется, происходит *движение персонала* (прием на работу и увольнение). Поэтому численность работников за период характеризуется средними величинами. Наиболее важный показатель — *среднесписочная численность персонала*. Этот показатель применяется для расчета производных показателей деятельности фирмы (производительность труда, фондовооруженность, средняя заработная плата и др.). При расчете показателя среднесписочной численности работников учитываются:

- работники списочного состава (без внешних совместителей);
- внешние совместители;
- работники, выполнявшие работы по договорам гражданско-правового характера;
- другие лица несписочного состава.

Данная классификация работников является не только основой для расчета среднесписочной численности персонала, но и исходной базой для определения фонда заработной платы и выплат социального характера. Среднесписочная численность персонала за месяц определяется следующим образом:

$$\frac{\text{Сумма списочных чисел работников за каждый день месяца}}{\text{Число календарных дней в месяце}}.$$

При расчете среднесписочной численности работники, принятые на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, включая работников, принятых на половину ставки (оклада), учитываются пропорционально *фактически отработанному времени*. Если все занятые неполное рабочее время работают по 4 часа, то при определении среднесписочной численности персонала эти работники учитываются как один человек за каждый день с коэффициентом 0,5. Основанием для расчета среднесписочной численности персонала являются приказы (распоряжения) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора. При определении среднесписочной численности персонала из расчета исключаются: 1) женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам и в дополнительном отпуске по уходу за ребенком; 2) работники, обучающиеся в учебных заведениях и находящиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы.

Среднесписочная численность работников *за год* определяется путем деления суммы среднесписочных чисел за каждый месяц на 12. *За квартал* сумма среднесписочных чисел за каждый месяц квартала делится на три. Аналогично может быть определена среднесписочная численность работников за полугодие и девять месяцев (деление суммы среднесписочных чисел за каждый месяц периода соответственно на 6 и 9). Среднесписочная численность работников, выполняющих работы по договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера, определяется путем суммирования среднесписочной численности этих работников за все месяцы срока действия договора в отчетном периоде и делением полученной суммы на число месяцев работы предприятия с начала года (3, 6, 9 и 12).

Пример 1. В январе 10 человек заключили с предприятием договор подряда на 20 дней, в феврале — 5 человек на 10 дней и 15 человек на 5 дней, в марте 8 человек заключили договор на 15 дней и 6 человек на 10 дней. Требуется определить среднесписочную численность работающих по договорам подрядам за I квартал.

Находим среднесписочную численность работавших по договорам подряда за каждый месяц квартала.

За январь: $\frac{10 \times 20}{31} = 6$ чел.

За февраль: $\frac{5 \times 10 + 15 \times 5}{28} = 4$ чел.

За март: $\frac{8 \times 15 + 6 \times 10}{31} = 6$ чел.

Таким образом, среднесписочная численность работавших по договорам подряда определяется с учетом срока действия договора. Если предприятие начало функционировать не с начала месяца, работало не полный год, среднесписочная численность определяется согласно изложенной методике (деление на календарное число дней в периоде). При определении среднесписочной численности персонала за месяц праздничные и выходные дни не исключаются из расчета. Число работников в эти дни принимается равным их числу в предшествующие рабочие дни.

Пример 2. Предприятие организовано и начало работать 25 марта. В списочном составе предприятия было следующее число работников: 25 марта — 220 человек; 26 марта — 230; 27 марта — 250; 28 марта — 240; 29 марта — 240 человек; 30 и 31 марта — выходные дни. Определим среднесписочную численность работников за март:

$$\frac{220 + 230 + 250 + 240 + 240 + 240 + 240}{31} = \frac{1660}{31} = 53 \text{ чел.}$$

При наличии данных о среднесписочном числе работников за периоды с различным числом месяцев (интервалы неодинаковые) среднесписочное число за весь период вычисляется по средней арифметической взвешенной. В качестве весов принимается число месяцев каждого отрезка периода.

Пример 3. За I квартал среднесписочная численность работников составила 300 человек, а за апрель — 290 человек. Тогда среднесписочная численность за четыре месяца (январь—апрель) равна

$$\frac{300 \times 3 + 290 \times 1}{3 + 1} = 297 \text{ чел.}$$

Таким образом, среднесписочная численность работников за период с начала года по отчетный месяц включительно рассчитывается путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, прошедшие с начала года по отчетный месяц включительно, и деления полученной суммы на число месяцев работы предприятия с начала года. Показатель среднесписочной численности персонала используется для уточнения размера фирмы и является критерием отнесения ее к малым, средним или крупным предприятиям.

Среднее явочное число работников определяется по следующей формуле:

$$\frac{\text{Суммарное число работников, явившихся в каждый рабочий день}}{\text{Число рабочих дней в периоде}}.$$

Среднее число фактически работавших рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Суммарное число фактически работавших в каждый рабочий день}}{\text{Число рабочих дней в периоде}}.$$

Среднее число фактически работавших отличается от среднего явочного числа работников на величину *целодневных простоев*. Отметим, что среднесписочное число работников используется как во внутреннем, так и внешнем анализе деятельности фирмы. Среднее явочное и среднее число фактически работавших применяются при проведении внутреннего анализа деятельности фирм, в основном производственных.

Показатели движения персонала

Важное значение для определения результатов производственной деятельности фирмы и перспектив ее развития имеет *движение персонала*, которое происходит вследствие приема и увольнения работников. Основные показатели движения персонала отражаются в отчете фирмы[1] (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Показатели движения персонала

А. С начала года
Принято работников, всего
В том числе на дополнительно введенные рабочие места
Выбыло работников, всего
В том числе:
в связи с сокращением численности персонала
по собственному желанию
Численность работников списочного состава на конец отчетного периода
Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода
Б. На ближайший квартал
Число вакантных рабочих мест, намеченных к ликвидации
Численность работников, намеченных к высвобождению
Число рабочих мест, предполагаемых к введению

Прием работников может осуществляться по инициативе фирмы, по направлениям органов трудоустройства и др. Выбытие может быть обусловлено: 1) причинами физиологического характера (пенсионный возраст и т.п.); 2) предусмотренными законом причинами (призыв в армию, поступление на учебу и т.п.); 3) по собственному желанию, за нарушение дисциплины; 4) по решению судебных органов. Увольнение работников по собственному желанию, за нарушения дисциплины, по решению судебных органов называется *текучестью кадров*. На основе информации о движении персонала рассчитывают показатели, характеризующие данный процесс (коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, замещения, текучести кадров и постоянства кадров):

[1] Форма № П-4, раздел 2 «Использование рабочего времени» (заполняется за I квартал, I полугодие, 9 месяцев, год). Утверждена постановлением Госкомстата России от 30 июня 2000 г., № 57.

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число работников, принятых за период}}{\text{Среднесписочное число работников за этот период}};$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Число работников, выбывших за период}}{\text{Среднесписочное число работников за этот период}};$$

$$\text{Коэффициент замещения} = \frac{(\text{Число принятых} - \text{Число выбывших})}{\text{Среднесписочное число работников}};$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{Число работников, выбывших по причинам текучести кадров}}{\text{Численность работников на конец периода}};$$

$$\text{Коэффициент постоянства кадров} = \frac{\text{Число работников, проработавших весь отчетный период}}{\text{Численность работников на конец периода}}.$$

Коэффициенты оборота по приему, замещения и постоянства кадров характеризуют качество управления персоналом.

7.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ

Эффективность использования персонала фирмы может быть рассмотрена по двум направлениям: 1) рабочее время и его использование (структура затрат времени); 2) производительность труда.

Рабочее время и его использование

В Трудовом кодексе РФ дается следующее понятие рабочего времени[1]. *«**Рабочее время** — время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять*

[1] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации. — М.: НОРМА, 2002. С. 55.

трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени». Для определения трудовых затрат, необходимых для достижения определенного эффекта (объема произведенной продукции, выполненных работ, услуг), необходим учет времени работы персонала. Это имеет значение и для определения размера оплаты труда.

Основными единицами учета рабочего времени являются человекодень и человекочас. *Человекодень* — это один день пребывания работника в составе персонала фирмы. В человеко-днях учитываются явки и неявки на работу. Результаты отражаются в табеле учета рабочего времени. *Явка* состоит из фактически отработанных дней и целодневных простоев. Человекодень считается отработанным, если работник явился на работу и фактически приступил к ней. Если работник явился на работу, но не приступил к ней по независящим от него причинам, то такой день называется *днем целодневного простоя*. Причинами целодневного простоя может быть отключение электроэнергии и т.п. *Неявки* учитываются по причинам (праздничные и выходные дни, очередные отпуска, отпуска по беременности и родам, болезни, другие неявки, разрешенные законом, неявки с разрешения администрации).

По данным учета определяют *календарный фонд рабочего времени* в человекоднях (сумма всех явок и неявок). Его структура показана на рис. 7.2. *Табельный фонд рабочего времени* — это календарный фонд минус праздничные и выходные дни. *Максимально возможный фонд рабочего времени* — это табельный фонд минус очередные отпуска.

В *человекочасах* учитывается время внутри рабочего дня. Отработанный человекочас — время фактической работы работника в течение рабочего дня. По данным учета рабочего времени в человекоднях и человекочасах определяются показатели использования рабочего времени. В отчете фирмы об использовании рабочего времени[1] указываются следующие показатели:

- количество отработанных человекочасов работниками списочного состава;
- количество отработанных человекочасов внешними совместителями;

[1] Форма № П-4, раздел 2 «Использование рабочего времени» (заполняется за I квартал, I полугодие, 9 месяцев, год). Утверждена Постановлением Госкомстата России от 30 июня 2000 г., № 57.



Рис. 7.2. Структура календарного фонда рабочего времени

- численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по инициативе администрации;
- число неотработанных человекочасов этими работниками;
- численность работников списочного состава, которым по инициативе администрации предоставлены отпуска без сохранения или с частичным сохранением заработной платы;
- число человекодней отпусков по инициативе администрации (в том числе без сохранения заработной платы);
- численность работников списочного состава, которым предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по собственному желанию;
- число человекодней отпусков без сохранения заработной платы по собственному желанию;
- число человекодней болезни (приходящихся на рабочие дни по календарю) работников списочного состава.

Отношение фактических показателей использования рабочего времени к плановым или законодательно установленным характеризует степень использования рабочего времени.

Абсолютные показатели использования рабочего времени — это средняя продолжительность рабочего дня, среднее число рабочих дней одного работника и среднее число рабочих часов одного работника:

$$\text{Средняя продолжительность рабочего дня} = \frac{\text{Отработанные человекочасы}}{\text{Отработанные человекодни}};$$

$$\text{Средняя число рабочих дней одного работника} = \frac{\text{Отработанные человекочасы}}{\text{Среднесписочное число работников}};$$

$$\text{Средняя число рабочих часов одного работника} = \frac{\text{Отработанные человекочасы}}{\text{Среднесписочное число работников}} =$$

= Средняя продолжительность рабочего дня × Среднее число рабочих дней одного работника.

В соответствии с трудовым законодательством продолжительность рабочего дня в России составляет 8,2 часа (при пятидневной рабочей неделе) и 6,83 часа (при шестидневной рабочей неделе). Для более детального анализа использования рабочего времени на фирмах проводят специальные обследования (фотографию рабочего дня, моментные наблюдения и др.) Такие обследования позволяют выявить причины потерь рабочего времени и разработать мероприятия по их устранению.

Производительность труда

Производительность труда является одним из важных показателей эффективности работы персонала. ***Под производительностью живого труда*** *понимают его способность производить в единицу времени определенное количество продукции.* Производительность труда может быть определена с помощью прямого или обратного показателя. Введем условные обозначения: q — объем произведенной продукции; T — затраты труда на выпуск продукции. Прямой показатель производительности труда — *средняя выработка продукции* на единицу затрат труда (W):

$$W = \frac{q}{T}. \tag{7.1}$$

Обратный показатель — *трудоемкость* (t), т.е. затраты труда на единицу продукции:

$$t = \frac{T}{q}. \tag{7.2}$$

Затраты труда могут быть выражены количеством отработанных человекочасов, человекодней, средним списочным числом рабочих или всего персонала фирмы. Поэтому в зависимости от

конкретно решаемой задачи могут быть рассчитаны показатели *среднечасовой, среднедневной и средней выработки на одного рабочего* или работника основной деятельности за период (например, месяц). Наиболее важный показатель — *среднечасовая выработка.* Величина трудоемкости, как видно из приведенных формул, находится в обратной зависимости от выработки. Чем выше выработка, тем ниже трудоемкость, и наоборот.

Пример. Исходные данные и результаты расчета трудоемкости представлены в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Показатели	*Условное обозначение*	*Июль*	*Август*
1. Произведено изделий, шт.	q	3000	3300
2. Отработано человеко-часов	T	600	550
3. Средняя выработка продукции на 1 человекочас	$W = \frac{q}{T}$	5	6
4. Трудоемкость единицы продукции, ч/шт.	$t = \frac{T}{q}$	0,2	0,17

В результате сравнения уровня выработки в отчетном периоде с соответствующим показателем предыдущего периода получаем представление о динамике производительности труда. В нашем примере $W_1/W_2 = 6 : 5 = 1{,}2$, или 120%. Сравнение же соответствующих уровней трудоемкости характеризует динамику трудоемкости. В нашем примере $t_1/t_2 = 0{,}17 : 0{,}2 = 0{,}85$, т.е. трудоемкость снизилась на 15%.

Отметим, что нельзя непосредственно сравнивать уровни выработки на разных предприятиях, тем более относящихся к разным отраслям, так как выработка зависит не только от производственных результатов, но и от стоимости потребленного сырья, материалов, технического уровня производства и других факторов. Таким образом, для того чтобы определить, как изменилась производительность труда, нужно среднюю выработку (W_1), достигнутую в отчетном периоде, сопоставить с выработкой предыдущего периода (W_0); трудоемкость отчетного периода (t_1) сопоставить с запланированной (нормативной) или предыдущего периода (t_0), т.е. надо вычислить индекс средней выработки (J_W) или индекс трудоемкости (J_t). Производительность труда растет, если

$$J_W = \frac{W_1}{W_0} > 1 \text{ и } J_t = \frac{t_1}{t_0} < 1. \qquad (7.3)$$

В рассмотренном выше примере производительность труда выросла на 20%. Между индексом средней выработки и индексом трудоемкости существует обратная зависимость:

$$J_W = \frac{1}{J_t} \text{ и } J_t = \frac{1}{J_W}. \quad (7.4)$$

Между показателями объема продукции, затрат труда, средней выработки и трудоемкости существуют следующие взаимосвязи:

$$q = W \times T; \quad T = t \times q;$$
$$J_q = J_W \times J_T; \quad J_T = J_t \times J_q, \quad (7.5)$$

где J_q — индекс объема продукции; J_T — индекс затрат труда.

Мы имеем разложение показателя «объем продукции» и показателя «затраты труда» на факторы-сомножители. Модели, в которых результативный показатель представлен в виде произведения факторов-сомножителей, называют *мультипликативными*. В мультипликативных моделях выделяют *объемные показатели* (отражающие некоторую совокупность, например объем продукции, объем трудовых затрат) и *качественные* (определяются в расчете на единицу признака — средняя выработка продукции на один отработанный час, на одного работника, себестоимость единицы продукции и т.п.). Это учитывается в методике анализа влияния факторов на изменение результативного показателя.

Покажем это на примере анализа влияния средней выработки и затрат труда на изменение объема продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим. В нашем примере в отчетном периоде выпущено на 300 ед. продукции больше, чем в предыдущем:

$$\Delta_q = q_1 - q_0. \quad (7.6)$$

В теории факторного индексного анализа влияние изменения качественного показателя на изменение результативного оценивается при сохранении объемного показателя на уровне отчетного периода, т.е. влияние изменения средней выработки на изменение объема продукции составит

$$\Delta_W = (W_1 - W_0) T_1. \quad (7.7)$$

В нашем примере: $\Delta_W = (6 - 5) \times 550 = 550$ ед. Влияние изменения объемного показателя на результативный оценивается при сохранении качественного показателя на уровне предыдущего периода (базисном уровне):

$$\Delta_T = W_0(T_1 - T_0). \quad (7.8)$$

Применительно к нашим данным $\Delta_T = 5 \times (550 - 600) = -250$ ед. Следовательно, за счет роста средней выработки объем продукции мог бы увеличиться на 550 ед., но в результате изменения затрат труда он снизился на 250 ед. Поэтому общее изменение объема продукции составит 300 ед.:

$$\Delta_q = \Delta_W + \Delta_T. \quad (7.9)$$

Используя взаимосвязи между показателями объема продукции, затрат труда, выработкой и трудоемкостью, можно определить влияние изменения: 1) производительности и затрат труда на объем продукции; 2) трудоемкости и объема продукции на затраты труда. Для оценки влияния трудоемкости и объема продукции на затраты труда используются алгоритмы общего изменения затрат труда, влияния трудоемкости, влияния объема продукции.

Общие изменения затрат труда: $\Delta_T = T_1 - T_0$. (7.10)

Влияние трудоемкости: $\Delta_T^t = (t_1 - t_0)q_1$. (7.11)

Влияние объема продукции: $\Delta_T^q = t_0(q_1 - q_0)$. (7.12)

Отметим, что мультипликативные индексные модели широко применяются в анализе показателей деятельности фирм, так как большинство показателей можно разложить на факторы-сомножители.

В зависимости от измерителя производственного результата (объема продукции) средняя выработка может быть определена в натуральном или денежном выражении. Если производительность труда оценивается на основе показателя трудоемкости, то такой метод измерения труда называется *трудовым*. Следовательно, в измерении производительности труда могут применяться *натуральный, стоимостный* и *трудовой методы*.

7.4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА

Виды мотивации труда

Успех фирмы во многом зависит от четко продуманной системы мотивации персонала. ***Мотивация персонала*** — *это процесс побуждения работников к достижению целей организации путем учета их интересов и приведения этих интересов в соответствие с целями организации*. Основными элементами мотивационного процесса являются потребности и вознаграждение.

Потребность — это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка в чем-либо. Потребности — это основной мотиватор, заставляющий людей совершать определенные действия, направленные на их удовлетворение. Потребности можно квалифицировать на первичные и вторичные. Первичные потребности заложены генетически. Это потребность в пище, сне, воде и пр. Вторичные потребности приобретаются в процессе жизнедеятельности. Это потребности в знаниях, общении, уважении и власти. Первичные потребности одинаковы, сходны у большинства людей, вторичные же — индивидуальны, поскольку зависят от личного опыта, интеллектуального уровня и социального положения.

Вознаграждение — это тот положительный результат, все то ценное, что получает человек, предпринимая какие-либо действия. Вознаграждение для каждого человека индивидуально и бывает внутренним и внешним. *Внутреннее вознаграждение* — это удовлетворение, испытываемое человеком от работы, общения, самоуважения, самоутверждения и пр. *Внешнее вознаграждение* — это признание и уважение коллег, статус работника, получаемое им материальное поощрение (заработная плата, премии, социальные выплаты и льготы), повышение в должности.

Таким образом, соотношение различных мотивов, оказывающих влияние на поведение работника, образует *индивидуальную мотивационную структуру*, в которой сочетаются как моральные, так и материальные стимулы, причем роль последних в настоящее время существенно возросла. *Материальное вознаграждение работников* напрямую связано с затратами труда и представляет собой различные системы оценки их деятельности (заработная плата, различные формы и методы стимулирования труда персонала). Под материальным вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основе трудового соглашения. Каждая фирма использует собственную систему вознаграждения, отражающую ее традиции, находящиеся в ее распоряжении финансовые ресурсы и т.д.

В Трудовом кодексе РФ дается следующее определение заработной платы[1]. ***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

[1] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации. — М.: НОРМА, 2002. С. 71.

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 (подоходного, 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.

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[1]. *Минимальная заработная плата* (минимальный размер оплаты труда) — гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при

[1] См.: Трудовой кодекс РФ. — М.: НОРМА, 2002. С. 71.

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 адек-

ватна 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.

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

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

$$P_{сд} = T_{ст} / H^{ч}_{выр}, \qquad (7.13)$$

где $T_{ст}$ — часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.; $H^{ч}_{выр}$ — 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 ответствен-

ности. Остановимся подробнее на новых вариантах *бестарифной системы* вознаграждения персонала.

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 дополнительных 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 связи с изменением форм собственности российские фирмы находятся в поиске новых подходов к материальному вознаграждению персонала. Широко применяемые в зарубежных странах нововведения в области материальной мотивации, направленные на радикальное повышение производительности труда и снижение издержек производства, начинают внедрять в практику и отечественные фирмы. 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», что вполне обоснованно. 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 индивидуальной 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.

Участие в результатах работы организации

Данные системы вознаграждения применяются 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.).

Участие в распределении прибыли

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.

Бонусы

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.

Не вдаваясь детально в расчет бонусных выплат, отметим лишь составляющие данных расчетов. 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 лич-

ные достижения сотрудников, получивших нужный результат в установленный срок.

Участие в капитале

Задача данной системы состоит в том, чтобы интересы работника совпали 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 рыночно-стоимостной 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 $^1/_4$ 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.

Пример. Допустим, промышленная фирма «Верел» предоставила в январе 2004 г. своему директору возможность приобрести в январе 2005 г. 800 акций по рыночной цене на 1 января 2004 г. по 90 долл. за акцию. В момент проведения опциона (январь 2005 г.) курс акций фирмы «Верел» достиг 110 долл.; соответственно, директор реализовал свой опцион, получив при этом доход в 16 000 долл. — (110 – 90) × 800.

Опцион устанавливает прямую зависимость между будущим доходом работника и курсом акций фирмы. Участие в опционе способствует росту заинтересованности работников в повышении курса акций и, следовательно, в увеличении рыночной значимости фирмы, а потому они связывают свое благополучие в долговременной перспективе с ее процветанием. Опционы, безусловно, выгодны для фирмы, поскольку они являются практически бесплатной формой материального вознаграждения, учитывая, что акции приобретаются сотрудниками по фиксированной цене, а не раздаются бесплатно. Опционы оказывают стимулирующее воздействие на работника, как и в случае с бонусами (и другими видами премий), поскольку они представляют собой существенную дополнительную денежную выплату (в среднем от 10 до 20% от заработной платы работника).

Плата за знания и компетенции

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 получат 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.

Социальные выплаты и льготы

Элементами системы 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.

Классификация основных видов социальных программ может осуществляться по формам предоставления и по их функциональному назначению. Социальные выплаты и льготы предоставляются в форме: а) отложенных платежей (все виды страхования); б) натуральных благ; в) субсидий (на все виды услуг и льгот). Выплаты социального характера, осуществляемые фирмой, можно сгруппировать в зависимости от выполняемых ими функций (рис. 7.3). Как и заработную плату, социальный пакет можно подразделить на постоянную и переменную части. Постоянная часть не зависит от результатов деятельности работника и является определенным минимальным набором социальной помощи (медицинское страхование, страхование жизни, питание и пр.). Другая, переменная часть социального пакета находится в прямой зависимости от результатов деятельности работника и коллектива фирмы (оплачиваемая путевка для работника и членов его семьи в санаторий, отдых за границей, некоторые нематериальные привилегии и т.д.).



Рис. 7.3. Выплаты социального характера

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.

7.5. РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ

Творческий потенциал персонала

Развитие персонала, рост его творческого потенциала является важнейшим условием функционирования любой фирмы. Даже самые смелые преобразования в формах и методах управления, информационных и телекоммуникационных технологиях не могут обеспечить успешную деятельность современной фирмы без основного и главного ресурса — профессионально подготовленного персонала. По мере создания инновационного общества способность постоянно повышать творческий потенциал персонала, обеспечивать соответствие квалификационного уровня потребностям фирмы превратилась в важнейший элемент управления современной компанией. Мотивировать персонал на эффективную работу руководство фирмы может, предоставив ему шанс на развитие профессиональных знаний, карьерный рост. Следовательно, рост творческого потенциала можно рассматривать и с точки зрения инструмента мотивации сотрудников, который используют все фирмы.

Творческий потенциал персонала фирмы *— это неограниченные возможности интеллектуальной деятельности работников (сотрудников), основанные на качественно новом уровне знаний, направленных на достижение наивысших результатов функционирования фирмы.* Как показывает практика, стремительное изменение важнейших технологических процессов заставляет работника неоднократно на протяжении жизни осваивать новые профессии и овладевать но-

выми знаниями. В современных условиях на протяжении трудовой жизни каждый человек не менее пяти раз столкнется с проблемой смены вида деятельности или повышения уровня знаний. В этой связи особое значение приобретают вопросы непрерывного обучения персонала. С начала 1980-х годов в зарубежных странах большой популярностью пользуется концепция *«обучающейся организации»*, которая получает широкое распространение и в отечественной практике. Основные ее принципы сводятся к следующим моментам:

- обучаться быстрее, чем конкуренты, и предвосхищать изменения внешней среды;
- обучаться внутри организации, в полной мере используя знания и опыт всех сотрудников;
- обучаться за пределами организации, беря на вооружение практический опыт потребителей и поставщиков;
- обучение должно охватывать всю управленческую вертикаль фирмы — от руководства до рабочих;
- прогнозировать будущее и обучаться с учетом перспектив будущего;
- обучаться в областях, ранее неизвестных.

Трансфер знаний

Важной составляющей обучающейся организации является трансфер знаний. ***Трансфер знаний*** *— это способность создавать знание и перемещать его из одного подразделения фирмы в другие в целях обеспечения ее конкурентных преимуществ.* Следует различать внутренний и внешний трансфер знаний. *Внутренний трансфер знаний* осуществляется между сотрудниками, их группами, отделами, филиалами в рамках одной фирмы и приобретает различные формы — от частных бесед до специальных трансфертных проектов в масштабе предприятия.

Примером внутрифирменного трансфера знаний является обучение персонала в японских фирмах. Внутрифирменное, или «организационное обучение», предусматривает обучение не просто отдельных работников, а всей организации. Обучение осуществляется в кружках качества по методу *PDCA* (*plan-do-check-act*), суть которого заключается в том, чтобы показать работнику определенный стандартный путь решения производственных проблем на уровне требований, предъявляемых потребителем. Процесс формирования интеллектуального потенциала фирмы носит многопрофильный характер и рассчитан на последующую передачу знаний отдельного работника всей организации.

Внешний трансфер знаний выходит за границы фирмы, связывает внешних партнеров, компании-конкуренты и прочие фирмы, университеты, вузы, консультантов. Внешний трансфер дает фирме возможность приобретения знаний, которыми она не располагает или выработка которых требует больших затрат труда. Подавляющая часть западных и ведущих российских фирм обращается к организациям, предоставляющим образовательные услуги (первое и второе высшее образование) по наиболее приоритетным специальностям (менеджменту, инновационному бизнесу, коммерциализации науки и технологий, управлению персоналом и др.). Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что затраты на рост творческого потенциала персонала руководство фирм считает прибыльными инвестициями, а внутрифирменные учебные группы и кружки — подразделениями, участвующими в создании прибыли. К примеру, такие компании, как «Моторола», «Дженерал моторс», затрачивают на обучение своих сотрудников от 3 до 10% фонда заработной платы, что превышает 1 млрд долл. в год.

Профессиональное обучение персонала фирмы

Необходимость роста знаний, повышения уровня квалификации персонала в настоящее время является неотъемлемой составляющей нового Трудового кодекса РФ, в котором предусматривается, что работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости — в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, определяемых коллективным договором, соглашениями, трудовым договором[1]. Важное место в соответствии с Трудовым кодексом (раздел IX) отводится ученическим договорам, закрепляющим права и обязанности как работодателей, так и учеников в обеспечении разнообразных форм и видов обучения. В частности, устанавливаются: 1) сроки и формы ученического договора; 2) действие договора; 3) организационные формы ученичества; 4) время ученичества и его оплата; 5) права и обязанности учеников по окончании ученичества.

Современная фирма рассматривает профессиональное обучение персонала как непрерывный и комплексный процесс, ока-

[1] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации. — М.: НОРМА, 2002. С. 99.

зывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляет им соответствующим образом. Для организации процесса обучения специалистов может быть использована модель обучения, включающая несколько этапов (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Модель комплексного обучения персонала фирмы

Обучение начинается с определения потребностей, выявления несоответствия между требованиями фирмы и профессиональными знаниями, которыми обладают работники в настоящий момент. Заключительным этапом является оценка результатов обучения, где подводятся итоги, выявляется его эффективность в соответствии с разработанной системой критериев оценки процесса обучения, определяются сроки окупаемости затрат. Существуют многообразные формы и методы приобретения, обновления знаний и повышения квалификации работников фирмы. Трансфер знаний можно представить в виде классификации основных форм и методов обучения персонала:

- *по целевому назначению процесса обучения* (подготовка работников, повышение квалификации, переподготовка);
- *в зависимости от места обучения* (на рабочем месте, вне рабочего места);
- *по формам обучения* (с отрывом от производства, без отрыва от производства);
- *по видам обучения* (внутрифирменное, внефирменное обучение, самообучение) (рис. 7.5).

С учетом рассмотренной классификации остановимся более подробно на основных понятиях обучения персонала фирмы. *Подготовка работников* — это обучение новых работников, не имеющих профессии, профессиональным навыкам и знаниям для

занятия ими определенного места (должности). *Переподготовка* — это освоение работниками новой профессии (смежных профессий). *Повышение квалификации* — это обучение, направленное на совершенствование профессиональных навыков, непрерывное пополнение и обновление знаний.

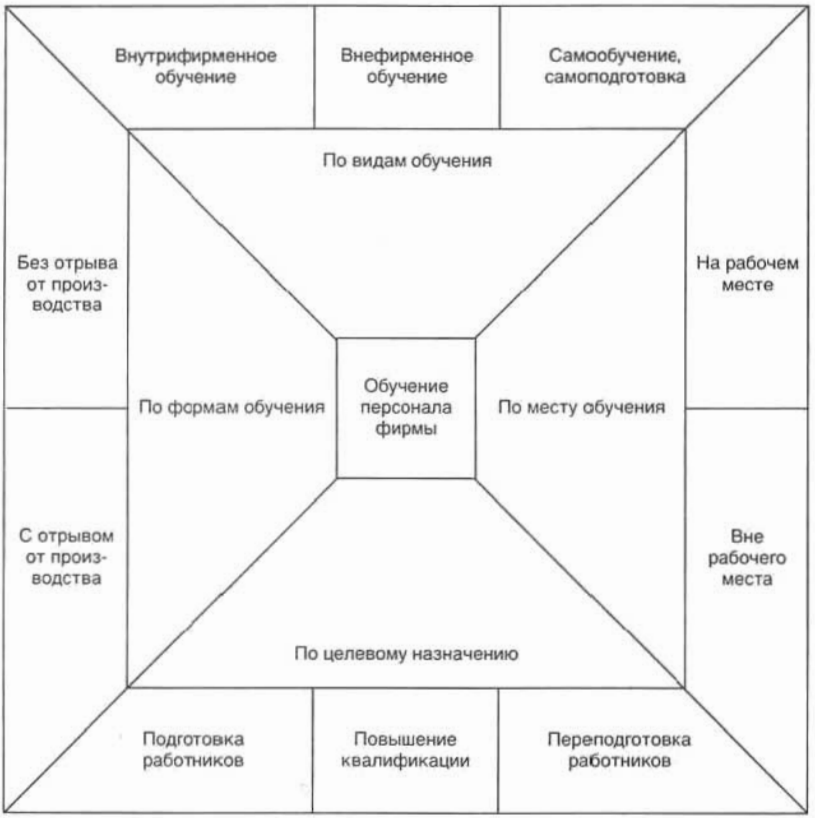


Рис. 7.5. Обобщенная схема обучения персонала фирмы

Наряду с вышеназванными понятиями системы обучения на фирме в последние годы широко используются такие понятия, как профессиональное развитие персонала, профессиональное обучение персонала (кадров), развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, отражающие современный взгляд на процесс обучения и участие фирмы в его организации. *Профессиональное развитие* — это приобретение работником новых компе-

тенций, знаний, навыков, которые он будет использовать в своей будущей профессиональной деятельности. Как правило, это процесс подготовки работника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей с учетом будущих перспективных потребностей фирмы. Основными методами профессионального развития являются: профессиональное обучение, развитие карьеры и подготовка резерва руководителей. И в этом смысле система подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов является неотъемлемой составляющей процесса профессионального развития.

Профессиональное обучение — это процесс формирования у работников фирмы специфических профессиональных навыков, как правило, с учетом потребностей сегодняшнего дня. Основными направлениями обучения персонала фирмы являются: 1) первичное обучение в соответствии со спецификой фирмы; 2) обучение, связанное с повышением профессионально-квалификационного уровня работников; 3) обучение, обусловленное освоением новых технологий.

Формы и виды обучения персонала

Рассмотрим некоторые формы и виды обучения персонала, применяемые на практике. *Первоначальная подготовка нового работника* осуществляется индивидуально путем прикрепления ученика к опытному работнику или групповым методом, когда предусмотрено объединение группы учеников в специальную группу, занятия с которой проводит высококвалифицированный специалист.

Ученичество и наставничество (*коучинг*) — обучение на рабочем месте путем передачи навыков выполнения работы более компетентным, опытным работником менее опытному работнику в ходе их прямого общения. Этот традиционный метод профессионального обучения известен с древнейших времен. Он получил широкое распространение в мировой практике в областях, где практический опыт играет существенную роль (в управлении фирмой, научных подразделениях и пр.). Например, в американских компаниях выпускникам бизнес-школ при приеме на работу назначают наставников на два года. Ученик и наставник обсуждают возникающие в процессе работы проблемы, наставник использует свое положение для реализации проектов ученика, выделения ему ресурсов, принятия решения о его повышении по службе и т.д. *Инструктаж* широко применяется на всех уровнях обучения современных фирм и представляет собой разъяс-

нение и демонстрацию приемов работы опытным работником или специально подготовленным инструктором. Данная форма обучения непродолжительна и обычно направлена на изучение выполнения конкретных операций, не требует высоких затрат и эффективна при обучении простым видам деятельности.

Ротация часто используется фирмами в целях овладения работником несколькими профессиями, при этом работник занимает другую должность в целях приобретения новых навыков. Преимущество данной формы обучения заключается в обеспечении взаимозаменяемости сотрудников; кроме того, признано положительное, антистрессовое воздействие ротации на работника. Недостаток — высокие издержки, связанные с потерей производительности труда при переходе с одной должности на другую. *Самообучение* — форма обучения, осуществляемая путем самостоятельного ознакомления со специальной литературой, получения дополнительного инструктажа, изучения своей работы и работы окружающих, постепенного наращивания сложности выполняемой работы.

Обучение может различаться и по форме подачи учебного материала: это могут быть лекции, кейсы и деловые игры. Крупные фирмы используют *лекции* как непревзойденное средство изложения большого объема систематизированного учебного материала, они экономически эффективны с точки зрения работы лектора с большой аудиторией слушателей. Достоинство лекций состоит в том, что они могут быть записаны на аудио- и видеотехнике и представлены широкой аудитории. Недостаток лекций — практическое отсутствие обратной связи, неконтролируемость усвоения знаний.

Практические ситуации (*кейсы*) позволяют преодолеть в определенной мере недостаток лекций. Преимущество кейсов состоит в анализе и групповом обсуждении конкретных ситуаций, что позволяет участникам познакомиться с опытом других фирм, развивать навыки принятия решений, разработки стратегий. Недостатком кейсов является то, что они требуют от участников соответствующего уровня профессиональных знаний, которые они должны были получить на рабочем месте или с помощью других методов обучения. *Деловые игры* — это вид обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности. Деловые игры могут быть как глобальными (управление фирмой), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана и пр.). Их достоинством является выработка практических и поведенческих навыков. Недостаток — в том, что данный

вид обучения менее эффективен для усвоения теоретических знаний и является довольно дорогостоящим.

Развитие современных средств коммуникации, и в первую очередь сети Интернет, открыло принципиально новые возможности для *дистанционного обучения*, которое практикуется в большинстве индустриально развитых стран. Эта тенденция начинает постепенно внедряться и в отечественную систему обучения. Открытые университеты обеспечивают доступ к высшему образованию тех, кто не может использовать традиционные формы обучения в вузах, а также безгранично расширяют возможности получения дополнительного образования. Кроме того, позитивным моментом данного вида обучения является доступ периферийных учреждений к лекционным и методическим материалам ведущих учебных заведений. Негативный момент состоит в том, что не все профессии могут быть освоены путем дистанционного обучения (например, профессии врачей, инженеров, научных работников и т.д.) и здесь невозможна очная оценка полученных знаний. Хотя с этой точки зрения огромную ценность представляет многолетний опыт, накопленный отечественной системой заочного обучения.

Развитие профессиональной карьеры

Рост творческого потенциала персонала реализуется через развитие его профессиональной карьеры. Солидные фирмы стремятся управлять этой ситуацией и, как правило, планируют карьеру специалистов, а также занимаются формированием кадрового резерва. Развитие карьеры работника основано на постоянном и целенаправленном приобретении разносторонних знаний, их обновлении, росте интеллектуальных способностей индивида. *Развитие карьеры* — это целенаправленные действия работника по реализации его плана профессионального роста. Под *профессиональной карьерой* понимается последовательность должностей, занимаемых человеком в течение его трудовой жизни. *Планирование карьеры* состоит в определении целей развития работника и путей, ведущих к их достижению.

В зарубежной экономической литературе процесс развития и планирования карьеры носит название *«партнерство по развитию карьеры»*, в котором предполагается сотрудничество трех сторон: 1) работник определяет собственные профессиональные интересы и методы их реализации; 2) руководитель выступает в роли наставника или спонсора работника; 3) отдел развития персонала выполняет роль консультанта и управляет процессом раз-

вития карьеры. Очевидно, как и всякий организационный процесс, развитие карьеры сотрудников фирмы нуждается в оценке его эффективности, поскольку в конечном счете он направлен на повышение результатов деятельности фирмы в целом. Какими показателями можно охарактеризовать процесс развития карьеры работников фирмы? Эти показатели весьма специфичны, к ним можно отнести:

- текучесть персонала (сравнение показателей по двум группам работников — участвующих и не участвующих в процессе развития карьеры);
- продвижение в должности (сравнение процентных показателей — отношение получивших повышение в должности к общему числу работников фирмы);
- назначение на ключевые должности работников фирмы и сотрудников, перешедших из других организаций.

Подготовка руководителей

Конечным этапом в процессе профессионального развития персонала является *подготовка резерва руководителей*. Она осуществляется фирмой по двум основным направлениям — подготовка преемников руководителей и подготовка молодых работников лидерского потенциала. *Преемники* представляют собой группу кандидатов на замещение определенных ключевых должностей фирмы, которые они могут занять сегодня или в ближайшем будущем. Как правило, преемники готовятся целенаправленно для занятия конкретной должности. Подготовка представляет собой многоступенчатый процесс, который можно представить в виде модели (рис. 7.6).

Молодые работники лидерского потенциала — это работники, которые только в перспективе могут занять руководящие должности на фирме. Отметим, что каждая фирма по-своему осуществляет процесс подготовки руководителей, хотя в системе подготовки преемников и молодых лидеров можно выделить следующие особенности, характерные для большинства фирм: 1) молодой сотрудник готовится не к занятию определенной должности, а к руководящей должности вообще; 2) молодому работнику предоставляется возможность выбора должности в различных подразделениях, в различных функциональных областях; 3) с учетом временно́го лага молодой специалист имеет неограниченный доступ к информации для обновления своих знаний по всем названным методам профессионально развития. Очевидно, что число и конкретный состав ключевых должностей подвержены



Рис. 7.6. Модель планирования подготовки резерва руководителей фирмы

динамике, а потому должны быть четко просчитаны фирмой. Планирование подготовки руководителей фирма должна осуществлять с учетом следующих факторов:

- разработка плана последовательного освобождения ключевых должностей;
- определение числа ключевых должностей с учетом настоящего времени, ближайшей и длительной перспективы;
- прогнозирование состава ключевых должностей в зависимости от динамики внешней среды, анализа стратегии развития фирмы, динамики ее конкурентов.

Учет данных факторов, имеющих стратегическую направленность в предвидении проблем и тенденций будущего развития, обусловливает изменение системы подготовки руководителей, ориентируя ее на приоритетные направления науки и техники в целях обеспечения отечественной промышленности передовыми конкурентоспособными технологиями. Формируется новое поколение руководителей, которые в теории и на практике получают навыки работы с ориентацией на наукоемкое производство. Основной акцент делается на овладение методами трансфера и коммерциализации технологий, правовой охраны и использования интеллектуальной собственности, управления высокотехнологичными фирмами.

Аттестация персонала

Исключительно важным вопросом в оценке творческого потенциала является ***аттестация персонала*** — *метод комплексной оценки соответствия сотрудников занимаемой должности.* Аттестация персонала представляет собой кадровое мероприятие, призванное оценить потенциал работников, их соответствие требованиям к выполняемой ими деятельности. Отметим, что аттестация — это не только контроль исполнения, но и выявление прежде всего резервов повышения уровня отдачи работника. Только аттестация позволяет объективно оценить работника, сопоставить его профессиональный уровень с уровнем квалификации других работников, выявить его творческий потенциал, перспективы роста, с одной стороны, и определить уровень заработной платы, его соответствие служебной должности — с другой. Кроме того, индивидуальные планы развития сотрудников, подготовленные в ходе аттестации, являются одним из источников информации, необходимой для переобучения персонала фирмы в целом. Аттестация персонала фирмы проводится ежегодно и осуществляется в несколько этапов (табл. 7.4).

Администрация фирмы в целях планирования своей деятельности на ближайшую перспективу обобщает итоги третьего и четвертого этапов аттестации, на основе чего составляются сравнительные таблицы эффективности трудовой деятельности работников, выделяются группы риска (неэффективно работающих) и группы роста (перспективных работников, ориентированных на профессиональное развитие). Аттестация отдельного сотрудника — это половина пути к выявлению потенциала фирмы. Необходим многоуровневый характер аттестации, затрагивающий конкретного работника, коллектив подразделений, фирму в целом и ее руководителей. Только в этом случае возможен успех фирмы, когда огромный объем знаний и информации от нижнего и среднего звеньев управления поступит к высшему руководству, что позволит сформировать стратегию фирмы с учетом творческого потенциала персонала.

Таблица 7.4

Общее представление об аттестации персонала и классификация ее основных этапов и направлений

Этап аттестации	*Основные направления аттестации*
1. Подготовка аттестации	Разработка принципов и методики проведения аттестации Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации Подготовка специальной программы по проведению аттестации Подготовка материалов для аттестации
2. Проведение аттестации	Самостоятельная подготовка отчетов аттестуемых и руководителей Заполнение оценочных форм аттестуемыми, руководителями, а также другими сотрудниками и коллегами Анализ промежуточных результатов Заседание аттестационной комиссии
3. Подведение итогов аттестации	Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации Подготовка рекомендаций по работе с персоналом Утверждение результатов аттестации
4. Анализ результатов аттестации (оценка труда, оценка персонала)	Выявление работников: а) не удовлетворяющих стандартам труда; б) удовлетворяющих стандартам труда; в) существенно превышающих стандарты труда Диагностика уровня развития профессионально важных качеств Сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы Выявление работников с отклоняющимися от стандартов качествами Оценка перспектив эффективной деятельности Оценка роста Ротация

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие среднесписочной численности персонала и сферу применения этого показателя.
2. Назовите показатели эффективности использования персонала.
3. Какие современные методы материального вознаграждения вам известны, в чем их преимущества и недостатки? Приведите примеры из вашего опыта.
4. Что такое участие в прибыли? Каковы цели данного метода, его формы и условия эффективного применения? Как воспринимают, на ваш взгляд, систему участия в прибыли рабочие, технический персонал, среднее и высшее руководство фирмы?
5. В чем смысл создания системы социальной мотивации? Какие факторы следует учитывать при определении системы льгот, ус-

луг и выплат персоналу фирмы? Какой набор социальной помощи, на ваш взгляд, наиболее актуален при составлении «социального пакета» и почему?

6. Почему руководство ведущих российских фирм в последние годы уделяет особое внимание профессиональному обучению персонала? Какие формы и виды обучения персонала применяются? Какие из них, на ваш взгляд, более эффективны для приобретения технических навыков, теоретических знаний и поведенческих навыков?

Тема 8

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

План занятия

1. Сущность и классификация финансовых ресурсов.
2. Формы привлечения финансовых ресурсов.
3. Расчет потребности в финансовых ресурсах.

8.1. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

Понятие финансовых ресурсов

В рыночной экономике забота о финансах фирмы является отправным пунктом и конечным результатом производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Каждый хозяйственный цикл предваряется привлечением необходимых на его осуществление финансовых ресурсов. ***Финансовые ресурсы фирмы*** — *это часть денежных средств в форме доходов и амортизации, внешних поступлений и задержанных платежей, предназначенных для выполнения финансовых обязательств и осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства.* По происхождению финансовые ресурсы разделяются на внутренние (собственные) и внешние (привлеченные). В свою очередь, *внутренние* (*собственные*) *ресурсы* представлены в виде чистой прибыли и амортизации, а также в виде обязательств перед служащими фирмы, налоговыми органами, внебюджетными фондами и другими фирмами. Финансовые ресурсы фирмы (как внутренние, так и внешние) в зависимости от времени, в течение которого они находятся в распоряжении фирмы, делятся на *краткосрочные* (до

одного года включительно) и *долгосрочные* (свыше одного года). Это деление достаточно условно, а масштаб временных интервалов зависит от финансового законодательства конкретной страны, правил ведения финансовой отчетности, национальных традиций.

Внутренние финансовые ресурсы

Чистая прибыль представляет собой часть доходов фирмы, которая образуется после вычета из общей суммы доходов ее расходов и обязательных платежей (налогов, сборов, штрафов, пеней, неустоек, процентов и других обязательных выплат). Чистая прибыль находится в распоряжении фирмы и распределяется по решению ее руководящих органов. *Амортизация* — это денежное выражение стоимости износа основных и других необоротных фондов фирмы. По своей природе амортизация никогда не принимает форму дохода, а включается в состав внутренних финансовых ресурсов фирмы по двум причинам: 1) амортизация не изымается у фирмы на протяжении ее существования; 2) накопленные амортизационные отчисления за срок службы оборудования и других объектов, на которые начисляется амортизация, до момента их выбытия являются временно свободными денежными средствами.

Внешние финансовые ресурсы

Внешние финансовые ресурсы делятся также на две группы — привлеченные и заемные. Такое деление обусловлено прежде всего формой капитала, в которой он вкладывается внешними участниками в развитие данной фирмы (предпринимательский или ссудный капитал). Соответственно, результатом вложений предпринимательского капитала является образование привлеченных собственных финансовых ресурсов, результатом вложений ссудного капитала — формирование заемных ресурсов.

Предпринимательский капитал представляет собой капитал, вложенный (инвестированный) в различные фирмы с целью получения прибыли и прав на управление фирмой. *Ссудный капитал* — это денежный капитал, предоставленный в долг на условиях возвратности и платности. В отличие от предпринимательского капитала ссудный не вкладывается в фирму, а передается ей во временное пользование с целью получения процента. Этим видом бизнеса занимаются специализированные кредитно-финансовые институты (банки, кредитные союзы, страховые компании, пенсионные фонды, инвестиционные фонды, селен-

говые компании и т.д.). В реальной жизни предпринимательский и ссудный капитал тесно связаны. Современное рыночное хозяйство весьма *диверсифицировано*, т.е. рассредоточено как по видам деятельности, так и в пространстве. Диверсификация в настоящее время является одним из важнейших факторов обеспечения стабильности и устойчивости рыночного хозяйства, и прежде всего его финансовой системы. Но углубление диверсификации неизбежно ведет к усложнению движения финансовых потоков и капитала, расширению применения в финансовой практике специальных инструментов, что в конечном счете существенно усложняет финансовую работу фирмы.

Привлеченные финансовые ресурсы — это базовая часть финансовых ресурсов фирмы, которая образуется на момент создания фирмы и находится в ее распоряжении на протяжении ее существования. Эту часть финансовых ресурсов принято называть *уставным капиталом* фирмы. В зависимости от организационно-правовой формы фирмы ее уставный капитал формируется за счет выпуска и последующей продажи акций (обыкновенных, привилегированных либо их комбинации), вложений в уставный капитал паев, долей и т.д. За время существования фирмы ее уставный капитал может дробиться, уменьшаться и увеличиваться, в том числе и за счет части внутренних финансовых ресурсов фирмы.

Заемные финансовые ресурсы фирмы наиболее часто встречаются в форме: 1) банковских кредитов и ссуд; 2) средств от выпуска и продажи облигаций фирмы; 3) займов от других небанковских субъектов рынка. В условиях отечественной финансовой практики привлечение финансовых ресурсов на возвратной основе от банковских и небанковских организаций имеет принципиальное различие. В общепринятом понимании кредиты и ссуды в России могут выдавать исключительно кредитные институты — банки. Полученные фирмой займы на возвратной основе от небанковских организаций согласно действующему законодательству считаются доходом фирмы и облагаются налогом по соответствующей ставке. Другими словами, цена привлекаемых фирмой финансовых ресурсов от банков и небанковских организаций совершенно разная.

Финансирование и инвестирование

До сих пор речь шла о финансовых ресурсах и капитале фирмы, которые имеют одну и ту же природу — денежные средства. Но в реальной жизни в денежной форме капитал фирмы сколь-

нибудь продолжительное время оставаться не может, поскольку он должен зарабатывать новые доходы. Пребывая же в денежной форме в виде остатков денежных средств в кассе фирмы либо на ее расчетном счете в банке, доходов фирме они не приносят или почти не приносят. В этой связи важно понять суть метаморфозы капитала из денежной формы в производительную, обладающую способностью приносить доход. Сама эта метаморфоза как процесс превращения капитала из денежной формы в производительную называется *инвестированием*. Этот феномен нельзя путать с *финансированием*.

Финансирование фирмы *— это процесс образования денежных средств фирмы в статике (в форме денежных фондов) и обслуживание денежного оборота в динамике (в форме денежных потоков).* Следовательно, под финансированием понимается образование финансовых ресурсов, а под инвестированием — их использование. Понятия «инвестирование» и «финансирование» требуют постоянных уточнений. Дело в том, что не всякое использование финансовых ресурсов является инвестированием, как и не всякое образование финансовых средств связано с осуществлением инвестиций. Финансирование с помощью эмиссии акций также не всегда связано с получением денежных средств. Например, акционерная компания эмитирует новый пакет акций и их покупатель вместо денег передает компании земельные участки, машины и оборудование и др. В данном случае финансирование и инвестирование происходят одновременно. В целом оборот фирмы представляет непрерывный процесс инвестиций и дезинвестиций, процесс, связывающий и высвобождающий финансовые ресурсы, процесс постоянных финансовых операций.

В международной финансовой практике принято различать две формы финансирования — *внешнее* и *внутреннее*. Такое деление обусловлено жесткой связью между формами финансовых ресурсов и капитала фирмы с процессом финансирования. Характеристика форм финансирования приводится ниже (табл. 8.1). Отметим, что если фирма эмитирует необратимые облигации, то они представляют внешнюю форму финансирования на основе заемного капитала.

Взаимосвязи финансовых ресурсов и активов

Диалектическая связь товарных и финансовых потоков находит выражение в характере и динамике связанных ресурсов фирмы. Под *связанными ресурсами фирмы* принято понимать объем финансовых ресурсов, которым постоянно должна располагать

Таблица 8.1

Классификация форм финансирования

Форма финансирования	*Внешнее финансирование*	*Внутреннее финансирование*
Финансирование на основе собственного капитала	Финансирование на основе вкладов и долевого участия (например, выпуск акций, привлечение новых пайщиков)	Финансирование за счет прибыли после налогообложения (самофинансирование в узком смысле)
Финансирование на основе заемного капитала	Кредитное финансирование (например, на основе займов, ссуд, банковских кредитов, кредитов поставщиков)	Капитал, формируемый на основе доходов фирмы: отчисления в резервные фонды (например, на корпоративные, социальные выплаты, на возмещение ущерба природе и т.д.)
Смешанное финансирование на основе собственного и заемного капитала	Выпуск облигаций, которые можно обменять на акции, опционные займы, ссуды на основе предоставления права участия в прибыли, выпуск привилегированных акций	Устойчивые пассивы

фирма для обеспечения бесперебойного осуществления своей основной деятельности. Из этого определения следует, что связанные ресурсы фирмы представляют двустороннюю связь между внеоборотными и оборотными активами, необходимыми для осуществления устойчивой хозяйственной деятельности фирмы, и связанными с их финансированием источниками собственных и заемных средств. Активы фирмы принято разделять на следующие группы:

1) активы, связанные с текущим обслуживанием производственных мощностей фирмы;

2) резервные активы, необходимые для защиты первой группы активов от рисков;

3) инвестиционные активы, связанные с расширением бизнеса;

4) активы, не связанные прямо с производственными мощностями.

В первую группу выделяют внеоборотные и оборотные активы, которые постоянно должны находиться в готовности к запуску в производство. Многолетний опыт показал, что при прочих равных условиях гарантированное выполнение этих тре-

бований возможно лишь в том случае, когда финансирование первой группы активов осуществляется за счет собственных или, в крайнем случае, долгосрочных заемных источников. Усложняющим обстоятельством в обеспечении этого правила выступает накопленная амортизация. Как уже отмечалось, амортизация, являясь источником финансирования выбывающих внеоборотных активов фирмы, в общем случае выступает в качестве временно свободных финансовых средств фирмы и чаще всего используется на финансирование текущих издержек. Однако это вовсе не отменяет общепринятого требования целевого использования амортизации. В этой связи отметим два момента:

- даже временное использование не по прямому назначению амортизационных отчислений, начисленных методами ускоренной амортизации, может повлечь за собой финансовые санкции;
- фирма должна располагать средствами для финансирования замены оборудования, выходящего из строя. При этом не имеет существенного значения, за счет какого источника осуществляется это финансирование. Важно обеспечить восстановление использованной на другие цели амортизации.

Вторая группа активов необходима для того, чтобы устойчиво работали активы первой группы. От внезапной поломки оборудования, срыва сроков поставок сырья, несвоевременного погашения дебиторской задолженности не гарантирована ни одна фирма. Резервы, которые создаются для страхования от этих и подобных эксцессов, в общем случае должны финансироваться из тех же источников, за счет которых финансируется страхуемый ими актив. Исключением из этого правила могут быть ситуации, когда фирме удается организовать другие формы страхования, не требующие постоянного наличия резервов. Например, если есть возможность иметь кредитную линию, то это может выступать альтернативой образованию резерва на несвоевременное погашение дебиторской задолженности.

В третьей группе особое место занимают капитальные вложения. Отметим, что капитальные вложения оказывают влияние не на сегодняшние, а на будущие производственные мощности фирмы и в случае нарушения текущего финансового равновесия фирма может от них отказаться. Именно поэтому при организации финансирования третьей группы активов возможны как минимум два варианта финансирования:

- если капитальные вложения связаны с расширением и реконструкцией действующих производственных мощностей фир-

мы, то их финансирование должно производиться по тем же правилам, что и первой группы активов. И если инвестиционный проект окажется для фирмы непосильным, то она неизбежно окажется под угрозой серьезных финансовых потрясений;

- если долгосрочные инвестиции не привязаны к действующим производственным мощностям фирмы, то выбор источников их финансирования не связан жесткими ограничениями, как в предыдущем случае, т.е. для финансирования таких инвестиций допустимы некоторые краткосрочные источники.

Выделение четвертой группы активов связано со многими трудностями. В современной России эта проблема имеет особое значение, что объясняется рядом обстоятельств: 1) необходимостью реструктуризации большинства фирм в целях обеспечения устойчивого финансового равновесия, поскольку на балансе многих крупных компаний много непрофильных активов, купленных ранее «по дешевке»; 2) огромным объемом социальных активов, находящихся на балансе фирм и созданных еще в дореформенный период; 3) необходимостью вычленения так называемых рентоориентированных активов. В общем случае в отношении этой группы активов общепринятое правило финансирования исходит из общего критерия ликвидности: актив следует держать на балансе фирмы (если в этом есть необходимость) до тех пор, пока сохраняется возможность его продать без потерь, поскольку любые потери, вызванные нарушением этого правила, являются фактором нарушения финансового равновесия фирмы в связанных ресурсах.

Таким образом, наивысшая эффективность хозяйственной деятельности фирмы достижима лишь в том случае, когда связанные с производством активы имеют оптимальные размеры. Критерии оптимальности сформулированы в самом определении первых трех групп активов. Однако в практической деятельности важны не столько сами критерии оптимальности, сколько методы их обеспечения. Инструментами обеспечения оптимальных размеров оборотного капитала являются финансовые нормы, нормативы и лимиты. Именно они позволяют определить оптимальный размер производственных запасов, денежных средств и их эквивалентов, дебиторской задолженности и других элементов оборотных активов. Отметим, что оптимизация размера связанного оборотного капитала фирмы — одна из сложнейших задач ее экономической службы. Она требует от персонала не только владения инструментами формирования и поддержания оптимального раз-

мера связанных активов фирмы, но и понимания сути бизнес-процессов на данной фирме, а также знания закономерностей функционирования внешней среды, которая существенно влияет на финансовые пропорции каждой фирмы.

«Золотое правило» финансирования

Другой важной проблемой в рамках финансовой функции фирмы является организация рационального финансирования оптимального размера связанных активов. Закономерности финансирования связанных активов фирмы на практике нашли выражение в неких общепринятых правилах финансирования, которые в обобщенной форме получили название *«золотое правило» финансирования*. В экономической науке есть несколько определений этого «золотого правила», но наибольшую известность получили следующие интерпретации:

- необходимые для инвестиций финансовые ресурсы должны находиться в распоряжении фирмы до тех пор, пока они остаются связанными в результате осуществления этих инвестиций;
- рациональное управление кредиторской задолженностью фирмы состоит в максимально возможном увеличении срока погашения без ущерба нарушения сложившихся деловых отношений.

8.2. ФОРМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

Характеристика источников финансирования

Бизнес невозможен без финансовых ресурсов, однако их привлечение в современной России связано с огромными трудностями. Центральная проблема финансового менеджмента фирмы — эффективная мобилизация финансовых ресурсов. В качестве иллюстрации сложности выбора приемлемой схемы финансирования приведем сравнительный анализ достоинств и недостатков наиболее распространенных источников финансирования хозяйственной деятельности фирмы (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Источники финансирования хозяйственной деятельности фирмы

Источники финансирования	*Преимущества*	*Недостатки*
1	2	3
1. Привлечение кредитов:		
а) рублевые банковские кредиты	Отсутствие разбавления акционерного капитала	Высокие проценты по кредиту
	Проценты относятся на себестоимость, т.е. выполняют роль налогового щита	Предоставляются лишь в форме краткосрочного кредита, как правило возобновляемого
	Гибкость в заимствовании и погашении кредита	Требование залогового обеспечения
		Могут стать препятствием для получения других форм финансирования либо повысить его стоимость
б) Валютные кредиты	Отсутствие разбавления акционерного капитала	Необходимость получения доходов в валюте заимствования, иначе возможен рост валютного риска
	Проценты относятся на себестоимость, т.е. выполняют роль налогового щита	Требование залогового обеспечения Ограничения в валютном законодательстве
	Гибкость в заимствовании и погашении кредита	Могут стать препятствием для получения других форм финансирования либо повысить его стоимость
2. Собственные средства (чистая прибыль и амортизация)	Отсутствие разбавления акционерного капитала	Может возникнуть конфликт с собственниками
3. Лизинг	Отсутствие разбавления акционерного капитала	Амортизация оборудования у лизингополучателя не включается в себестоимость продукции
	Оплата имущества в рассрочку	Под неликвидное оборудование требуется дополнительное обеспечение
	Лизинговые платежи относятся на себестоимость продукции	Договоры лизинга часто содержат ограничительные условия (безакцептное списание средств со счета и др.)
	Лизинговое оборудование одновременно служит залоговым обеспечением сделки	

Продолжение табл. 8.2

1	2	3
	Процентная ставка по лизинговым платежам, как правило, ниже, чем при получении кредита	
	Невыплата лизинговых платежей не приводит к банкротству	
	Платежи малых предприятий-лизингополучателей по лизинговым сделкам освобождены от НДС	
	Возможность проверить качество оборудования до выплаты его стоимости	
4. Частное размещение акций	Не меняется размер долга	Ведет к разбавлению акционерного капитала
	Выплата дивидендов по акциям не обязательна и не представляет угрозы банкротства	Размещение эмиссии часто сопряжено с ограничительными условиями (представительство в совете директоров компании, схема «выхода из предприятия» через несколько лет и др.)
	Позволяет привлечь дополнительное финансирование в дальнейшем	
5. Публичное размещение акций	Выплата дивидендов по акциям не обязательна и не представляет угрозы банкротства	Ведет к разбавлению акционерного капитала
	Повышение ликвидности акций	Высокие трансакционные издержки размещения эмиссии
	Повышение престижа, рейтинга фирмы	Высокие требования по предоставлению финансовой информации потенциальным инвесторам
	Облегчает привлечение значительных инвестиций	Настороженное отношение граждан (как потенциальных инвесторов) к публичным эмиссиям
		Для успешного размещения необходима исходная распыленность акционерного капитала (отсутствие контрольного пакета в одних руках)

1	2	3
6. Выпуск облигаций	Отсутствует разбавление акционерного капитала Возможность привлечения денежных средств мелких инвесторов	Отсутствие ликвидного вторичного рынка
	Может стать препятствием последующего дополнительного финансирования	Рыночная ставка процента слишком высока
	Выпуск облигаций без обеспечения допускается не ранее третьего года существования общества	Процент по корпоративным облигациям облагается налогом по ставке налога на прибыль
7. Выпуск векселей	Отсутствует разбавление акционерного капитала	Выступает формой краткосрочного финансирования
	Проценты выплачиваются из налогооблагаемой прибыли	Ограниченные возможности по привлечению значительных сумм
	Простая процедура выпуска	Невысокая ликвидность
	Возможность использования как средства платежа и залога для получения кредита	
8. Стратегические инвестиции	Стратегический инвестор предоставляет не только финансовые средства, но и техническую, управленческую помощь	Ограничительные условия (места в совете директоров компании, уступка крупного, возможно и контрольного, пакета акций)
	Значительно легче привлекать крупномасштабные инвестиции	
9. Привлечение финансовых ресурсов с помощью американских депозитарных расписок*	Нет разбавления капитала	Может возникнуть конфликт с собственниками
	Расширение возможностей привлечения иностранных инвестиций в национальную экономику	Способствует снижению курса национальной валюты Ослабление корпоративного контроля
	Обеспечивает повышение инвестиционного рейтинга компании	Высокие расходы на проведения контроля и финансовая ответственность за действия регистратора Необходимость вести финансовую отчетность по международным стандартам Высокие издержки размещения
	Снижение валютных рисков Повышает ликвидность базовых ценных бумаг компании Способствует снижению налогового бремени для зарубежных инвесторов	

* *Американская депозитарная расписка* (АДР; *ADR*) — обращаемая вторичная ценная бумага, выпущенная в виде сертификата авторитетным коммерческим банком на акции иностранного эмитента, в дальнейшем заблокированные.

Кредиторская задолженность

Особое место среди известных форм привлечения финансовых ресурсов занимает *кредиторская задолженность*. Давно замечено: если у фирмы кредитные взаимоотношения с банками не складываются (что и происходит на всем протяжении рыночных преобразований в России), то фирма вынуждена искать альтернативные пути долгового финансирования. Альтернативой выступает финансирование с помощью кредиторской задолженности, основными формами которого являются:

- активизация вексельного обращения;
- бурное развитие авансового финансирования, или предоплаты;
- финансирование за счет использования открытого счета без участия банка (зачет взаимных требований на дату закрытия счета);
- использование безналичных расчетов (фактор времени «пробега» документов и денег);
- расширение статей устойчивых пассивов сверх нормативных значений.

Кредиторские счета и счета начислений часто называют *спонтанными*, поскольку их объем представляет собой функцию от масштаба деятельности компании. По мере расширения деятельности фирмы пассивы увеличиваются, и за счет этого финансируются ее активы. Привлекательность данного способа привлечения финансовых ресурсов заключается в том, что фирма обладает определенной свободой действий в плане определения объема начислений и кредиторской задолженности.

Начисления — это еще не выплаченная краткосрочная кредиторская задолженность, начисленная, но невыплаченная заработная плата, задолженность по налогам, процентам и дивидендам. С расширением масштаба деятельности, например с увеличением объема продаж, затраты труда обычно растут, а вместе с ними увеличивается сумма начисленных налогов. Начисления представляют собой бесплатное финансирование, что лишь усиливает привлекательность этого способа финансирования. Таким образом, начисления — это источник беспроцентного финансирования.

Коммерческий кредит

Разновидностью спонтанного финансирования выступает *коммерческий кредит*, т.е. средства, которые фирма должна поставщикам. Коммерческий кредит также является краткосрочной кредиторской задолженностью. Эта форма краткосрочного финансирования применяется почти во всех сферах бизнеса и является основным источником краткосрочных средств для большей части фирм. В промышленно развитых странах большинство покупателей могут не оплачивать стоимость товара при его доставке, им предоставляется небольшая отсрочка, ограниченная крайним сроком платежа. На период отсрочки продавец товара предоставляет покупателю кредит.

Принято выделять три типа предоставления коммерческого кредита — открытые счета, векселя и банковские акцепты. Повторяющиеся продажи покупателям на внутреннем рынке почти всегда осуществляются по *открытому счету* и основаны на договоре. Поставщик отправляет товар покупателю и выписывает накладную, в которой указывает вид поставляемого товара, его цену, общую стоимость поставки и условия продажи. Формально покупатель не предоставляет письменных обязательств, свидетельствующих о том, что сумма взята в долг у продавца. Продавец предоставляет кредит, основываясь на информации о кредитоспособности покупателя.

В случаях когда заказ большой и не предполагает сложной системы скидок за немедленную оплату, продавец может попросить покупателя подписать *простой вексель*. Покупатель выписывает вексель, который служит подтверждением задолженности продавцу. Вексель должен быть оплачен к определенной дате. Его применяют, когда продавец желает официально оформить задолженность (например, если срок платежа по открытому счету истекает, продавец может потребовать от покупателя предоставления векселя). У этой формы финансирования есть два преимущества. Во-первых, поскольку это обязательство уплаты «по требованию» или «на предъявителя», держатель такого векселя может продать его или использовать в качестве обеспечения займа. Во-вторых, вексель исключает возможность любых последующих споров о существовании задолженности.

Если есть сомнение в кредитоспособности покупателя, продавец может попросить покупателя о том, чтобы его банк акцептовал переводной срочный вексель. В этом случае банк выступает гарантом задолженности покупателя. Такие *банковские ак-*

цепты (акцептованные банком векселя) имеют бóльший вес и более высокую степень защищенности, чем акцептованные торговые векселя.

В настоящее время некоторые крупные компании (ТНК ВР, Газпром) успешно используют вексельные программы для решения проблем текущего (оперативного) финансирования, покрытия кассовых разрывов и расчетов с поставщиками. Векселя компании используются также для расчетов с кредиторами и контрагентами. Отсутствие жесткого регулирования делает возможным оперативную организацию финансирования, а также открывает доступ к большему числу участников фондового рынка. Кроме того, оперируя векселем, фирма создает себе благоприятный имидж и кредитную историю, которая может способствовать привлечению других видов финансирования. Основными потенциальными потребителями данного типа финансирования являются крупные производители и экспортеры, которые осуществляют свою деятельность циклично.

Динамичное развитие вексельного рынка привело к его значительному расширению по сравнению с периодом до финансового кризиса 1998 г. как по объему заключаемых сделок, так и по количеству видов бумаг. Объем сделок с векселями в 2000 г. составил примерно 5 трлн руб., а всего российские банки и предприятия за 2000 г. выпустили векселей на сумму более 900 млрд руб. В последующие годы наметилась тенденция к сокращению сделок с векселями, вместе с тем начал бурно развиваться рынок корпоративных облигаций. В настоящее время финансовые инструменты вексельного рынка обладают наибольшей ликвидностью среди рублевых инструментов. Предприятиям реального сектора экономики во многих случаях легче и дешевле удовлетворить текущие финансовые потребности путем выпуска краткосрочных ценных бумаг, а не привлечения банковских кредитов.

Самофинансирование

Важное место среди собственных источников финансирования занимают нераспределенная прибыль и амортизация. Вместе взятые, они образуют фундамент *самофинансирования*. Обычно фирма не распределяет всю прибыль на потребление. Сохраняемая для нужд инвестирования *нераспределенная прибыль* является главной формой роста собственного капитала. Этот финансовый источник используется прежде всего для приобретения оборудования и товарно-материальных запасов и показывает, какую часть полученной прибыли фирма реинвестировала. По-

скольку процент прибыли, выплачиваемый акционерам, уменьшает объем рефинансируемой прибыли, решение о выплате дивидендов неизбежно является решением о финансировании. Привлечение капитала с помощью новых акций обходится дороже, чем использование собственной нераспределенной прибыли, на величину трансакционных издержек. В остальном эти источники финансирования равноценны.

Другим крупным источником самофинансирования являются *амортизационные отчисления*. В настоящее время доля амортизационных отчислений в общем объеме инвестиций в основной капитал составляет в Японии 50%, Германии — 64%, США — 70%. Нормативы и методы амортизации в этих странах увязаны в единую систему с налоговыми отчислениями от прибыли компаний, льготами по инвестиционному кредиту, затратами на инновационную деятельность. В России амортизационные отчисления также имеют большое значение в финансировании производственных инвестиций предприятий. В 2003 г. они составляли 23,8% от общего объема валовых инвестиций.

Не все средства амортизационного фонда используются на инвестиционные цели. Так, по оценкам ряда экспертов, на воспроизводственные нужды используется только часть амортизационных отчислений: 35—40% (по отдельным отраслям — не более 10%), а по многим предприятиям (убыточным и малорентабельным) они практически не используются по целевому назначению. В связи с обесценением в результате инфляции оборотного капитала и загрузкой производственных мощностей в среднем по отраслям на 51,2% амортизационные отчисления используются предприятием как источник пополнения оборотных средств для выполнения текущих обязательств.

В современной российской практике важным источником самофинансирования выступает сумма устойчивых пассивов. *Устойчивые пассивы* — это нормативная задолженность фирмы перед персоналом по заработной плате, перед налоговыми органами и др. Приведенные разновидности источников и форм финансирования хозяйственной деятельности фирмы дают лишь качественные характеристики этих источников, позволяющие осуществлять выбор схем финансирования в рамках сложившегося на предприятии баланса интересов. Но не менее важны и количественные параметры привлекаемых финансовых ресурсов.

8.3. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСАХ

Достаточность собственного капитала

Совершенно очевидно, что, прежде чем рассчитывать необходимое фирме количество финансовых ресурсов, необходимо точно определиться с нуждами, которые надо профинансировать. Другими словами, потребность в финансировании предопределяется потребностями в инвестировании. В объем инвестиций обычно включают затраты: 1) на приобретение земли и подключение к коммуникациям; 2) машины, оборудование, инвентарь и инструмент; 3) нематериальные активы (патенты и др.); 4) прирост оборотного капитала; 5) рекламу; 6) образование резервов и др.

Важнейшим фактором, предопределяющим логику оценки потребности в финансовых ресурсах, является достаточность собственного капитала. Для оценки достаточности собственного капитала обычно используется формула

$$K_c = \frac{П - (r - i) \times D}{r}, \qquad (8.1)$$

где K_c — потребность в собственном капитале; $П$ — чистая прибыль; D — заемный капитал; i — средняя ставка процента на рынке капитала (в относ. ед.); r — доходность активов, рассчитанная по чистой прибыли (в относ. ед.).

Пример. Предположим, прибыль фирмы ($П$) составляет 10 000 руб., величина заемного капитала (D) — 20 000 руб., средняя ставка процента — 0,2 и доходность активов — 0,5. Потребность в собственном капитале при данных условиях составит

$$K_c = \frac{10\,000 - (0{,}5 - 0{,}2) \times 20\,000}{0{,}5} = 8000\,(\text{руб.}).$$

Это значит, что фирма имея прибыль в 10 000 руб., сможет погасить свою потребность в собственном капитале, составляющую согласно проведенному расчету 8000 руб.

Очевидно, если $r < i$, что мы и наблюдаем в России на всем протяжении рыночных реформ, то потребность фирмы в собственном капитале резко возрастает, поскольку в числителе формулы вместо разности получается сумма. Это и неудивительно, поскольку большинству современных отечественных фирм вообще за-

крыта дорога на рынки капитала. Эта проблема столь остра, что даже объективные по своей природе финансовые разрывы фирма вынуждена нейтрализовывать исключительно за счет собственного капитала. По существу, $(r - i) \times D/r$ — это та сумма, которая необходима фирме для страхования от всяких финансовых неурядиц в текущей хозяйственной деятельности. В нормальных условиях фирмы находят эту сумму в коммерческих банках, если обладают необходимыми финансовыми возможностями.

Для оценки финансовых возможностей заемщика применяется базовая формула, которая имеет вид

$$CF = П + А + \Delta КЗ - \Delta ДЗ - \Delta ПЗ, \qquad (8.2)$$

где CF (*cash flow*) — денежный поток, который может быть направлен на погашение кредита; $П$ — чистая прибыль; $А$ — амортизационные отчисления; $\Delta КЗ$ — увеличение кредиторской задолженности; $\Delta ДЗ$ — увеличение дебиторской задолженности; $\Delta ПЗ$ — увеличение производственных запасов.

В современной России балансовая (бухгалтерская) и рыночная стоимость дебиторской задолженности существенно различаются. Это значит, что в отечественных условиях данная формула, безусловно справедливая, дает истинное представление о финансовых возможностях фирмы лишь после дисконтирования всех ее компонентов.

Финансово-эксплуатационная потребность

Достаточность собственного капитала — проблема не только теоретическая, но и чисто практическая. На практике потребность в капитале чаще выражается в терминах «финансово-эксплуатационные потребности фирмы» и ее «инвестиционные потребности».

Инвестиционные потребности фирмы представляют долгосрочную потребность в финансовых ресурсах, которая включает затраты на учреждение фирмы и ее расширение. Краткосрочная потребность связана с *текущими производственными затратами*. Расчет потребности в финансовых ресурсах для финансирования капитальных вложений рассматривается в специальных дисциплинах. Но одно дело определить долгосрочные затраты фирмы, и совсем другое — оценить ее возможности профинансировать эти затраты. Определение потребности в дополнительном финансировании всегда начинается с заемных источников. Это следует из формулы оценки достаточности собственного капитала, рассмотренной выше. На практике для оценки возможности

привлечения фирмой долгосрочного долга рассчитывается специальный показатель — *коэффициент покрытия долга денежным потоком* ($К_{пдп}$). В современной литературе представлен целый набор различных моделей этого коэффициента, но все они базируются на предположении:

$$\frac{\text{Денежный поток}}{\text{Сумма долга}} = \frac{(\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация})}{\text{Сумма долга}};$$

Некоторые финансисты это отношение называют мерой обслуживания фирмой своих долгов. На практике используются различные модели, основанные на данном предположении, но наибольшее распространение получила следующая:

$$К_{пдп} = (П + А - Д_в)/(Д + З), \qquad (8.3)$$

где $П$ — чистая прибыль за год; $А$ — начисленная амортизация за тот же период; $Д$ — банковский кредит; $Д_в$ — начисленные дивиденды; $З$ — сумма долгосрочных и краткосрочных займов у небанковских предприятий.

Данный коэффициент характеризует наличие у фирмы-заемщика свободных денежных средств для погашения основной суммы долга. Банкиры считают: если значение этого коэффициента равно или больше единицы, то фирма способна обеспечить своевременный возврат кредита.

Пример. По данным финансовой отчетности АО «МТК» имеем (тыс. руб.): чистая прибыль — 846 895, амортизация за год — 86 004, дивиденды не выплачиваются, долгосрочные кредиты — 616 196, краткосрочные кредиты — 214 832, ссуды от небанковских учреждений — 106 512. Оценим кредитные возможности фирмы:

$К_{пдп} = (846\,895 + 86\,004 - 0)/(616\,196 + 214\,832 + 12 + 106\,512) = 0{,}995.$

Полученное значение коэффициента $К_{пдп}$ показывает, что данная фирма исчерпала предел заимствований и рассчитывать на получение дополнительных кредитов на данных условиях уже не может.

Ввиду того что капитальные затраты осуществляются редко, а текущие постоянно, главной заботой фирм является обеспечение краткосрочной (текущей) потребности в финансировании или обеспечение *финансово-эксплуатационной потребности* (ФЭП). Финансово-эксплуатационные потребности определяются по данным баланса фирмы по следующей формуле:

$$ФЭП = ПЗ + ГП + ДЗ - КЗ, \qquad (8.4)$$

где ПЗ — производственные запасы; ГП — готовая продукция; ДЗ — дебиторская задолженность; КЗ — кредиторская задолженность.

Обеспечение рассчитанной потребности в капитале осуществляется не бесплатно. Цена привлеченного капитала равна отношению расходов, связанных с привлечением капитала (финансовых ресурсов), называемых в финансовой практике *финансовыми издержками*, к сумме привлекаемых ресурсов. Цену капитала часто также называют *затратами на капитал*, что то же самое.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение финансовых ресурсов.
2. В чем заключается принципиальное отличие финансовых ресурсов от капитала?
3. Что такое финансирование?
4. В какой форме находятся финансовые ресурсы, если финансирование не сопровождается инвестированием?
5. По каким признакам осуществляется классификация финансовых ресурсов?
6. Каким экономическим понятием выражаются финансовые ресурсы в динамике?
7. В чем заключается объективная сторона финансовых издержек?
8. Назовите внешние факторы, влияющие на размер финансовых издержек в России.
9. Назовите достоинства и недостатки привлечения финансовых ресурсов с помощью АДР.
10. В чем проявляется двойственная природа капитала фирмы?
11. Какова взаимосвязь финансирования и инвестирования?

Раздел III

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Тема 9

РАСХОДЫ ФИРМЫ И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

План занятия

1. Затраты, расходы и себестоимость продукции.
2. Группировка затрат.
3. Классификация затрат.
4. Методы калькулирования себестоимости продукции.

9.1. ЗАТРАТЫ, РАСХОДЫ И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Затраты фирмы

Любая предпринимательская структура в процессе функционирования потребляет ресурсы — материальные, трудовые, финансовые и др. Потребленные ресурсы формируют затраты фирмы — важнейший экономический показатель ее деятельности. Затраты фирмы могут осуществляться в форме *капитальных вложений* (*инвестиций*) с целью создания или приобретения основных средств и нематериальных активов. Процесс возмещения затрат капитального характера определяется закономерностями воспроизводства элементов основного капитала и осуществляется через механизм амортизации. Другая часть затрат — это затраты, связанные с осуществлением текущей деятельности фирмы, — производством и реализацией продукции (работ, услуг), реализацией ее активов и прочими операциями, осуществляемыми в течение отчетного периода. К *текущим затратам* относятся затраты производственных ресурсов, которые, как

правило, потребляются в одном хозяйственном цикле. Затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг), составляют экономическую основу формирования *себестоимости продукции*.

Информация о затратах фирмы чрезвычайно важна как для самой фирмы, так и внешних пользователей — ее контрагентов. К внешним пользователям относятся органы государственного управления, налоговые службы, инвесторы, кредиторы и потребители. Данные о затратах для этой категории пользователей должны составляться в соответствии с принятыми стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также налогового законодательства. Разработка этих документов преследует цель защиты заинтересованных организаций от получения недостоверной информации о фирме. К нормативной базе, регулирующей формирование и представление данных о расходах фирмы для внешних пользователей в России, относятся стандарты бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности РФ: ПБУ1/98 «Учетная политика организации» (Приказ Минфина России от 9 декабря 1998 г.), ПБУ10/99 «Расходы организации» (Приказ Минфина России от 6 мая 1998 г.). Специфические требования к ведению налогового учета расходов определены в Налоговом кодексе РФ (гл. 25).

В международной практике учета и отчетности *термин «**затраты**» выражает совокупность ресурсов, потребленных фирмой*. В рыночной экономике фирма самостоятельно принимает решение о количественном составе используемых ресурсов. Однако не все затраты ресурсов фирмы согласно законодательству могут быть учтены при формировании ее финансового результата (прибыли) в бухгалтерской отчетности и налогооблагаемой прибыли, т.е. быть признаны в качестве *расходов*. В соответствии с *Международными стандартами финансовой отчетности* (ФСФО) затраты — это ресурсы, потребляемые организацией в процессе ее хозяйственной деятельности. Преобразование ресурсов в готовую продукцию (работы, услуги) и ее реализация, приводящая к получению доходов, «превращает» затраты ресурсов в расходы фирмы и позволяет учесть их в расчете бухгалтерской и налоговой прибыли отчетного периода. Таким образом, трансформация затрат в расходы опосредована получением дохода от продаж этой продукции (работ, услуг). Только в составе реализованной продукции (работ, услуг) затраты становятся расходами. До момента реализации потребленные ресурсы учитываются как затраты и должны отражаться в балансе организации как ее ак-

тивы в виде остатков незавершенного производства, готовой продукции на складе и т.д. Признание затрат расходами, минуя получение дохода, возможно только в отдельных случаях. Например, затраты трансформируются в расходы при признании их убытками, т.е. в тех случаях, когда потребленные ресурсы не принесут дохода.

Расходы фирмы

Бухгалтерский стандарт ПБУ 10/99 определяет ***расходы организации*** *как уменьшение ее экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящих к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников) имущества.* Расход есть отток экономических выгод именно данной организации. Поэтому суммы, взимаемые организацией от имени третьих лиц и перечисляемые в их адрес (например, косвенные налоги — НДС, акцизы, налог с продаж и т.п.), не являются расходами.

Приобретение или создание основных средств и других элементов внеоборотного капитала также представляет собой уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, однако бухгалтерский стандарт (ПБУ10/99) относит затраты капитального характера к перечню тех статей, которые не признаются расходами. Они характеризуются как условные, отложенные расходы и подлежат капитализации на балансе организации, формируя первоначальную стоимость элементов внеоборотного капитала (основных средств и нематериальных активов). Затраты инвестиционного характера могут быть признаны расходами в будущих отчетных периодах — по мере начисления амортизации и включения ее в себестоимость проданной (реализованной) продукции либо в составе управленческих расходов, если организация применяет метод калькулирования ограниченной себестоимости.

В ПБУ 10/99 определены условия учета расходов при формировании финансового результата (прибыли) в бухгалтерском учете. Расходы признаются в отчете о прибылях и убытках:

- с учетом связи между произведенными расходами и поступлениями (соответствие доходов и расходов);
- путем их обоснованного распределения между отчетными периодами, когда расходы обусловливают получение доходов в течение нескольких отчетных периодов и когда связь меж-

ду доходами и расходами не может быть определена четко или определяется косвенным путем;

- по расходам, признанным в отчетном периоде, когда по ним становится определенным неполучение экономических выгод (доходов) или поступление активов;
- независимо от того, как они принимаются для цели расчета налогооблагаемой базы;
- когда возникают обязательства, не обусловленные признанием соответствующих активов.

Расходы организации согласно бухгалтерскому стандарту подразделяются в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности организации на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы. *Расходами по обычным видам деятельности* являются расходы, связанные с изготовлением продукции и ее продажей. Такими же расходами считаются расходы, осуществление которых связано с выполнением работ и оказанием услуг. В состав *прочих расходов* включаются внереализационные, операционные и чрезвычайные расходы. Данные расходы относятся к расходам от обычных видов деятельности, если они осуществляются в рамках предмета деятельности организации, и к операционным расходам, если они не связаны с предметом деятельности. Виды расходов фирмы и их состав согласно ПБУ 10/99 приведены на рис. 9.1.

Налоговое законодательство также оперирует понятием «расходы». С 1 января 2002 г. объектом налогообложения по налогу на прибыль согласно Налоговому кодексу РФ (ст. 247) признается прибыль, определяемая как доход, уменьшенный на величину произведенных расходов. Расходами при этом признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты (в случаях, предусмотренных ст. 265 Налогового кодекса РФ, и убытки), осуществленные налогоплательщиком. Под обоснованными расходами понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме. Расходами признаются затраты, которые связаны с деятельностью, направленной на получение дохода.

Налоговое законодательство дает свою, отличную от бухгалтерской, классификацию расходов. Расходы для целей налогообложения делятся: 1) на расходы, связанные с производством и реализацией; 2) внереализационные расходы. К *внереализационным расходам* отнесены обоснованные затраты на осуществление деятельности, непосредственно не связанной с производством и (или) реализацией. Более подробно состав статей налоговых затрат и их характеристики рассмотрены в теме 12.



Рис. 9.1. Расходы фирмы:

расходы, отмеченные звездочкой (*), относятся к расходам по обычным видам деятельности у организаций, которые специализируются на видах деятельности, связанных с этими расходами. Для остальных организаций они включаются в состав операционных расходов

Рынок предоставляет хозяйствующим субъектам самостоятельность в вопросах установления цен на продукцию с учетом складывающегося спроса и предложения. В этих условиях фирма должна стремиться так спланировать уровень своих расходов, чтобы сделать свою деятельность рентабельной, и далее организовать производство таким образом, чтобы обеспечить этот приемлемый уровень расходов и возможность его постоянного снижения. Информация о расходах необходима:

- для принятия оптимальных решений на всех стадиях жизненного цикла каждого продукта и фирмы в целом;
- разработки стратегии выживания и обеспечения конкурентного преимущества;
- организации эффективной системы стимулирования персонала;
- оптимизации налоговых платежей;
- установления и поддержания взаимоотношений с налоговыми и другими структурами государства с соблюдением законодательных норм.

9.2. ГРУППИРОВКА ЗАТРАТ

Управление затратами предполагает получение ответов на следующие вопросы: какие затраты возникают, для чего возникают затраты, где возникают затраты, кто отвечает за целесообразность затрат, какие виды продукции (работ, услуг) обеспечивают успех на рынке? Отвечая последовательно на эти вопросы, можно провести группировку затрат по следующим признакам: 1) по видам затрат (экономическим элементам); 2) по объектам (носителям) затрат; 3) по месту возникновения; 4) по центрам ответственности; 5) по объектам выручки.

Группировка по видам затрат (экономическим элементам)

Группировка по видам затрат обеспечивает получение информации о суммарных затратах (в стоимостном выражении) ресурсов, использованных в производстве. При этом не имеет значения, признаны ли они в качестве расходов или нет. В каждую позицию этой группировки входят затраты, однородные по своему содержанию. Поэтому она называется также *группировкой затрат, однородных по своему экономическому содержанию* (*экономически однородным элементам*). Затраты группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

По элементу *«Материальные затраты»* отражается стоимость материальных ресурсов, используемых в организации в качестве предметов труда за отчетный период. По элементу *«Затраты на оплату труда»* находят отражение все виды оплаты труда персонала согласно действующим в организации системам и формам оплаты труда, включая различные премии и поощрения стимулирующего характера. По элементу *«Отчисления на социальные нужды»* отражаются суммы социального налога и страховых взносов органам государственного социального страхования, пенсионного фонда, медицинского страхования. Элемент затрат *«Амортизация основных средств»* включает амортизационные отчисления на полное восстановление собственных и арендованных объектов основных средств, производимые в соответствии с установленным законодательством. Элемент *«Прочие затраты»* включает затраты, не нашедшие отражения по вышеперечисленным элементам.

Группировка по видам затрат характеризует структуру используемых ресурсов организации независимо от места потребления ресурсов. Например, элемент «Затраты на оплату труда» включает все затраты, связанные с выплатой заработной платы, компенсирующие и стимулирующие надбавки всем работникам промышленно-производственного персонала независимо от конкретного места их работы на предприятии; элемент затрат «Амортизация основных средств» — все суммы начисленной амортизации по всем видам основных средств независимо от места их использования. Рассматриваемый вид группировки затрат необходим для планирования затрат (составления сметы), увязки разделов бизнес-плана, нормирования оборотных средств и осуществления контроля за их использованием. Группировка затрат по элементам, характерная для промышленного предприятия, представлена в табл. 9.1.

Группировка затрат по экономическим элементам имеет огромное значение в производственном и финансовом планировании и экономических расчетах фирмы. В современной финансовой отчетности затраты в такой группировке не отражаются.

Таблица 9.1

Смета затрат на производство и реализацию продукции промышленной фирмы

Элементы затрат	*Объем затрат, млн руб.*
1. Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов) В том числе:	25 500
сырье и материалы	20 100
покупные полуфабрикаты	3200
топливо	1200
энергия	1000
2. Амортизация	4300
3. Затраты на оплату труда	12 600
4. Отчисления на социальные чужды (единый социальный налог)	4914
5. Прочие затраты	2142
6. *Итого затрат*	49 456

Однако для целей управления современная фирма формирует такой отчет в рамках управленческого учета.

Группировка по объектам (носителям) затрат

Группировка затрат по объектам (*носителям*) используется при калькулировании себестоимости (расчете затрат) различных объектов затрат. ***Калькулирование*** *— это расчет затрат на производство и реализацию единицы носителя затрат.* Под *объектами* (*носителями*) *затрат* понимаются производимые предприятием продукты (услуги), на которые в конечном счете переносятся эти затраты. Объектом затрат выступает каждое изделие, которое либо прямо продается клиентам, либо помещается на склад. Полуфабрикаты образуют объекты затрат в том случае, если необходимо осуществлять контроль рентабельности этих изделий и оценивать изменение их запасов. При серийном, непрерывном производстве, а также изготовлении продукции по отдельным заказам в качестве объекта затрат выступает заказ. Эта единица применяется также к однородной продукции, выпускаемой большими партиями (например, к сыпучей продукции, учитываемой на вес, и т.д.).

Затраты по носителям могут учитываться в полном объеме либо частично. При учете полных затрат все возникающие за отчетный период затраты, распределяясь снизу доверху, относятся в конечном итоге на носителя затрат. До 1996 г. в России официально применялась только *система калькулирования полной себестоимости*. Порядок составления калькуляций определялся типовыми методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг), которые разрабатывались отраслевыми министерствами и ведомствами. Как правило, в состав *калькуляционных статей расходов* в промышленности включались:

1) сырье и основные материалы (за вычетом возвратных отходов);

2) покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперативных предприятий;

3) топливо и энергия на технологические нужды;

4) основная заработная плата производственных рабочих;

5) дополнительная заработная плата производственных рабочих;

6) отчисления на социальные нужды;

7) расходы на подготовку и освоение производства;

8) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;

9) потери от брака (в отчетных калькуляциях);

10) цеховые расходы по управлению и обслуживанию производства;

11) общехозяйственные расходы;

12) коммерческие(внепроизводственные) расходы.

Действующими нормативными актами по бухгалтерскому учету перечень расходов по калькуляционным статьям затрат не устанавливается. Как и по каким статьям вести учет и формировать затраты, решается фирмой самостоятельно при организации системы управленческого учета.

Группировка затрат по статьям калькуляции имеет огромное значение в ценообразовании и других экономических расчетах фирмы. Группировка затрат по объектам (носителям затрат), характерная для промышленного предприятия, представлена в табл. 9.2. Система калькулирования полной себестоимости решает задачу распределения всех затрат фирмы по объектам (изделиям). Однако она лишена многих аналитических возможностей. В частности, невозможно точно оценить поведение затрат с изменением объема, неясно, во что действительно обходится производство отдельных их видов и групп, что затрудняет при-

Таблица 9.2

Плановая калькуляция себестоимости изделия

Калькуляционные статьи затрат	*Шифр строки*	*Сумма затрат на единицу изделия, руб.*
Сырье и материалы	01	1258
Возвратные отходы (вычитаются)	02	–
Итого (стр. 01–02)	03	1258
Покупные изделия и полуфабрикаты	04	124
Топливо на технологические цели	05	12
Энергия на технологические цели	06	89
Основная зарплата производственных рабочих	07	220
Дополнительная зарплата производственных рабочих	08	88
Единый социальный налог	09	106
Расходы на подготовку и освоение производства	10	12
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	11	19
Цеховые расходы	12	122
Общепроизводственные расходы	13	146
Производственная себестоимость (сумма строк 03–13)	14	2196
Внепроизводственные расходы	15	56
Полная себестоимость (стр. 14 + стр. 15)	16	2252
Действующая отпускная цена	17	2699

нятие решений по ценообразованию, оптимизации производственной программы.

Альтернативным этому подходу является подход к калькулированию себестоимости продукции по системе *«директ-костинг»* (*система учета прямых затрат*). Это метод предусматривает *калькулирование неполной, ограниченной себестоимости.* В себе-стоимость продукции включаются только переменные расходы (прямые затраты и переменная часть накладных), т.е. те затраты, которые зависят от загрузки мощностей и объема продукции. Другие затраты, которые по своей экономической природе также составляют часть текущих издержек, в себестоимость продукта не включаются, а возмещаются общей суммой из выручки (валовой прибыли) в том периоде, когда они возникли. Такой вариант калькулирования без дополнительных расчетов представляет управляющей системе чрезвычайно важную в условиях рынка информацию о тенденциях поведения затрат в условиях изменяющихся параметров производства.

С 1996 г. система «директ-костинг» (ее возможные названия — *система учета сумм покрытия, система учета граничных (предельных) затрат, система функционального учета затрат*) применяется и в практике российских предприятий. Отметим, что западный опыт показывает целесообразность применения внутри фирмы различных методов калькулирования себестоимости и по полной, и по ограниченной себестоимости. Это значительно расширяет информационную базу для принятия решений.

Группировка затрат по месту возникновения

Группировка затрат по месту возникновения осуществляется в разрезе структурных подразделений фирмы, осуществляющих производственный процесс или его обслуживание, и зависит от организационной структуры фирмы. Учет затрат по месту возникновения дает представление о *горизонтальной структуре затрат фирмы*. Степень детализации мест возникновения затрат определяется экономической целесообразностью и потребностями управления на каждом конкретном предприятии. Для целей планирования и контроля за рентабельностью необходимо стремиться к такой степени детализации структуры, которая позволяет выделить производственную единицу, работу которой можно описать одним базовым показателем. Этим показателем фиксируется плановая загрузка данной производственной единицы, учитывается фактическое выполнение и отражается зависимость затрат от выработки. Единица измерения такого показателя определяется характером производимой продукции (работ, услуг). Это могут быть человекочасы, машиночасы, натуральные измерители (шт., кг, м и т.д.). Места возникновения затрат часто подразделяются на *места возникновения главных затрат* и места возникновения предварительных (вспомогательных) затрат. Первые объединяют подразделения, которые непосредственно занимаются изготовлением и реализацией готовой продукции (производственные участки, администрация и сбыт). Все подразделения, которые производят промежуточную продукцию (полуфабрикаты) исключительно для других подразделений, относятся к *местам возникновения предварительных затрат*.

Группировка затрат по центрам ответственности

Группировка затрат по центрам ответственности связана с группировкой по месту возникновения затрат. *Центр ответственности* — это организационное подразделение, возглавляемое управляющим (ответственным лицом), в рамках которого осу-

ществляется контроль за формированием затрат. Центр в лице его руководителя отвечает за целесообразность затрат. Центры ответственности делятся на основные и функциональные. *Основные центры* контролируют затраты в местах их возникновения. *Функциональные центры* контролируют затраты, однородные по своему экономическому содержанию. Например, отдел труда и заработной платы контролирует расходы, связанные с использованием трудовых ресурсов, инструментальный цех — затраты на инструмент на всех производственных участках и т.д. С точки зрения создания эффективной системы ответственности целесообразно стремиться к тому, чтобы места возникновения затрат совпадали с центрами ответственности. Но в любом случае, если даже по каким-либо причинам достичь этого не удается, должно действовать следующее правило при назначении ответственных руководителей: за каждую производственную единицу (место возникновения затрат) несет ответственность только одно лицо; одно лицо может нести ответственность за несколько производственных единиц.

Группировка затрат по объектам выручки

Группировка затрат по объектам выручки тесно связана с группировкой затрат по объектам (носителям). *Объектами выручки* являются в конечном итоге проданные (реализованные) продукты (работы, услуги). Однако объекты выручки и объекты затрат могут количественно и качественно не совпадать. Например, не весь выполненный заказ реализован; полуфабрикаты, изготовленные для собственного производства, проданы на сторону (превратились в объект выручки). Качественно объекты затрат и выручки могут не совпадать в отдельных сферах деятельности. Например, на транспорте объектом выручки является проданный билет, а объектом затрат — услуга по перевозке.

Классификация объектов затрат зависит только от внутрипроизводственной структуры предприятия, а при установлении объектов выручки следует ориентироваться на запросы рынка. В связи с тем что управление поведением предприятия на рынке становится все более актуальным, а виды воздействия на рынок — все более многосторонними, все чаще возникает потребность в многофакторной (многоразмерной) классификации объектов выручки. Для производственного планирования представляет интерес классификация продукции, в то время как для планирования сбыта большее значение имеет группировка по клиентам или регионам. При анализе с точки зрения рынка объекта-

ми выручки выступают клиенты, области сбыта, каналы сбыта и т.п. Это ведет к необходимости перехода к многофакторному планированию и учету выручки.

Затраты, являясь важнейшим объектом управленческого процесса, требуют всестороннего изучения. Одним из аспектов исследования затрат является их ***классификация***, *т.е. разделение на группы по определенному признаку*. Существует множество классификационных признаков. Практическая реализация их в учете и анализе зависит от конкретных задач, решаемых системой управления на каждом предприятии.

9.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Помимо группировки затрат на практике получила широкое распространение их классификация, которая используется в управлении издержками. Текущие затраты фирмы классифицируются по следующим признакам (табл. 9.3). Рассмотрим более подробно некоторые из классификаций, представленных в таблице.

Таблица 9.3

Классификация затрат

Признак классификации	*Подразделение затрат*
1. Взаимосвязь с объемом производства	Постоянные и переменные
2. Отношение к объекту учета затрат в момент возникновения	Прямые и косвенные
3. Возможность влияния на затраты руководителей структурных подразделений	Регулируемые и нерегулируемые
4. Порядок отнесения затрат на период генерирования прибыли	На продукт и на период
5. По составу	Одноэлементные и комплексные

Постоянные и переменные затраты

Экономическая ситуация на предприятии, функционирующем в условиях рынка, характеризуется высокой динамичностью. Под воздействием колебаний спроса и предложения изменяются объемы продаж, что влечет за собой изменение загрузки производственных мощностей, а это, в свою очередь, влияет на себестоимость продукции и размеры прибыли. Исходя из динамики различных составляющих затрат по отношению к объему

производства выделяют затраты: постоянные, переменные и смешанные.

К *постоянным затратам* принято относить затраты, величина которых не меняется с изменением объема производства, продаж или деловой активности. Этому критерию отвечают, например, арендная плата, проценты за кредит, расходы на оплату труда руководителей фирмы. К *переменным затратам* относятся затраты, величина которых изменяется с изменением объема производства, продаж или деловой активности. Это такие затраты, как расходы сырья и основных материалов, расходы на оплату труда производственных рабочих, затраты на технологическую энергию и т.д. Выделяют также *смешанные затраты*. Характер зависимости их изменения от объема производства не прослеживается однозначно (например, расходы на содержание и обслуживание оборудования). Они, как правило, включают комплексные (неоднородные) статьи затрат. В совокупности перечисленные виды затрат составляют общие затраты на весь объем производства. Наряду с общими затратами на объем рассчитываются *удельные затраты*, т.е. затраты на единицу (объект, носитель) продукции. Соответственно, можно рассчитать и удельные переменные и удельные постоянные затраты.

Для описания соотношения темпов изменения затрат и темпов изменения объема производства используется *коэффициент реагирования затрат* ($K_{р.з}$):

$$K_{р.з} = \frac{\%\text{изменения затрат}}{\%\text{изменения объема}}.$$

О постоянных затратах говорят, когда $K_{р.з} = 0$, о пропорциональных затратах — когда относительное изменение затрат равно относительному изменению объема производства ($K_{р.з} = 1$), о нарастающих затратах — когда относительное увеличение затрат больше, чем увеличение объема производства ($K_{р.з} > 1$), об убывающих затратах — когда относительное увеличение затрат меньше, чем увеличение объема производства ($0 < K_{р.з} < 1$).

Разработана совокупность методов разделения затрат на постоянные и переменные. Это метод высшей и низшей точек, метод корреляции, метод наименьших квадратов и т.д. Их описание дается практически во всех работах по организации и ведению управленческого учета на предприятии. На основе деления за-

трат на постоянные и переменные решаются вопросы определения «критического объема выпуска» («точка безубыточности»), формирования ассортиментной программы с учетом «вклада» каждого вида продукции в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли.

Прямые и косвенные затраты

Деление затрат на прямые и косвенные связано с различием методов их отнесения на себестоимость объектов. Согласно общепринятому порядку к *прямым* относятся затраты, которые можно непосредственно отнести на определенное изделие (объект) на основании первичных документов. *Косвенные затраты* — это затраты, которые не могут быть отнесены непосредственно на выбранный объект. Они предварительно учитываются отдельно и относятся на объект, как правило, с применением различных коэффициентов пропорционально выбранной базе распределения. Однако этот подход не в полной мере отвечает задачам современной системы управления, которая требует, чтобы все за-траты предприятия при их первичном учете можно было бы прямо адресовать на конкретное подразделение (место возникновения, центр ответственности) или носитель затрат. При реализации этого подхода деление затрат на прямые и косвенные всегда должно рассматриваться относительно конкретного объекта. Например, расходы на рекламу являются косвенными для отдельного изделия и прямыми для отдела рекламы. Иногда осуществляется деление затрат на прямые и накладные. Оно близко по содержанию делению на прямые и косвенные. *Прямые затраты* характеризуются как затраты, движение которых прослеживается непосредственно до объекта, подлежащего калькулированию. К таким затратам относятся, например, материалы и оплата труда производственных рабочих. Все же составляющие косвенных расходов представляют собой *накладные затраты*, поскольку их невозможно отождествить с каким-либо одним объектом затрат.

Регулируемые и нерегулируемые затраты

Эффективность системы управления затратами зависит в значительной степени от возможности распределения ответствен-

ности руководителей за затраты, имеющие место в их подразделении, и выявления реального их влияния на расходы, поддающиеся влиянию. На основе этого критерия затраты делятся на регулируемые и нерегулируемые. Затраты считаются *регулируемыми*, когда их величина устанавливается руководителем функционального подразделения и их уровень в значительной степени поддается влиянию менеджера. Все переменные затраты, такие, как прямые затраты на материалы, прямые затраты труда и переменные накладные расходы, обычно рассматриваются как регулируемые руководителем функционального подразделения. Следовательно, на него может быть возложена ответственность за целесообразность их возникновения и отклонения от запланированного уровня. Нерегулируемыми называются затраты, которые не подлежат воздействию на данном уровне управленческой иерархии. Эта ситуация возможна, когда потребление материальных благ в данном подразделении не может быть точно измерено или не существует прямой зависимости возникающих затрат от решений руководителя подразделения. К *нерегулируемым* относятся практически все составляющие накладных расходов.

Затраты на продукт и затраты на период

Данная классификация затрат является относительно новой для отечественной хозяйственной практики. Ее практическая реализация разрешена с 1996 г. *Затраты на продукт* образуют себестоимость продукции, они связаны с физическими единицами — носителями затрат. Учитываться при расчете прибыли эти затраты будут только в составе расходов после реализации продукции. Таким образом, между фактическим осуществлением этих затрат и их участием в процессе исчисления прибыли может возникнуть существенный временной лаг. Количественно затраты на продукт совпадают с суммой затрат на оплату труда производственных рабочих, прямых затрат на материалы и общепроизводственных затрат.

Затраты на период (*периодические*) — это затраты, обусловленные функционированием организации как единого целого. Они не связаны с движением физических единиц продукции, поэтому покрываются из выручки того отчетного периода, в котором были произведены, и влияют на прибыль того же периода. К ним относятся общехозяйственные и коммерческие расходы. Сравнение затрат на продукт и период при-

ведено на рис. 9.2. Данная схема отражает использование элементов системы «директ-костинг». При исчислении нетто-прибыли предприятия из выручки вычитаются производственные затраты на реализованную продукцию и затраты на период, которые попадают в подсистему учета результатов непосредственно, минуя подсистему калькулирования объектов (носителей) затрат.

Данная классификация затрат позволяет более объективно выявлять общий результат деятельности фирмы за отчетный период и расширяет возможности организации по оперативному управлению затратами.

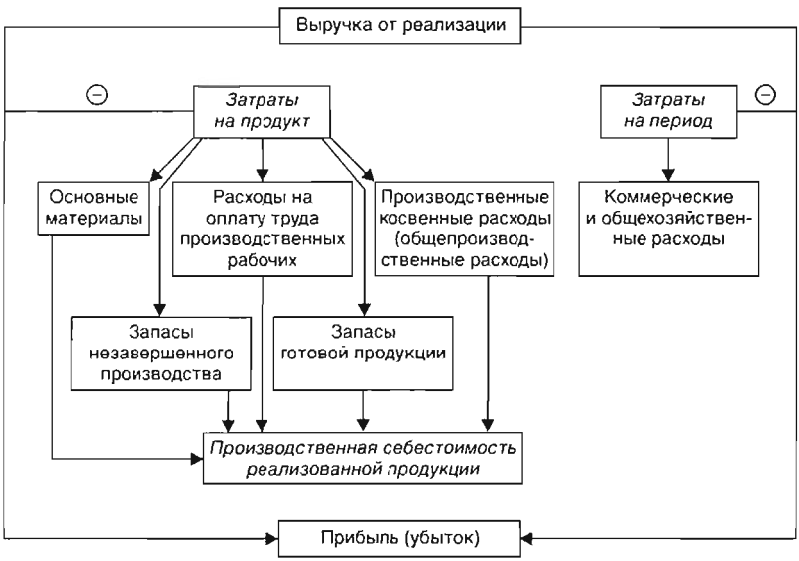


Рис. 9.2. Сравнение затрат на продукт и затрат на период

9.4. МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

9.4.1. Виды себестоимости

Калькулирование себестоимости продукции тесно связано с группировкой затрат по объектам (носителям). В большинстве случаев объекты калькулирования себестоимости совпадают с объектами учета затрат. Калькулируется себестоимость: 1) отдельных видов готовой продукции (работ услуг); 2) промежуточных продуктов (работ, услуг) основных и вспомогательных производств; 3) технологических переделов и т.д. Различают также нормативную, плановую и фактическую себестоимость.

Нормативная себестоимость рассчитывается исходя из реально достижимых в условиях деятельности фирмы прогрессивных норм и нормативов, возможностей использования наиболее совершенных технологических процессов, прогрессивных видов сырья и материалов и т.п. Нормативная калькуляция используется в практике управления производством в качестве ориентира, на достижение которого должны быть направлены усилия производственного и управленческого персонала фирмы. *Плановая* (*сметная*) *себестоимость* определяется на предстоящий плановый период (год, квартал, месяц). Она отражает значение предельной величины затрат на производство продукции (работ, услуг), рассчитанной исходя из возможностей использования материальных, трудовых и других видов ресурсов и действующих и предполагаемых к внедрению в этом периоде норм и нормативов. *Фактическая* (*отчетная*) *себестоимость* определяется по истечении отчетного периода. Она отражает информацию о фактически произведенных затратах по калькулируемым объектам.

Общая схема калькулирования производственной себестоимости продукции (работ, услуг) включает ряд укрупненных блоков.

1. Определение расходов основных производств и расходов вспомогательных производств, используемых основным производством.

2. Распределение услуг вспомогательных производств и косвенных расходов основного производства.

3. Определение общей суммы производственных затрат.

4. Корректировка итога затрат на изменение «расходов будущих периодов» и остатков незавершенного производства.

5. Распределение затрат по месту их возникновения (подразделениям, центрам затрат).

6. Исчисление себестоимости продукции (работ, услуг) каждого вида.

7. Исчисление себестоимости единицы изделия (работы, услуги).

8. Исчисление себестоимости товарной продукции фирмы.

В зависимости от конкретных условий производства в приведенную схему могут вноситься изменения. Например, затраты могут не распределяться по подразделениям (блок 5), калькулирование себестоимости каждого вида изделий может производиться после определения товарной продукции фирмы в целом и т.д.

9.4.2. Калькулирование фактической себестоимости

Калькулирование фактической себестоимости продукции может быть проведено различными методами. В настоящее время общепринятой классификации методов не выработано. В большинстве случаев в истории и практике выделяют следующие методы: 1) позаказный; 2) попроцессный; 3) попередельный; 4) нормативный; 5) калькулирование себестоимости по прямым затратам (директ-костинг); 6) калькулирование полной себестоимости. Выбор метода калькуляции в значительной степени зависит от характеристики производственного процесса и вида производимой продукции.

Позаказный метод

Позаказный метод предусматривает аккумуляцию затрат по отдельным работам (подрядам, заказам). Таким образом, объектом калькулирования выступает производственный заказ, открываемый на индивидуально или мелкосерийно изготавливаемое изделие, отдельную работу, услугу. На каждый заказ выписывается карточка или ведомость калькуляции затрат. Затраты, возникающие в процессе производства, отслеживаются следующим образом. Прямые основные затраты (затраты на материалы, расходы на оплату труда производственных рабочих) включают непосредственно в ведомость по заказу. Остальные затраты учитывают по месту их возникновения и по назначению (например, заводские накладные расходы) и относят на себестоимость отдельных заказов с использованием заданной ставки и базы распределения. Себестоимость каждого заказа определяется после

завершения работ по его выполнению. До этого момента все относящиеся к нему затраты считаются незавершенным производством. Позаказная калькуляция широко применяется в авиационной промышленности, судостроении, полиграфии, строительстве, сфере услуг и т.д.

Попроцессный метод

Попроцессный метод калькулирования заключается в том, что прямые и косвенные затраты учитываются по статьям калькуляции на весь выпуск продукции. В связи с этим среднюю себестоимость единицы продукции (работ, услуг) определяют путем деления суммы всех произведенных за месяц затрат (в целом по итогу и по каждой статье) на объем готовой продукции за этот же период. Применение этого метода возможно на предприятиях, где производство имеет массовый характер, выпускается однотипная продукция ограниченной номенклатуры, которая перемещается от одного технологического участка к другому непрерывным потоком, незавершенное производство отсутствует или имеет незначительные размеры. Примером таких производств могут служить предприятия добывающих отраслей промышленности, электро- и теплостанции, некоторые предприятия химической промышленности, промышленности строительных материалов и др.

Разновидностью этого метода является метод учета затрат не по производству в целом, а по отдельным составляющим технологического процесса. Тогда объектом затрат являются стадии технологического процесса. Себестоимость отдельного вида и единицы продукции определяется в этом случае одним из следующих способов: 1) суммируются затраты по процессам и распределяются на объем выпущенной продукции. Этот способ распространен в угольной, горнорудной промышленности и других отраслях, где выпускается однотипная продукция; 2) суммируются прямые затраты по процессам с обособлением затрат по видам выпускаемой продукции. Общие же затраты распределяются между отдельными видами продукции пропорционально выбранной базе или иным способом. Этот способ характерен для электростанций, одновременно вырабатывающих тепло- и электроэнергию, нефте- и газодобывающих предприятий.

Попередельный метод

Попередельный метод учета и калькулирования себестоимости характерен для массового производства, в котором исходное сы-

рье или материалы последовательно превращаются в готовую продукцию. Производственные процессы или их группы образуют *переделы*, каждый из которых завершается выпуском промежуточного продукта-полуфабриката, который может быть реализован на сторону. Эти переделы и являются объектами учета затрат. Процесс калькулирования себестоимости продукции заключается в следующем. Прямые затраты отражают не по видам продукции, а по переделам либо стадиям производства. Отдельно учитываются косвенные затраты и распределяются по переделам. Суммарные затраты по переделу определяют себестоимость выпуска передела и единицы полуфабриката или готовой продукции на последнем переделе. Принципам реализации попередельного метода соответствует специфика организации производства таких отраслей промышленности, как металлургия, химическая, нефтеперерабатывающая, текстильная промышленность и др.

Нормативный метод

Для всех перечисленных методов калькулирования характерно накапливание информации о фактических затратах в течение отчетного периода и их распределение в конце периода между объектами калькулирования. Принципиально иной подход к расчету себестоимости продукции предполагает использование нормативного метода. *Нормативный метод калькулирования себестоимости* (*стандарт-костинг*) характеризуется тем, что на предприятии по каждому изделию на основе действующих норм и смет расходов составляется предварительная калькуляция нормативной себестоимости изделия.

В ходе реального производственного процесса возможны отклонения фактических параметров производства от запланированных. Поэтому в текущем учете фактические расходы учитываются с подразделением их на расходы по нормам и отклонениям. Фиксируются также причины отклонений от норм и места их возникновения. Данные о выявленных отклонениях позволяют руководителям всех уровней управлять себестоимостью продукции и вместе с тем упрощают завершающий этап процесса калькулирования фактической себестоимости, так как сводят его к прибавлению к нормативной себестоимости изделия (вычитания из нее) соответствующей доли отклонений от норм по каждой статье. Метод «стандарт-костинг» нашел применение на практике в следующих направлениях: 1) контроль над производственными процессами; 2) контроль по центрам ответственности; 3) анализ отклонений фактических затрат от нормативных.

Директ-костинг

Метод калькулирования себестоимости по прямым затратам (*директ-костинг*) как уже отмечалось, состоит в калькулировании неполной себестоимости: на себестоимость продукции относятся только прямые затраты, а накладные отражаются на общих результатах реализации продукции (прибыли) предприятия. Применение этого метода на предприятиях в странах с развитой рыночной экономикой доказало его высокую эффективность в решении управленческих задач, связанных с оптимизацией объема производства, ассортиментной программы, ценообразования, и прежде всего: 1) в анализе «затраты—объем—прибыль»; 2) определении краткосрочного порога цены; 3) обосновании принятия специального заказа; 4) обосновании решений о реструктуризации бизнеса.

Метод *ABC*

Метод калькулирования полной себестоимости (*метод ABC*) основан на процессно-ориентированном калькулировании затрат, предложен американским экономистом Р. Капланом в 1988 г. Сущность системы *учета затрат по функциям* (*метод ABC*) проистекает из предположения: затраты вызваны деятельностью и продукты создают спрос на виды деятельности, а связь между продуктом и видом деятельности устанавливается путем отнесения на продукт затрат на все связанные с ним виды деятельности. Для этого устанавливаются: а) факторы, вызывающие необходимость в определенном виде деятельности; б) затраты на виды деятельности; в) взаимосвязи видов деятельности с продуктом. Практическая реализация метода *ABC* предполагает осуществление следующих этапов:

1) определение основных видов деятельности, имеющих место на фирме;

2) создание для каждого вида деятельности центра затрат;

3) определение носителя издержек для каждого вида деятельности;

4) отнесение на продукт расходов на виды деятельности в соответствии с необходимостью их осуществления для производства данного продукта.

Метод учета полной себестоимости на основе метода *ABC* широко используется для обоснования следующих решений: установления долгосрочного порога цен, реструктуризации бизнеса, изменения портфеля заказов.

Приведенная примерная классификация методов калькулирования себестоимости продукции определена применительно к основному производству. Во вспомогательных производствах также используется ряд методов. Отметим, что на предприятии может одновременно применяться несколько методов. Однако необходимо иметь в виду, что переход на использование метода «директ-костинг» должен быть отражен в учетной политике предприятия.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение себестоимости продукции.
2. По каким признакам группируются затраты фирмы?
3. Что такое прямые и косвенные затраты?
4. Что понимают под полной производственной себестоимостью?
5. Дайте характеристику экономических элементов затрат.
6. Как изменяются переменные затраты с изменением объема производства?
7. Как изменяются постоянные затраты в зависимости от изменения объема производства?
8. Что такое калькуляция? Какие виды калькуляций вы знаете?
9. Какое значение имеет распределение затрат по месту возникновения?
10. Какое значение имеют показатели себестоимости единицы продукции?
11. Как определяется экономия от снижения себестоимости продукции?
12. Как определяются показатели затрат на рубль товарной продукции? Какую роль играют центры затрат по изделиям?
13. В чем состоит отличие понятий «бухгалтерские издержки» и «налоговые издержки»?

Тема 10

ДОХОДЫ ФИРМЫ

План занятия

1. Понятие и структура доходов фирмы.
2. Прибыль в экономике фирмы: формирование и распределение.
3. Использование прибыли фирмы.
4. Доходность бизнеса.
5. Взаимосвязь «издержки—выручка—прибыль».

10.1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ДОХОДОВ ФИРМЫ

Доходы фирмы характеризуют финансовый результат ее деятельности. Получением доходов завершается цикл оборота капитала, когда он вновь обретает денежную форму. Доход — сложная экономическая категория, неоднозначно трактуемая в научных публикациях и нормативных документах. Существуют различные классификации доходов фирмы. Наиболее значимой с точки зрения формирования достоверной, объективной информации о финансовых результатах деятельности фирмы, ее прибылях и убытках является классификация, принятая в стандартах бухгалтерского учета и отчетности. Нормативное регулирование понятия «доходы организации» приведено в отечественных стандартах бухгалтерского учета — ПБУ 1/98 «Учетная политика организации» и ПБУ 9/99 «Доходы организации». В этих документах дана трактовка дохода, близкая по смыслу и содержанию Международным стандартам финансовой отчетности.

Доход фирмы

Совокупный доход фирмы *образует совокупная (валовая) экономическая выгода отчетного периода, выражающаяся в увеличении ее активов или уменьшении обязательств.* К увеличению активов фирмы приводит поступление денежных средств (иного имущества) в результате:

- отчуждения произведенной продукции, приобретенных товаров, выполненных работ, оказанных услуг или иных активов;
- отчуждения активов фирмы другими организациями (реализация правообладания материальными и нематериальными активами — сдача в аренду, франчайзинг и т.д.).

Доход связан с увеличением капитала организации в результате осуществления ею различных видов коммерческой деятельности — основной, инвестиционной и финансовой. Не относится к доходам фирмы увеличение ее капитала в результате вкладов участников (учредителей). Получение дохода связано с поступлением активов, денежных средств, иного имущества. Однако не любое такое поступление может быть квалифицировано как получение дохода. Например, суммы, взимаемые фирмой от имени третьих лиц в виде экспортных пошлин, НДС, акцизов и подлежащие передаче в бюджет, не приводят к увеличению капитала этой фирмы, а значит, и не формируют ее доход.

Согласно ПБУ 9/99 доходы организации в зависимости от характера, условий получения и направлений деятельности подразделяются на следующие виды: 1) доходы от обычных видов деятельности; 2) прочие доходы (в том числе операционные, внереализационные и чрезвычайные). Состав каждого вида доходов приведен на рис. 10.1. Прежде чем перейти к рассмотрению отдельных видов доходов, остановимся на общих признаках их классификации. Все виды доходов фирмы могут быть охарактеризованы с точки зрения:

- регулярности их получения — как *систематические* (регулярные) и *несистематические* (случайные);
- принадлежности к отчетным периодам — как *текущие доходы* и *доходы будущих периодов* (отложенные доходы).

По признаку взаимосвязи с расходами в составе текущих доходов фирмы выделяют: 1) *доходы данного отчетного периода*, обусловленные расходами данного отчетного периода; 2) *доходы, не связанные с фактом возникновения расходов в данном отчетном периоде*[1].

[1] См.: *Николаева С.А.* Доходы и расходы организации: практика, теория, перспективы. — М.: Аналитика-Пресс, 2000. С. 165.

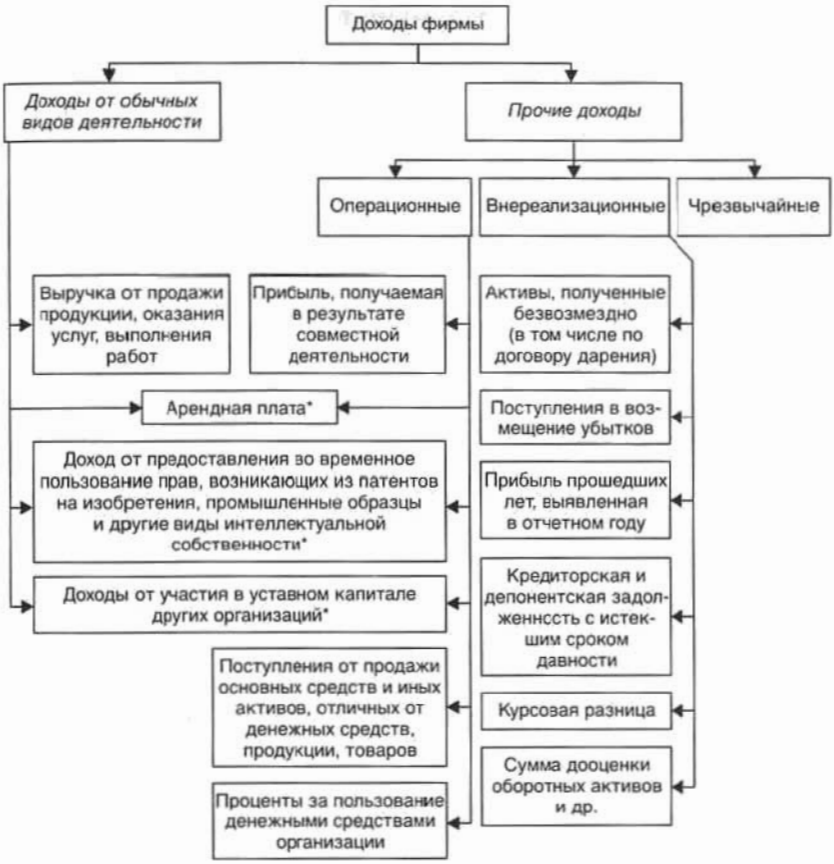


Рис. 10.1. Доходы фирмы:

доходы, отмеченные звездочкой (*), относятся к доходам от обычных видов деятельности, у организаций, которые специализируются на видах деятельности приносящих эти доходы. Для остальных организаций они включаются в состав операционных доходов

Рассмотрим порядок формирования основных видов доходов фирмы, приведенных на рис. 10.1, и дадим их характеристику с учетом приведенных выше признаков классификации.

Доходы от обычных видов деятельности

В составе доходов от обычных видов деятельности наибольший удельный вес занимают, как правило, доходы (выручка) от продажи продукции, оказания услуг, выполнения работ. В ус-

ловиях свободного ценообразования фирма стремится продавать продукцию по диверсифицированным ценам, последовательно занимая все доступные рыночные ниши, начиная с самого высокого уровня, вплоть до минимально допустимой цены, необходимой для покрытия издержек. В каждой ценовой нише продается максимально востребованный рынком объем продукции. В результате *доход от реализации продукции* (работ, услуг) образуется суммированием целого спектра дискретных значений продаж продукции. В общем виде расчет этого дохода фирмы осуществляется по формуле

$$Д = \sum_{i=1}^{n} V_i \times P_i, \qquad (10.1)$$

где $Д$ — доход (выручка) от реализации продукции; V_i и P_i — соответственно объем и цена продаваемых видов продукции; n — количество видов продукции.

В мировой практике в настоящее время известны два способа исчисления объема выручки — кассовый и по отгрузке. В отечественной практике долгое время использовался только *кассовый метод* расчета выручки, при котором реализованной считается продукция, отгруженная покупателю и полностью им оплаченная. Никакие условности в этом определении не допускаются. Так, если отгруженная продукция оплачена на 99%, то этот факт признается как частичная оплата и в объем выручки не зачисляется. Исчисление объема выручки *по отгрузке* значительно проще и сводится к расчету стоимостного объема продукции, по которой отгрузочные документы переданы получателю. Доход (выручка) от продажи продукции (работ, услуг) относится к текущим, систематически (регулярно) получаемым доходам организации. В качестве доходов данного отчетного периода он отражается в той мере, в какой его получение связано с понесенными расходами на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Операционные доходы

Операционные доходы представляют собой доходы, извлекаемые фирмой из правообладания активами, либо доходы от реализации принадлежащих ей активов. К операционным доходам, связанным с извлечением выгоды от использования активов фирмы другими организациями (извлечение выгоды из правообладания активами), относятся: 1) доходы от сдачи имущества в текущую аренду; 2) лицензионные платежи; 3) проценты. Эти доходы обычно носят систематический характер. Доходы от ре-

ализации активов фирмы являются, как правило, нерегулярными. Сумма получаемых фирмой операционных доходов определяется величиной арендной платы, лицензионных платежей, процентов за кредит, предусмотренных в соответствующих договорах на предоставление в пользование активов организации, а также стоимостью реализуемых активов.

Внереализационные и чрезвычайные доходы

Внереализационные доходы представляют собой нерегулярные, случайные доходы. Их получение не обусловлено непосредственно целью создания организации. Оно, как правило, не связано с фактом возникновения соответствующих расходов. Внереализационные доходы признаются доходами периода по его окончании вне зависимости от факта наличия или отсутствия расходов. *Чрезвычайными* считаются доходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии). К чрезвычайным доходам относятся, например, страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов и т.д. Они характеризуются как несистематические (нерегулярные) доходы периода.

Признание доходов

В методологии учета доходов одним из базовых принципов является требование к признанию факта получения доходов. Доходы фирмы считаются признанными в рамках того или иного отчетного периода в том случае, когда удовлетворяются следующие условия:

- доход признается, когда он заработан, т.е. фирма выполнила весь объем требований, предъявленных к ней покупателем либо заказчиком, в соответствии с содержанием договора;
- доход признается в случае, когда его величина может быть оценена с большой степенью достоверности;
- доход признается, если существует высокая вероятность того, что фирма получит соответствующие экономические выгоды.

Бухгалтерский подход к проблеме определения доходов фирмы чрезвычайно важен, поскольку вся публичная информация о деятельности, как правило, раскрывается в ее финансовой отчетности, формируемой по правилам ведения бухгалтерского учета и отчетности. В налоговом законодательстве все доходы фирмы подразделяются на доходы от реализации и внереализационные.

Перечень доходов приведен в главе 25 Налогового кодекса РФ и используется для целей формирования налогооблагаемой базы по налогу на прибыль.

Прибыль фирмы

Доходы фирмы в случае их признания сравниваются с суммой расходов, понесенных в ходе ее производственно-хозяйственной деятельности. Доходы, как и соответствующие им расходы, декларируются в финансовой отчетности фирмы, и методом их взаимного вычитания формируется *прибыль фирмы*. Последняя характеризует конечный финансовый результат деятельности фирмы. ***Прибыль*** *есть чистый доход фирмы, т.е. совокупный доход за вычетом произведенных расходов. В прибыли получают законченную денежную оценку все аспекты деятельности фирмы — основная (операционная), инвестиционная и финансовая деятельность.*

Многоаспектность прибыли как экономической категории обусловливает возможность и необходимость ее изучения с различных точек зрения. Наряду с бухгалтерским возможен и другой взгляд на состав и структуру ее формирования. Экономические границы прибыли фирмы задаются еще до начала производственного процесса и определяются средней нормой отдачи на капитал в отраслях экономики. Границы прибыли достаточно подвижны и зависят от условий финансово-хозяйственной деятельности конкретной фирмы. Начиная производство, предприниматель берет на себя дополнительный риск в расчете получить соответствующую индивидуальную премию. Если рыночная конъюнктура будет благоприятной, премия за предпринимательский риск будет высокой. В обратном случае велика вероятность несения убытков.

Использование специфических, редких видов производственных ресурсов, как, например, узкоспециализированной рабочей силы, уникальной информации, технологических решений и др., предполагает исключительный характер самого производства, его индивидуальность. Очевидно, что организация подобного производства требует от предпринимателя особых, нестандартных решений, которые сопряжены с неопределенностью и риском. Чем выше неопределенность, тем выше *премия за риск* и, соответственно, уровень *индивидуальной прибыли* предпринимателя. Помимо премии за риск, монопольной сверхприбыли и ренты к категории индивидуальной прибыли можно отнести *вознаграждение за предпринимательскую деятельность* (*предпринимательскую премию*), связанную с удачными технологическими и орга-

низационными инновациями. При этом в качестве особого производительного фактора, обеспечивающего получение дополнительной прибыли, рассматривается талант предпринимателя. Очевидно, из всех форм прибыли предпринимательская премия носит наиболее субъективный и в то же время прогрессивный характер. Прибыль фирмы, структурированную по способам ее образования, можно представить схематически (рис. 10.2).

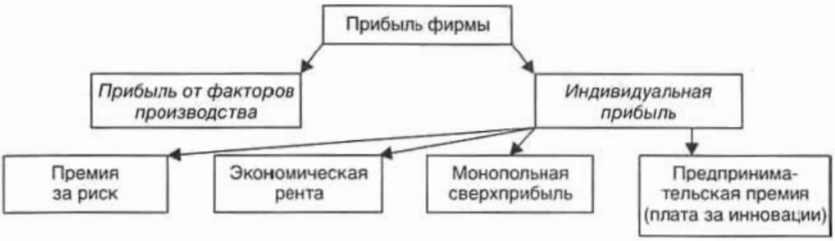


Рис. 10.2. Структура прибыли фирмы

Отметим, что в поиске экономических альтернатив современными фирмами движет стремление к обладанию экономической рентой. *Экономическая рента* — это сверхприбыль, получаемая фирмой в результате превышения альтернативных издержек, когда отрасль не находится в равновесном состоянии, либо в результате обладания фирмой рыночной властью или монополией. Однако следует иметь в виду, что рентоориентированное поведение, распространенное в последние годы в российском бизнесе, ничего общего с экономической рентой не имеет.

10.2. ПРИБЫЛЬ В ЭКОНОМИКЕ ФИРМЫ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

Прибыль в стратегическом менеджменте

Получение прибыли является определяющим мотивом деятельности фирмы. Это обстоятельство предопределяет огромную значимость показателя прибыли в практической деятельности фирмы, и прежде всего в решении следующих стратегических задач:

а) *разработка товарной стратегии фирмы.* Критерием оптимальности товарного ассортимента является обеспечение в те-

чение продолжительного периода *постоянного превышения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, над потребностями в финансовых ресурсах*, необходимых для поддержания конкурентоспособности предприятия. При этом одним из основных показателей, определяющих рейтинг того или иного вида продукции, выступает прибыль от реализации данного вида продукции;

б) *разработка ценовой стратегии фирмы.* При реализации этой задачи осуществляются расчеты прибыли с учетом выбора различных методов ценообразования (способ «средние издержки + + прибыль», на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, на основе ощущаемой ценности товара, по правилу равенства маржинального дохода маржинальным издержкам и т.д.);

в) *разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов и выбора направлений инвестиционной деятельности фирмы.* Решения в этой области базируются на расчетах экономической прибыли, которая определяется как разница между доходами фирмы от продажи товаров (работ, услуг) и вмененными издержками на ресурсы, использованные при получении этих доходов. Фирма получает экономическую прибыль, когда она использует факторы производства таким образом, что приносимая ими выгода превосходит выгоду, которую фирма могла получить при использовании этих ресурсов иным наилучшим способом посредством альтернативных направлений инвестирования;

г) *разработка стратегии реализации интересов собственников (учредителей, участников, акционеров и т.д.).* Данную категорию субъектов хозяйственных отношений наряду с информацией об общих результатах финансовой деятельности фирмы (валовой прибыли) интересуют данные о размерах *прибыли, направляемой на накопление* (как фактор, обеспечивающий стабильность их положения в перспективе), и *прибыли, направляемой на выплату дивидендов, доходов на паи и вклады.* Показатели прибыли, характеризующие указанные направления, формируются в процессе распределения прибыли, доводятся руководством предприятия до его собственников и подлежат утверждению ими в порядке, предусмотренном законодательством и учредительными документами.

Алгоритм формирования и распределения прибыли

Независимо от способов образования доходов фирмы их следует определенным образом представить в экономической отчет-

ности. В мировой практике эта процедура стандартизована и сводится к алгоритму трансформации совокупного дохода фирмы в чистую прибыль. Отметим, что алгоритм формирования чистой прибыли в современной России несколько отличается от общепринятого в западной практике. Схематично принципиальная модель формирования чистой прибыли фирмы представлена на рис. 10.3.

В современной российской практике принципиальная модель формирования прибыли имеет два конкретных преломления — бухгалтерский и налоговый. Бухгалтерская прибыль определяется как *разница между доходами и расходами фирмы, сформированными в соответствии со стандартами бухгалтерского учета и отчетности.* При формировании финансового результата по бухгалтерскому учету реализация продукции считается по отгрузке, а себестоимость — по фактически произведенным затратам. При определении финансового результата для целей налогообложения фирма должна руководствоваться налоговым законодательством и вести систему налогового учета доходов и расходов в соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ (гл. 25). Более подробно эти вопросы рассматриваются в теме 12.

10.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ФИРМЫ

Решение об использовании прибыли к распределению, которая обычно равна чистой прибыли, фирма принимает самостоятельно. При этом она должна стремиться к оптимальному соотношению в распределении средств для реализации многофункциональных задач, стоящих перед ней в долгосрочном и краткосрочном периодах. Основными направлениями использования прибыли фирмы являются: 1) образование финансовых резервов; 2) инвестиции в развитие бизнеса; 3) финансирование социальной сферы и дополнительного материального вознаграждения персонала фирмы (социальный пакет); 4) благотворительные взносы; 5) выплата дивидендов акционерам и доходов учредителям (участникам) на вклады в уставном капитале товариществ и обществ.

Образование финансовых резервов

Фирма может предусмотреть создание *финансовых резервов* для покрытия непредвиденных расходов и убытков. Иногда обязательность резервирования средств для этих целей предусматри-

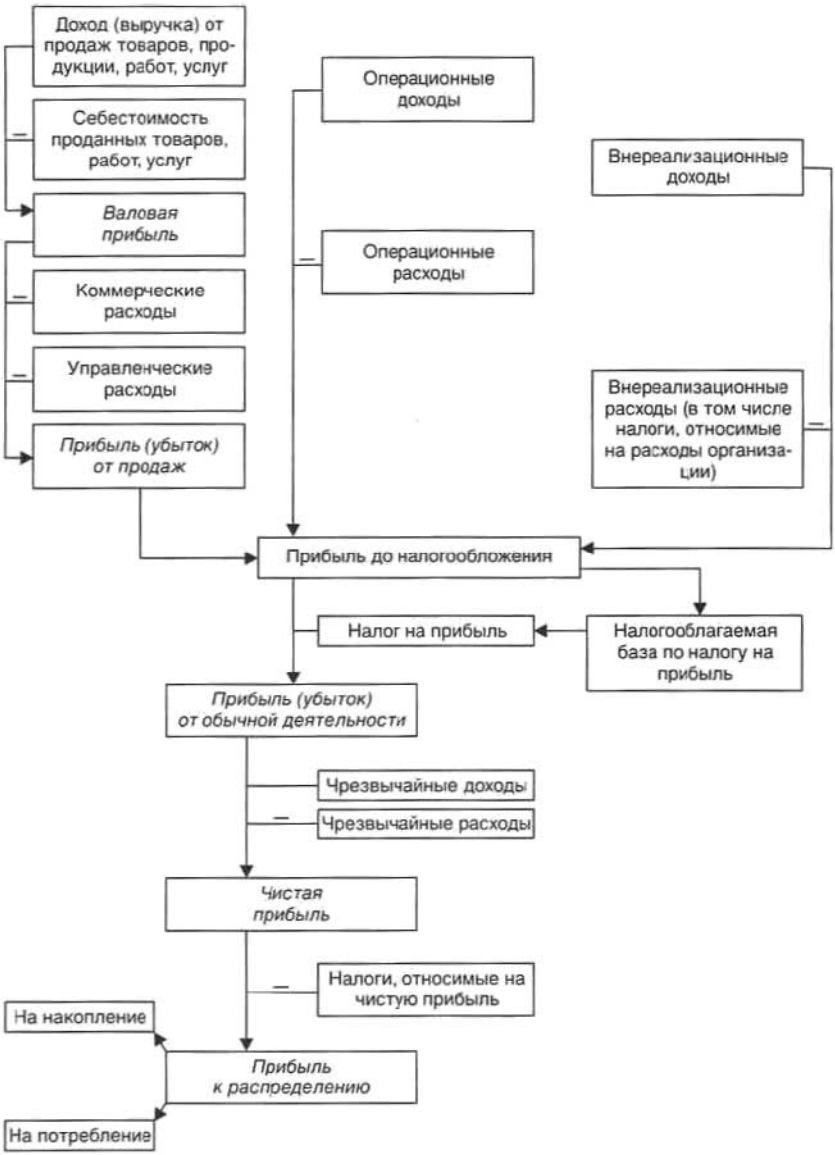


Рис. 10.3. Формирование и распределение прибыли

вается в учредительных документах или в учетной политике фирмы. Размер ежегодных отчислений также предусматривается уставом. Использование *резервного фонда* носит строго целевой характер. Зарезервированные средства могут быть направлены только на покрытие убытков, погашение облигаций и выкуп акций общества при отсутствии иных средств. Помимо резервного фонда в уставе акционерного общества может быть предусмотрено формирование из чистой прибыли специального *фонда акционирования* работников общества. Средства этого фонда могут быть израсходованы только на приобретение акций общества для последующего размещения их среди его работников.

На фирмах, где резервирование прибыли законодательно не предусмотрено, вопрос о необходимости создания финансовых резервов должен решаться с учетом конкретной ситуации. Ответ на него быть может положительным, когда речь идет о реализации инновационных проектов, осуществлении рискового варианта вложения средств, ведении операций на фондовом рынке и в других сферах с повышенной степенью коммерческих рисков. На предприятиях всех организационно-правовых форм предусмотрена возможность создания резерва под обесценение вложений в ценные бумаги (акции других предприятий, облигации и другие долговые обязательства). Эти так называемые *оценочные резервы* используются на покрытие разницы между балансовой стоимостью ценных бумаг и их рыночной (котировочной) стоимостью на конец года, если последняя окажется ниже балансовой стоимости.

Отметим, что создание резервов осуществляется за счет иммобилизации оборотных средств, что ведет к снижению эффективности их использования. Это обстоятельство может также иметь немаловажное значение при принятии решения о создании резервных фондов.

Инвестиции в развитие бизнеса

Для развития производственного потенциала фирмы часть полученной прибыли должна направляться на накопление в виде вложений в различные активы путем осуществления долгосрочных инвестиций и финансовых вложений. *Долгосрочные инвестиции* — это средства, направляемые на новое строительство, реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих комплексов, приобретение и создание новых объектов основных средств и нематериальных активов, а также земельных участков и объектов природопользования. *Финан-*

совые вложения — это инвестиции фирмы в государственные бумаги (облигации и другие долговые обязательства), ценные бумаги и уставный капитал других организаций, займы, предоставленные другим организациям на территории РФ и за ее пределами. Мировая практика показывает, что стимулирование и поддержка активной инвестиционной деятельности субъектов рыночных отношений во многих странах является важнейшим направлением государственной политики. В России заинтересованность предприятий в производительном накоплении реализуется через выделение льготных кредитов и целевого бюджетного финансирования.

Финансирование социальной сферы

Важное значение для развития фирмы и повышения ее статуса имеет наличие у нее объектов социальной сферы, для финансирования затрат на развитие которых направляется часть прибыли — *прибыль на социальные нужды*. Развитие социальной инфраструктуры фирмы может оказаться решающим фактором для обеспечения стабильности кадрового состава и привлечения новых сотрудников. Она позволяет также осуществлять психологическое и физиологическое восстановление персонала, способствует формированию нормальной обстановки в коллективе. Отметим, что приобретение объектов непроизводственной инфраструктуры является само по себе достаточно выгодным вложением капитала, так как стоимость этих объектов имеет тенденцию к постоянному росту.

Направление прибыли на финансовое обеспечение развития социальной сферы осуществляется в размерах, предусмотренных учредительными документами фирмы или по решению ее учредителей (участников). Чистая прибыль может расходоваться также на дополнительное материальное вознаграждение персонала фирмы, оплату медицинских, образовательных услуг, путевок, дополнительных отпусков, пенсии и другие социальные выплаты. Наряду с решением социальных проблем работников фирма может использовать чистую прибыль на благотворительные взносы организациям здравоохранения, народного образования, социального обеспечения и спорта, общественным организациям инвалидов, детским и молодежным объединениям, религиозным организациям, в экологические и оздоровительные фонды, на восстановление объектов культурного и природного наследия и другие аналогичные цели.

Дивидендная политика

Важнейшим с точки зрения реализации интересов собственников фирмы является формирование средств, направляемых на *выплату доходов на паи, дивидендов по акциям и процентов по облигациям* и другим ценным бумагам. Размеры и пропорции в распределении прибыли на выплату доходов на паи в товариществах и обществах определяются по решению их учредителей (участников). Основные принципы формирования и распределения прибыли на эти цели могут быть определены в учредительных документах. Для акционерных обществ порядок формирования средств на выплату дивидендов и права акционеров на их получение в зависимости от вида акций определены в Федеральном законе РФ «Об акционерных обществах». Законом установлены жесткие ограничения на выплату дивидендов. Решение об их выплате не может быть принято:

- до полной оплаты всего уставного капитала общества;
- до выкупа всех акций, которые должны быть выкуплены к этому времени;
- если на момент выплаты дивидендов акционерное общество отвечает законодательно установленным признакам несостоятельности (банкротства) предприятий или указанные признаки появятся у общества в результате выплаты дивидендов;
- если стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда либо станет меньше их размера в результате выплаты дивидендов.

10.4. ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА

При всей изученности этой категории доходность (рентабельность) остается очень сложным феноменом. Будучи производной издержек, она во многом предопределяется структурой и динамикой затрат. С другой стороны, находясь в прямой зависимости от объема выручки (оборота), доходность во многом предопределяется этим фактором. Доходность деятельности предприятий как критерий успеха этой деятельности имеет фундаментальное значение при обосновании: 1) целесообразности организации замысленной предпринимательской деятельности; 2) финансовых возможностей развития фирмы; 3) стоимости акций (для акционерных обществ); 4) возможностей реализации программ развития персонала и др.

Показатели доходности

Оценка финансовой результативности фирмы базируется на расчетах показателей и различных финансовых коэффициентов. Среди этих показателей, выступающих критериями и ориентирами при принятии управленческих решений, особое значение имеют следующие финансово-экономические показатели деятельности компаний: рентабельность продаж, рентабельность основной деятельности, рентабельность капитала и рентабельность активов.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. реализованной продукции или долю прибыли в цене продукта, и рассчитывается как отношение прибыли от реализации к выручке от реализации. *Рентабельность основной деятельности* показывает объем прибыли, приходящейся на 1 руб. затрат, и рассчитывается как отношение прибыли от реализации к себестоимости реализованной продукции, коммерческим и управленческим расходам.

Рентабельность капитала показывает эффективность использования собственного капитала. Она рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней за период величине собственного капитала. Для акционерной фирмы важное значение имеет показатель *чистой прибыли на акцию*, а также широко используемый в финансовом мире показатель *Р/П*, или *рыночный мультипликатор* (*Р* — рыночная стоимость акции; *П* — чистая прибыль, приходящаяся на одну акцию). Оба этих показателя производны от показателя рентабельности капитала. Для аналитических целей часто используется показатель «*рентабельность инвестированного капитала*», включающего помимо собственного капитала долгосрочные заемные источники финансирования. Показатели рентабельности капитала могут рассчитываться по отношению не только к чистой прибыли, но и к валовой и прибыли до уплаты процентов и налогов.

Рентабельность активов показывает экономическую рентабельность всего используемого капитала и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения или чистой прибыли к средней стоимости имущества фирмы. Этот показатель используется при обосновании важнейших стратегических решений, к примеру реструктуризации бизнеса. Показатели рентабельности дают наиболее обобщенную оценку эффективности хозяйственной деятельности фирмы. Каждый из них характеризует определенный аспект этой деятельности. Однако в отличие от прибыли и других форм доходов показатели доходности, будучи

относительными величинами, используются при сравнении эффективности вложений как в различные компании, так и в различные виды бизнеса.

10.5. ВЗАИМОСВЯЗЬ «ИЗДЕРЖКИ—ВЫРУЧКА—ПРИБЫЛЬ»

В условиях рыночной экономики первостепенное значение имеет определение минимального объема производства при имеющейся структуре бизнеса. Ответ на этот вопрос дает решение актуальной задачи нахождения *точки безубыточности*. Суть задачи заключается в следующем. В общем случае фундаментальные взаимосвязи между выручкой, издержками и прибылью можно выразить уравнением

$$П = К \times Ц - (К \times V + С) = К \times (Ц - V) - С, \qquad (10.2)$$

где $К$ — объем выручки в натуральном выражении; $Ц$ — цена товара; $С$ — сумма условно-постоянных затрат; V — переменные издержки в цене товара; $П$ — прибыль от продаж (прибыль до уплаты процентов и налогов).

Если $П = 0$, что соответствует экономическому смыслу точки безубыточности, то из общего уравнения, заменив $К$ на $К_о$, получим

$$К_о = \frac{С}{Ц - V}. \qquad (10.3)$$

Это и есть объем продаж в натуральном выражении, соответствующий точке безубыточности. Тот же объем в денежном выражении определяется по формуле

$$К_о = \frac{С}{1 - \frac{V}{Ц}}, \qquad (10.4)$$

где $V/Ц$ — удельный вес переменных издержек в цене товара.

Эта формула получена путем умножения левой и правой частей предыдущей формулы на цену и простейших преобразований. Если требуется определить критический объем продаж, а данных о цене нет, то последнюю формулу следует преобразовать путем умножения числителя и знаменателя отношения $V/Ц$ на $К$ — объем продаж в натуральном выражении. Тогда все компоненты формулы будут представлены общими объемами в денежном выражении. Нетрудно заметить, что положение точ-

ки безубыточности изменяется под воздействием изменений параметров, определяющих это положение, т.е. параметров исходной формулы для определения значения точки безубыточности. Учет этих изменений позволяет ответить на ряд важных вопросов.

1. Каков предельный уровень цены товара при изменении других параметров, к примеру роста цен на сырье? Для ответа на этот вопрос исходную формулу следует привести к виду

$$Ц = V + \frac{П + C}{K}. \qquad (10.5)$$

По существу, эта формула позволяет определить запас прочности цены товара, что в настоящее время весьма актуально для большинства отечественных фирм.

2. Какой необходим объем выручки для обеспечения заданной прибыли? Чтобы ответить на этот вопрос, исходную формулу надо привести к виду

$$K = \frac{П + C}{Ц - V}. \qquad (10.6)$$

3. Какой предельный уровень переменных издержек допустим при заданных параметрах цен и прибыли либо условно-постоянных затрат? Ответ на этот вопрос можно получить, воспользовавшись формулой

$$V = Ц - \frac{П + C}{K}. \qquad (10.7)$$

Графическая интерпретация задачи по нахождению точки безубыточности представлена на рис. 10.4. Из этого графика вытекают важные выводы, ставшие экономическими постулатами:

- фирма может зарабатывать прибыль (выручка за вычетом всех издержек), если объем продаж ее продукции на рынке будет превышать критический объем выручки K_0;
- точка пересечения кривой общих издержек и кривой выручки от реализации принято называть *точкой перегиба*, *мертвой точкой* или *точкой перелома* (точка перелома *1* на графике), лишь перейдя которую наступает окупаемость всех издержек и фирма становится прибыльной. В сущности, это главное условие успешного функционирования любой фирмы;
- точка пересечения кривой постоянных издержек и кривой маржинального дохода (выручка за вычетом только перемен-



Рис. 10.4. Графическая зависимость выручки от издержек: *1* — кривая выручки от реализации; *2* — кривая общих издержек; *3* — кривая переменных издержек; *4* — кривая постоянных издержек; K_o — критический объем выручки

ных издержек) также называется *точкой перегиба*, *точкой перелома* (точка перелома *2* на графике), после прохождения которой условно-постоянные затраты окупаются. Как и первая точка перелома, вторая также соответствует критическому объему выручки. В этой точке наступает равенство условно-постоянных затрат и маржинального дохода. В обоих случаях, если участок кривой выручки выше точки перелома, фирма получает прибыль, причем в обоих случаях одну и ту же. Все это является лишь подтверждением фундаментального вывода, что *выручка — это производная издержек*.

Маржинальная прибыль

Маржинальная прибыль — это дополнительная прибыль, полученная от роста объема выручки от продаж при неизменных условно-постоянных затратах. На протяжении жизненного цикла товара фирма может обходиться ограниченным объемом условно-постоянных затрат. Однако неизбежно наступает период, когда согласно закону убывающей полезности товара спрос на него начинает устойчиво снижаться и при той же цене выручка уже не обеспечивает получение маржинальной прибыли, покрывающей сложившийся объем условно-постоянных затрат. Из такой ситуации у фирмы есть всего два выхода:

1) форсировать выпуск нового товара с удовлетворительным спросом и рентабельностью, хотя это, как правило, требует роста условно-постоянных затрат (дополнительные затраты на конструкторское, технологическое, рекламное сопровождение нового товара);

2) осуществить сокращение административно-управленческого аппарата служащих, содержание которых составляет основную долю условно-постоянных затрат любой фирмы.

Последнее решение непопулярно, тем не менее в современных условиях руководство большинства отечественных фирм отдает предпочтение именно ему. Главная причина — это недостаточная компетентность управленческого аппарата фирм, и финансовых служб в особенности. Ведь компетентность в том и проявляется, что обладающий ею специалист предотвращает возникновение проблемы, нежели выправляет положение, когда проблема уже возникла. В контексте данных рассуждений нехватка маржинальной прибыли на содержание управленческого аппарата и есть плата за некомпетентность.

Маржинальный анализ

В современной экономической науке приведенные суждения по анализу критических точек получили название *маржинальный анализ*. Он широко применяется на практике при прогнозировании величины каждого из показателей выручки, издержек и прибыли при заданном значении других. В современной экономической литературе этот метод встречается под названием *анализа безубыточности или содействия доходу*. Теоретические основы маржинального анализа разработаны в 1930 г. американским инженером У. Раутенштрахом как метод планирования объема производства посредством графического определения критического объема продаж. С помощью маржинального анализа обосновываются следующие управленческие решения: выбор вариантов изменения производственной мощности и ассортимента продукции, определение цены на новое изделие, обоснование замены оборудования и технологии, оценки эффективности принятия дополнительного заказа и др. Алгоритм маржинального анализа включает следующие шаги:

- сбор, подготовка и обработка исходной информации, необходимой для проведения анализа;
- определение суммы постоянных и переменных издержек на производство и реализацию продукции;
- расчет величины исследуемых показателей;

- сравнительный анализ уровня исследуемых показателей;
- факторный анализ изменения уровня исследуемых показателей;
- прогнозирование их величины в изменяющейся внешней среде.

Маржинальный анализ осуществляется при следующих допущениях:

- переменные издержки изменяются пропорционально объему производства (реализации) продукции;
- постоянные издержки не изменяются в пределах релевантного (значимого) объема производства (реализации) продукции, т.е. в диапазоне деловой активности предприятия, который установлен исходя из производственной мощности предприятия и спроса на продукцию;
- тождество производства и реализации продукции в рамках рассматриваемого периода времени, т.е. запасы готовой продукции существенно не изменяются;
- эффективность производства, уровень цен на продукцию и потребляемые производственные ресурсы не будут подвергаться существенным колебаниям на протяжении анализируемого периода;
- пропорциональность между поступлением выручки и объемом реализованной продукции не меняется.

Предполагается, что кривая затрат при наличии постоянных и переменных расходов может быть описана уравнением первой степени

$$Y = a + bx, \tag{10.8}$$

где Y — сумма затрат на производство продукции; a — абсолютная сумма постоянных расходов за анализируемый период; b — ставка переменных расходов на единицу продукции (услуг); x — объем производства продукции (услуг).

Практические аспекты маржинального анализа

Анализ взаимосвязи между затратами, объемом продаж и прибылью проводится для определения двух важнейших показателей, определяющих финансовую устойчивость предприятия, — безубыточного объема продаж и зоны безопасности. Данные показатели широко используются также при разработке бизнес-планов, обосновании управленческих решений, оценке деятельности предприятий и др. Для определения их уровня можно использовать как графический, так и аналитический способ.

Пример. Производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 1000 изделий, которые продаются по цене 20 000 руб. Все, что производится, — сбывается, незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет. Следовательно, объем производства продукции равен объему продаж (выручке), т.е. 20 млн руб. Постоянные затраты (амортизация, накладные расходы и др.) составляют 4 млн руб. Переменные расходы на единицу продукции — 12 000 руб., а на весь запланированный выпуск продукции — 12 млн руб. При таких условиях прибыль от реализации продукции составит 4 млн руб. (20 – 4 – 12).

Аналитический способ расчета *безубыточного объема продаж* и зоны безопасности предприятия более удобен по сравнению с графическим, так как не нужно каждый раз строить график, что довольно трудоемко. Можно вывести ряд формул и с их помощью рассчитать данные показатели, используя ранее принятые и дополнительные обозначения: $П_м$ — маржинальный доход (общая сумма маржинальной прибыли); $Д_у$ — удельный вес маржинального дохода в выручке от реализации продукции; $Д_с$ — ставка маржинального дохода в цене за единицу продукции (удельный маржинальный доход); $P_п$ — общие переменные затраты фирмы; $В$ — выручка от реализации продукции. Формула для расчета маржинального дохода имеет вид

$$П_м = П + С. \tag{10.9}$$

Определить маржинальный доход можно и как разность между выручкой от реализации продукции и переменными затратами:

$$П_м = В - P_п. \tag{10.10}$$

В нашем примере сумма маржинального дохода составляет 8 млн руб. (20 — 12). Можно записать следующую пропорцию:

$$К/С = В/П_м. \tag{10.11}$$

Отсюда можно вывести формулу для расчета точки безубыточного объема продаж в денежном измерении:

$$К_о = В \times С/П_м, \tag{10.12}$$

или

$$К_о = С/(П_м/В) = С/Д_у. \tag{10.13}$$

Для нашего примера она составляет $20 \times 4/8 = 10$ млн руб., или $4 : (8/20) = 10$ млн руб. Если заменить максимальный объем реализации продукции в денежном выражении ($В$) на соответствующий объем реализации в натуральных единицах ($К$), то

можно рассчитать безубыточный объем реализации в натуральных единицах:

$$K_о = K \times C/П_м; \quad (10.14)$$

$$K_о = 1000 \times 4/8 = 500 \text{ ед.}$$

Для определения точки критического объема реализации продукции можно вместо маржинального дохода использовать ставку маржинального дохода в цене за единицу продукции ($Д_с$):

$$Д_с = П_м/K = 8\,000\,000/1000 = 8000 \text{ руб.}$$

Отсюда $П_м = K \times Д_с$. Тогда формулу (10.14) можно записать следующим образом:

$$K_о = C/Д_с; \quad (10.15)$$

$$K_о = 4\,000\,000/8000 = 500 \text{ ед.}$$

Ставку маржинального дохода можно представить как разность между ценой ($Ц$) и удельными переменными затратами (V):

$$Д_с = Ц - V. \quad (10.16)$$

Тогда, преобразовав формулу (10.15), критический объем реализации продукции можно рассчитать как

$$K_о = C/(Ц - V). \quad (10.17)$$

Если ставится задача определить объем реализации продукции для получения определенной суммы прибыли, тогда формула будет иметь вид

$$K = (C + П)/(Ц - V). \quad (10.18)$$

При многономенклатурном производстве этот показатель определяется в стоимостном выражении:

$$B = (C + П)/Д_у. \quad (10.19)$$

Для определения *зоны безопасности* (ЗБ) по стоимостным показателям аналитическим методом используется следующая формула:

$$ЗБ = (B - K_о)/B. \quad (10.20)$$

Для одного вида продукции зону безопасности можно найти по количественным показателям:

$$ЗБ = (K - K_о)/K. \quad (10.21)$$

Приведенные выше аналитические расчеты показывают, что безубыточный объем продаж и зона безопасности зависят от суммы постоянных и переменных затрат, а также от уровня цен на продукцию. При повышении цен нужно реализовывать меньше продукции, чтобы получить необходимую сумму выручки для компенсации постоянных издержек предприятия, и наоборот, при снижении уровня цен безубыточный объем реализации возрастает. Увеличение же удельных переменных и постоянных затрат повышает порог рентабельности и уменьшает зону безопасности. Каждое предприятие стремится к сокращению постоянных издержек. Оптимальным считается тот план, который позволяет снизить долю постоянных затрат на единицу продукции, уменьшить безубыточный объем продаж и увеличить зону безопасности.

Если допустить, что цены на единицу продукции снизились с 20 000 до 19 000 руб., удельные переменные затраты уменьшились с 12 000 до 10 000 руб., сумма постоянных расходов сократилась с 4000 млн до 3600 млн руб., а объем производства снизился с 1000 до 920 ед., то новая точка безубыточного объема продаж составит

$K = 3600/(19 - 10) = 400$ ед.

Отметим, что использование принципа деления затрат на постоянные и переменные и использование категории маржинального дохода позволяют не только определить безубыточный объем продаж, зону безопасности и сумму прибыли по отчетным данным, но и прогнозировать уровень этих показателей на перспективу.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается принципиальное различие между систематическими и несистематическими доходами?
2. Назовите основные элементы притоков и оттоков денежных средств по видам деятельности.
3. Дайте определение чистого потока денежных средств фирмы.
4. Назовите этапы распределения прибыли.
5. Каковы направления использования прибыли фирмы?
6. Какими показателями характеризуется финансовое состояние фирмы?
7. Как определяются показатели финансовой устойчивости фирмы?

8. Дайте определение рентабельности.
9. Как определяется общая рентабельность, рентабельность продукции и рентабельность продаж?
10. Поясните экономический смысл точки безубыточности.
11. Назовите основные шаги алгоритма маржинального анализа.

Тема 11

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

План занятия

1. Модели цены продукта фирмы: а) затратная модель; б) рыночная модель.
2. Структура цены, система цен.
3. Взаимосвязи цен и издержек фирмы.
4. Ценовая политика фирмы.
5. Разработка ценовой стратегии фирмы.
6. Ценообразование на продукцию производственно-технического назначения.

11.1. МОДЕЛИ ЦЕНЫ ПРОДУКТА ФИРМЫ

В мировой хозяйственной практике получили признание два подхода к ценообразованию — *затратный* и *рыночный*. В известном смысле — это два альтернативных подхода, о чем свидетельствует их схематическое представление (рис. 11.1). Затратную модель ценообразования пронизывает производственный менеджмент, рыночную — маркетинг.

11.1.1. Затратная модель

Сущность ***затратного подхода*** *заключается в том, что отправной точкой при расчете цен являются фактические затраты фирмы на производство и реализацию товаров.* Затратное ценообразование имеет объективные границы — дефицит товаров и услуг в национальном хозяйстве. Модель цены при затратном методе ее формирования включает три базовых элемента: пере-

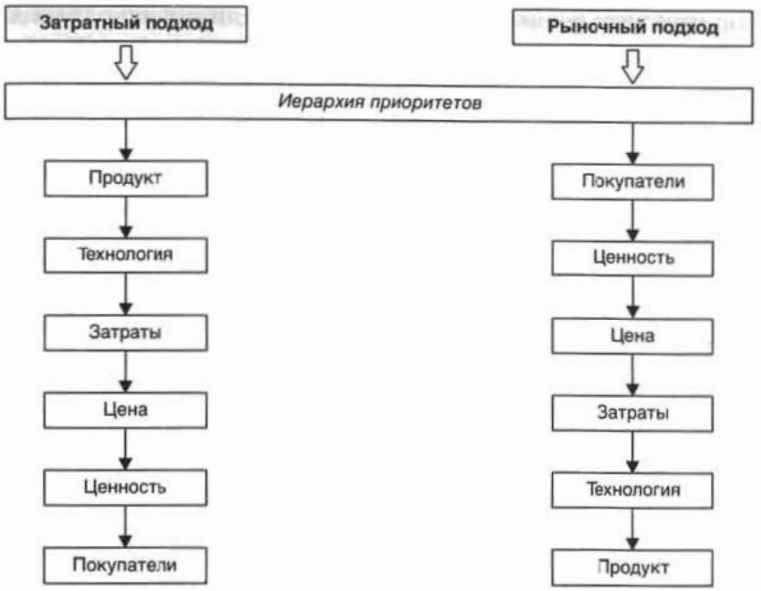


Рис. 11.1. Подходы к ценообразованию

менные затраты на изготовление единицы изделия, средние накладные (постоянные) затраты на ту же единицу и удельную прибыль. Моделирование на практике затратных цен осуществляется разными способами, но наибольшее распространение получили: 1) определение цены с помощью норматива рентабельности к затратам; 2) определение цены посредством торговых скидок и надбавок. Первый способ обычно используют изготовители продукции, второй — ее продавцы. Цену на базе норматива рентабельности можно представить следующей формулой:

$$Ц = З(1 + Р_з), \qquad (11.1)$$

где $Ц$ — цена; $З$ — удельные затраты; $Р_з$ — рентабельность к затратам.

Рентабельность к затратам равна отношению удельной прибыли к удельным затратам. Вопрос в том, какие затраты принимать в расчет. Если исходить из элементов затратной цены, то в качестве удельных затрат можно принять как удельные переменные затраты, так и общие затраты (переменные плюс накладные).

Выбор варианта расчета цены зависит от наличия исходных данных. Если на фирме хорошо поставлен управленческий учет, то специалисты по ценообразованию располагают надежными данными по переменным (прямым) затратам на производство единицы продукции. В случае отсутствия данных по прямым удельным издержкам фирма вынуждена принимать в расчет цены нормативную рентабельность как отношение удельной прибыли к общим издержкам.

В теории и практике ценообразования принято выделять предотвратимые и невозвратные затраты. *Предотвратимые* — это такие затраты, которые еще не были осуществлены или которые могут не осуществляться без потерь для производства (к примеру, затраты на рекламу). *Невозвратные* — это неизбежные затраты. Такое деление затрат позволяет изменять структуру цены без существенного ущерба для производства. Принимаемый фирмой при расчете цены норматив рентабельности предопределяется возможностью самофинансирования расширенного воспроизводства. С этой целью в удельную прибыль фирма закладывает так называемую инвестиционную составляющую. Такая практика широко распространена в современной России (к примеру, в РАО ЕЭС и других естественных монополиях). Отметим, что торговая скидка по определению не может превышать норматив рентабельности фирмы — изготовителя данного товара.

В современных условиях продвижение товара по каналам сбыта осуществляется через несколько звеньев, представленных дистрибьюторскими структурами. Передача товара от одного звена к другому требует расчета соответствующих цен, которые определяются на основе торговых скидок. Модель такой цены можно представить следующей формулой:

$$Ц = \frac{Ц_{п}}{1 - T_{с}}, \qquad (11.2)$$

где $Ц_{п}$ — цена приобретения товара дистрибьюторской компанией; $T_{с}$ — торговая скидка.

Например, если завод предложил товар на реализацию магазину по цене 900 руб. за единицу, торговая скидка, устраивающая магазин, равна 10%, то в продажу этот товар попадет по цене 1000 руб., т.е. 900/(1 – 0,1).

Модель цены на основе торговой надбавки представляет собой зеркальное отражение модели на основе торговой скидки. Для определения продажной цены торговец просто к покупной цене

добавляет желаемую им наценку в процентах к покупной цене. Это можно выразить формулой

$$Ц = Ц_{п}(1 + Т_{н}), \qquad (11.3)$$

где $Т_{н}$ — торговая надбавка.

11.1.2. Рыночная модель

Основная идея ***рыночного подхода*** *заключается в установлении цен таким образом, чтобы фирма обеспечивала высокую прибыльность посредством систематической оптимизации соотношения ценность/затраты на свою продукцию.* Фундаментальным поведенческим мотивом современной фирмы является удовлетворение разнообразных потребностей покупателей. Именно широкое разнообразие покупательского спроса открывает перед специалистами по ценообразованию неограниченное поле варьирования ценами на товары фирмы. Задача ставится так: добиться максимальной разницы между ценностью товара для покупателя, которую он готов заплатить, и затратами на изготовление фирмой данного товара с такими свойствами. При этом специалисты фирмы должны стремиться к тому, чтобы как можно бóльшая часть этой разницы доставалась фирме и как можно меньше выигрыша осталось покупателю.

Моделирование рыночных цен базируется на понятии экономической ценности товара. *Под* ***экономической ценностью*** *товара принято понимать цену лучшего из доступных покупателю альтернативных товаров, которую называют ценой безразличия, увеличенную на ценность для покупателя тех свойств данного товара, которые отсутствуют у лучшей альтернативы.* Алгоритм определения экономической ценности товара сводится к следующим шагам:

- определение цены безразличия;
- определение отличий;
- оценка значимости отличий с позиций покупателя;
- суммирование цены безразличия с оценкой отличий.

Цена безразличия определяется специалистами фирмы на основе доступной информации о ценах на альтернативные товары других фирм. Поиск цены безразличия для товаров розничной торговли (потребительских товаров) трудностей не вызывает. Сложнее определить цену безразличия на промышленный товар. Информации о ценах на такие товары крайне мало, и она не обладает достаточной достоверностью из-за неизвестной систе-

мы скидок для разных покупателей. Для прояснения ситуации фирмы часто применяют промышленную разведку, делают контрольные закупки через третьих лиц и т.д.

Определение отличий на данный товар требует усилий многих специалистов фирмы: конструкторов, технологов, квалиметристов, маркетологов. Поиск отличий осуществляется по следующим параметрам: 1) функциональность; 2) надежность; 3) полезность (количество полезных свойств); 4) содержание вредных (полезных) веществ; 5) затраты на ввод в эксплуатацию; 6) затраты на обслуживание. На данном этапе осуществляется качественное описание отличий по указанным параметрам.

Оценка значимости отличий с позиций покупателя предполагает количественную интерпретацию в денежном выражении качественных отличий данного товара или дает ответ на вопрос: насколько цена товара должна быть выше альтернативного, чтобы покупатель согласился оплатить повышенные свойства данного товара? Оценки осуществляются разными способами, но наибольшее распространение на практике получили опрос покупателей, метод пробных продаж, расчет экономической эффективности.

Суммирование цены безразличия с оценкой отличий предполагает надбавки к цене безразличия (цене аналога) в виде денежного эквивалента преимуществ данного товара либо вычеты из этой цены, если качественные характеристики уступают аналогу. Приведенный алгоритм расчета цены проиллюстрируем на примере.

Пример. Автозаводом МАЗ выпущена новая модель грузовика, аналогом которого является серийный грузовик КамАЗ с ценой 20 000 долл. Группа специалистов МАЗ установила, что новая модель обладает рядом преимуществ по сравнению с аналогом, которым они дали следующие оценки: 1) премиальная наценка за долговечность — 2000 долл.; 2) премиальная наценка на повышенный сервис — 2000 долл.; 3) удовлетворение европейским стандартам выбросов вредных веществ — 4000 долл. Руководством МАЗ была утверждена цена 24 000 долл. из соображений распределения экономической выгоды поровну между заводом и покупателями (20 000+8000/2 = 24 000 долл.).

Часто к премиям, полученным как выражение преимущественных свойств товара, добавляется особая надбавка к цене, которую покупатели готовы оплатить, за то, что товары данной фирмы завоевали особую репутацию благодаря их высокому качеству и надежности, — *премия за репутацию* фирмы-изготовителя или известную торговую марку (бренд). Кроме особых свойств товара,

предопределяющих его цену, специалисты по ценообразованию принимают во внимание особые факторы, характеризующие чувствительность покупателей к уровню цен:

- уникальность (чем уникальнее товар, тем менее чувствительны покупатели к его цене);
- затраты на переключение (чем сложнее переключаться покупателю с одной марки товара на другую, тем бóльшую скидку он требует);
- эффект представлений о наличии товаров-заменителей (покупатель требовательнее к цене товара, если она заметно отличается от цены известного ему аналога);
- затрудненность сравнений (чем менее известна марка товара, тем чувствительнее покупатель к его цене, и наоборот, т.е. по принципу «от добра добра не ищут»);
- оценка качества через цену (использование цены как индикатора качества товара или восприятие качества через цену, которое снижает чувствительность покупателя к абсолютному уровню цены, к примеру на эксклюзивные или имиджевые товары);
- дороговизна товара (чем выше затраты на приобретение товара по абсолютной величине, тем чувствительнее покупатель к уровню цены);
- значимость конечного результата (чем бóльшую долю затрат занимает товар в затратах совокупности товаров, формирующей конечную цель покупателя, тем чувствительнее он к цене данного промежуточного товара);
- возможность разделения затрат (чем бóльшую часть затрат на приобретение несут третьи лица, тем менее чувствителен покупатель к цене такого товара: к примеру, если часть квартплаты оплачивается фирмой, то квартиросъемщик менее чувствителен к росту квартплаты);
- эффект создания запасов (чем более пригоден товар для хранения, тем чувствительнее покупатель к изменениям цен: к примеру, на снижение цен на рыбные консервы покупатель сильнее реагирует, нежели на снижение цен на свежую рыбу);
- мера справедливости цены (выход цены за рамки диапазона, который покупатель считает справедливым).

Приведенные соображения имеют решающее значение в современном ценообразовании. Любая фирма, выпускающая товар на рынок, сначала анализирует ценовые возможности этого товара и лишь затем рассчитывает издержки его производства и объем выпуска. На практике редко встречаются ситуации, когда фир-

ма работает с одним товаром. Претензии на ассортиментную прибыль побуждают фирмы формировать ряды близких по конечному предназначению товаров. В таких условиях рассмотренные подходы к ценообразованию на единичный товар необходимо скорректировать на *линейку товаров*, т.е. группу товаров, которые тесно связаны между собой единой качественной характеристикой. Товары с одинаковым функциональным назначением, различающиеся уровнями основных параметров (мощность, грузоподъемность, октановое число и т.д.), принято называть *ценовой этажеркой* или *параметрическим рядом товаров.*

11.2. СТРУКТУРА ЦЕНЫ, СИСТЕМА ЦЕН

Структура цены

Независимо от выбранной модели ценообразования ***структура цены*** *представляет собой упорядоченный набор определенных элементов.* Этот набор ограничивается пределами бизнеса, т.е. той его частью, которую берет на себя фирма на пути от изготовления продукта до его доведения до конечного потребителя через розничную торговлю, а его контуры очерчиваются в процессе формирования цены. Схематично процесс структурирования цен можно представить в виде табл. 11.1.

Таблица 11.1

Структура цены

Элементы цены	*Вид цены*
Себестоимость производства и реализации продукта Прибыль изготовителя	Оптовая цена изготовителя
Оптовая цена изготовителя Акциз НДС	Оптовая цена отпускная (контрактная)
Отпускная цена Издержки посредника Прибыль посредника НДС посредника	Оптовая цена закупки
Цена закупки Издержки торговли Прибыль торговли НДС торговли	Розничная цена

Приведенные в таблице виды цен принято называть стандартизованными. Однако в зависимости от специфики отрасли, сферы

экономики, способа доставки товара потребителю и некоторых других факторов стандартные цены модифицируются. Эти модификации исходя из удобства для реальной практики также стандартизованы, а стандартизованные модификации цен, вместе взятые, образуют *систему цен.*

Ценовая система

Ценовая система *— это единая, упорядоченная совокупность различных цен, обслуживающих и регулирующих экономические отношения между участниками национального и мирового хозяйства.* С определенными условностями систему цен можно представить схематически (рис. 11.2). Включение в цену транспортной составляющей основано на системе *франкирования цен* — ранжирования транспортных расходов по принципу до пункта поставки на пути продвижения товара от изготовителя до потребителя. В общем случае в зависимости от способа доставки в цену товара включаются следующие транспортные расходы (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Система франкирования цен

Вид цены в зависимости от способа доставки	*Транспортные расходы, включаемые в цену*
Франко-склад поставщика	Транспортные расходы до склада поставщика
Франко-станция отправления	Предыдущие расходы плюс расходы по доставке товара на станцию отправления
Франко-вагон станция отправления	Предыдущие расходы плюс расходы по погрузке товара в вагон
Франко-вагон станция назначения	Предыдущие расходы плюс расходы по доставке до станции назначения
Франко-станция назначения	Предыдущие расходы плюс расходы по выгрузке товара из вагона на станции назначения
Франко-склад потребителя	Предыдущие расходы плюс расходы по доставке товара от станции назначения до склада потребителя

Приведенная классификация цен имеет общепринятое толкование, основанное на независимости покупателя и продавца. Однако в реальной практике нередки случаи осуществления сделок с заинтересованностью. *Сделки с заинтересованностью* — это сделки управленческих работников предприятия в ущерб остальным заинтересованным участникам данного предприятия (к примеру,



Рис. 11.2. Система цен и тарифов

передача имущества в безвозмездное пользование лицу, являющемуся учредителем этой организации, участником, руководителем, членом органов ее управления и контроля). На таких сделках основано распространенное в России трансфертное ценообразование.

Трансфертное ценообразование

Трансфер — это передача прав владения товаром, активом, в том числе и доходом от использования этого товара (актива), либо перевод активов, товаров или доходов от их использования из одного места в другое. ***Трансфертная цена*** *— это экономический инструмент перевода части маржинального дохода от зависимого предприятия в головное либо в другое зависимое предприятие, расположенное в налоговом оазисе либо имеющее налоговые и другие льготы.* В современной России трансфертное ценообразование имеет очень широкое распространение, особенно в топливно-энергетическом комплексе, черной и цветной металлургии. Трансфертные цены, по которым ведется передача продукции между *центрами финансовой ответственности* (ЦФО) в рамках компании, являются ключевыми для определения финансового результата (прибыли) ЦФО. В случаях когда ЦФО юридически не обособлены, можно отказаться от расчета прибыли. Однако если бизнес-единицы являются юридическими лицами и компания представляет собой холдинг, расчет прибыли является необходимым. Кроме того, товарооборот структурных подразделений между собой и корпоративным центром подлежит налогообложению. В связи с этим трансфертное ценообразование является одним из ключевых аспектов финансового управления холдинговых компаний.

Пример. Рассмотрим особенности трансфертного ценообразования в вертикально интегрированных российских нефтяных холдингах. При установлении трансфертных (внутрихолдинговых) цен российскими нефтяными компаниями учитываются такие аспекты, как снижение налогового бремени и концентрация денежных потоков в холдинговой компании в целях централизованного направления прибылей на расширение бизнеса и обслуживание кредитов.

Трансфертное ценообразование в отрасли появилось в России в начале 1995 г., когда холдинги взяли на себя экспорт сырой нефти. Сначала они экспортировали нефть от имени своих добывающих компаний и «прокручивали» выручку от продажи, прежде чем перечислить ее дочерним фирмам. Со временем холдинговые компании стали сами покупать сырую нефть у добывающих «дочек» по ценам, близким к

внутрироссийским, и, экспортируя ее, получали прибыль с каждого барреля за счет разницы между экспортной и внутренней ценой. Переход к жесткому внутрихолдинговому ценообразованию происходил постепенно: холдинги позволяли добывающим компаниям экспортировать часть нефти самим, что они иногда делают и сейчас. Тогда же началась и консолидация денежных потоков на уровне холдингов. После падения курса рубля в третьем квартале 1998 г. разброс цен возник и на внутреннем рынке: внутрихолдинговые цены остались на прежнем уровне, а свободные цены на нефтепродукты выросли вслед за мировыми.

ЮКОС — компания с жестким внутренним ценообразованием. Основные прибыли через холдинг и аффилированные финансовые структуры, Роспром и Менатеп, использовались для покупки Восточной нефтяной компании, а также различных других активов, включая компанию АВИСМА — производителя титановой губки, Росшину и даже предприятия, производящие продукты питания. ЛУКойл участвует в новых проектах на Каспии и в Тимано-Печорском бассейне и за рубежом, что требует сосредоточения на уровне холдинга прибылей добывающих компаний. Холдинг также вкладывает прибыли в приобретение нефтеперерабатывающих мощностей в странах Восточной Европы и СНГ. Компания ТНК ВР за счет прибылей, полученных благодаря трансфертному ценообразованию, скупала долги бывших «дочек» СИДАНКО. В случае Славнефти консолидация денежных потоков на уровне холдинга могла иметь такую цель, как создание фонда для покупки доли компании во время приватизации. СИДАНКО, Роснефть и КомиТЭК тоже применяли внутрихолдинговое ценообразование.

Политика трансфертного ценообразования является одним из ключевых аспектов финансового управления в холдинговых структурах, будучи тесно связанной с кредитной, налоговой, инвестиционной и амортизационной политикой. Благодаря возможности проведения гибкой финансовой политики (что особенно необходимо в нестабильной экономической среде, характерной для современной России) создание холдинговых структур является одним из наиболее распространенных способов реструктуризации компаний.

11.3. ВЗАИМОСВЯЗИ ЦЕН И ИЗДЕРЖЕК ФИРМЫ

Возмещение издержек в каждом производственном цикле является необходимым условием процесса воспроизводства. Для определения *нижнего предела цены*, т.е. предела, до которого предприятие может снизить цену для сохранения его позиции на рынке, необходимо сделать *калькуляцию себестоимости на уровне прямых* (*переменных*) *расходов*, т.е. определить так называемую граничную себестоимость. До уровня, покрывающего эти затраты, может быть снижена цена, хотя это вынужденная, временная мера. Однако она позволяет выиграть время для того, чтобы выяснить, что стоит за действиями конкурентов — реальное снижение затрат на производство либо демпинговая политика — и принять соответствующие решения. Возможно, это будет активный поиск способов снижения затрат на производство данного изделия либо решение о снятии его с производства как исчерпавшего ресурс рентабельности.

На основе деления затрат на постоянные и переменные в ценообразовании решаются вопросы определения прироста безубыточного объема выпуска, формирования ассортиментной программы с учетом «вклада» каждого вида продукции в покрытие постоянных затрат (затрат на создание условий выпуска данного товара) и формирование прибыли. Устанавливается *запас финансовой безопасности* — прогнозный объем продаж товара сверх объема, соответствующего точке безубыточности. Принято считать, что нижним пределом запаса финансовой прочности является превышение безубыточного объема продаж не менее чем на 7%. Для определения точки безубыточности используется формула

$$K_0 = \frac{C}{(Ц - V)}, \qquad (11.4)$$

где K_0 — безубыточный объем производства (продаж), шт.; C — постоянные затраты фирмы за анализируемый период, тыс. руб.; $Ц$ — цена единицы изделия, руб.; V — переменные затраты на единицу изделия, руб.

В ценообразовании эта базовая формула имеет особую область применения. Чтобы ответить на вопрос, какой минимальный прирост объема продаж необходим для сохранения прежнего объема маржинального дохода после изменения цены, на практике используется следующая формула:

$$\Delta K_{\text{о}} = \frac{-\Delta Ц}{Д_{\text{с}} + \Delta Ц} \times 100, \qquad (11.5)$$

где $\Delta K_{\text{о}}$ — прирост безубыточного объема продаж в результате изменения цены, %; $\Delta Ц$ — изменение цены, руб.; $Д_{\text{с}}$ — удельный маржинальный доход (цена за вычетом переменных затрат на единицу изделия), руб.

Если требуется определить прирост безубыточного объема продаж в натуральном выражении, то полученный результат по формуле (11.4) в относительных единицах надо умножить на объем продаж до изменения цены.

Отметим, что цены можно как снижать, так и повышать, но последствия от этих изменений в результативности бизнеса во многом зависят от эластичности спроса на продукцию фирмы. Если спрос по цене эластичен (мера чувствительности спроса к изменению цены, измеряемая процентным изменением величины спроса к вызвавшему его процентному изменению цены, — *коэффициент эластичности*[1]), то повышение цены, как правило, ведет к сокращению объема продаж в большей мере, чем возрастает выручка от продаж из-за подорожания товара. В этом случае особое внимание следует обращать на порог финансовой безопасности. Напротив, при высокой эластичности спроса по цене выгодно снижать цены, поскольку в таких условиях прирост объема продаж всегда выше, чем необходимо для сохранения прежней суммы прибыли.

На практике редко встречаются ситуации, когда изменение цены не влечет изменения затрат. Если в результате изменения цены изменились и переменные затраты, то прирост безубыточного объема продаж можно определить по следующей формуле:

$$\Delta K_{\text{о}} = \frac{-(\Delta Ц - \Delta V)}{Д_{\text{с}} + (\Delta Ц - \Delta V)} \times 100, \qquad (11.6)$$

где ΔV — изменение величины переменных затрат.

---

[1] Колебание спроса вследствие изменения цен зависит от значения коэффициента эластичности. В экономической науке принято выделять три стандартные ситуации: 1) если коэффициент эластичности ($K_э$) находится в диапазоне от бесконечности до единицы, то снижение цен ведет к росту оборота, а их повышение — к его падению; 2) при $K_э = 1$ оборот постоянный независимо от изменения цены; 3) при $K_э$ от нуля до единицы снижение цены ведет к снижению оборота, а рост цены вызывает рост оборота.

Если с изменением цены меняются постоянные затраты, то прирост безубыточного объема продаж рассчитывается по формуле

$$\Delta K_0 = \frac{-\Delta C}{Ц - V}, \qquad (11.7)$$

где ΔC — изменение постоянных затрат.

В случае одновременного изменения постоянных затрат и цены прирост безопасного объема продаж определяется путем сложения прироста безубыточного объема продаж в результате изменения цены с приростом безубыточного объема продаж, обеспечивающего возмещение изменения постоянных затрат.

Приведенные методы оценки влияния изменений параметров цены на прибыльность и объемы продаж дают объективные значения этих показателей. Однако на эти объективные показатели можно активно воздействовать, и прежде всего с помощью рекламы, способной воздействовать на чувствительность покупателей к изменениям уровня цен и ценности товаров. Применение рекламы может принести фирме наибольшую выгоду в том случае, если она планирует выйти на рынок с ценой ниже среднерыночной. Кроме того, фирмы обычно рекламируют наиболее прибыльные товары, что позволяет с наибольшей вероятностью окупить затраты на рекламу.

11.4. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Цели фирмы и ценообразование

Цена выступает главным инструментом коммерческой политики фирмы, поэтому выбор принципов, методов и правил ценообразования зависит от целей, которых фирма стремится достичь. В этой связи следует с крайней осторожностью относиться к утверждениям, будто основной целью деятельности фирмы является *максимизация прибыли*, т.е. получение ее наибольшей величины на протяжении фиксированного периода времени — квартала, года. В данном случае не принимаются во внимание следующие обстоятельства:

- фирма не может на длительных интервалах времени добиваться максимальной прибыльности, поскольку она не может учесть всех внешних ограничений в будущем (к примеру, неожиданное появление сильного конкурента может вынудить фирму озаботиться не столько максимизацией прибыли, сколько со-

хранением своей доли продаж посредством снижения цен и потери части прибыли);

- цель максимизации прибыли является производной от цели более высокого порядка — максимизации ценности фирмы, выражаемой суммой денег, которую владельцы фирмы могли бы получить от продажи ее активов по рыночным ценам.

Другими словами, проблема ценообразования — это двуединая задача, включающая собственно ценообразование продуктов фирмы и ценообразование активов фирмы или проблему оценки самой фирмы как системы ее бизнеса.

Проблема ценообразования осложняется еще и тем, что в зависимости от рыночной активности фирмы занимают или позицию фирмы-новатора, или позицию консерватора. Действительно, для фирмы-новатора нет более важной цели, нежели достижение высоких темпов роста, выраженных наращиванием оборота или ростом продаж. Мало того, рост прибыльности (как вторичная цель в общем случае) достигается автоматически при росте объема продаж. Напротив, для фирмы-консерватора главное — удержать завоеванную многолетними усилиями рыночную позицию, что достижимо в условиях стабилизации цен и прибыльности фирмы. Фирмы, которые выстраивают ценовую политику на этой основе, избегают как резкого снижения цен во избежание повода для начала войны цен, так и их заметного роста, даже если для этого имеются веские основания. Основной причиной столь явной осторожности является нежелание фирмы достичь сверхвысокой прибыльности продаж, являющейся общеизвестной приманкой для входа на рынок конкурентов. Умеренная прибыльность выступает надежной гарантией достижения долгосрочной стратегической цели — роста стоимости самой фирмы.

Ценовая политика

Ценовая политика *— это система стандартных принципов и правил формирования цен на товары и услуги фирмы при осуществлении типовых хозяйственных операций.* Выбор ценовой политики зависит от рыночной силы самой фирмы. Если фирма обладает рыночной силой, достаточной для того, чтобы устанавливать на свои товары цены, отличные от цен конкурентов, то такая фирма занимает монопольное положение и относится к фирмам, формирующим цены. Напротив, фирмы, обладающие малой рыночной силой, вынуждены строить ценовую политику, исходя из складывающихся среднерыночных цен. Ту же позицию занимает любая фирма на рынках совершенной конкуренции.

Фирмы, формирующие цены, обычно предпочитают *политику стабильных цен*, которая реализуется посредством продажи товаров согласно прейскурантам (сборникам цен), утвержденным высшим менеджментом фирмы. Главное достоинство этой ценовой политики в том, что она обеспечивает поддержание на фирме устойчивого экономического равновесия. Но именно в таком состоянии фирма обладает наибольшими возможностями добиваться реализации стратегии долгосрочного успеха, последовательно и настойчиво заниматься формированием своего имиджа.

Ценовая дискриминация

Центральным инструментом ценовой политики любой фирмы является ***ценовая дискриминация*** — *практика продажи идентичных товаров разным покупателям по неодинаковым ценам или продажа товаров большими партиями по более низким ценам, чем цены малых партий.* Параметры ценовой дискриминации обычно задаются руководством фирмы. Параметры определяют: круг покупателей, имеющих право на дополнительные скидки; условия, при выполнении которых предоставляются скидки (форма платежа, размер партии, срок закупки и др.); размер и вид скидки.

Наибольшее применение на практике нашла система скидок по разным формам платежа или условиям платежа. Главной особенностью этой системы скидок является устоявшаяся технология оформления условий платежа в договорах. Для фирм с равномерным производственным циклом общепринятой нормой является предоставление рассрочки платежа до 30 дней, которая в договоре поставки обычно записывается «нетто 30». Для фирм с сезонным характером производства время рассрочки, как правило, увеличивается. На практике нередки случаи расчетов на условиях «нетто 60» и более. Во всех этих случаях расчеты ведутся по контрактным ценам. Для ускорения расчетов покупателям часто предоставляются определенные льготы в виде скидки к контрактным ценам в зависимости от времени досрочной оплаты. Эти стимулирующие условия отражаются в контракте записью «m/n, нетто 30», где m — размер скидки к контрактной цене или сумме платежа; n — срок платежа, в течение которого предоставляется скидка. Например, запись «3/10, нетто 30» означает, что если покупатель производит оплату в течение первых 10 дней, то ему дается скидка в размере 3% от контрактной цены товара.

На практике встречаются и другие виды скидок данного типа. Некоторые фирмы, ограничивающие оперативный цикл своей финансовой жизни календарным месяцем, часто этот цикл закладывают в формулировки условий поставки товара. Например, запись «2/20 кон., нетто 60» означает, что при допустимой рассрочке платежа в 60 дней фирма-покупатель может воспользоваться скидкой в размере 2% к контрактной цене товара, если осуществит оплату в течение 20 дней после окончания текущего месяца. Широко применяются и другие скидки, к примеру за большой объем закупок. Для продавца это дает возможность снижать затраты на организацию продаж, хранение, транспортировку, а также ведет к общему росту объема продаж. Для покупателя выгодность использования скидки определяется превышением выгоды от покупки по пониженной цене над увеличением расходов на хранение сверхнормативного объема этих товаров. Условием применения такой скидки является приобретение партии товара сверх определенной величины, а саму скидку называют *некумулятивной. Кумулятивная скидка* — это процент снижения контрактной цены, который гарантируется покупателю, если он покупает за определенный период количество товара сверх указанного в договоре поставки.

Таким образом, условия предоставления скидок могут варьировать в больших пределах. Определение же этих пределов — одна из важных задач руководства фирмы. Практика показывает, что политика скидок за особые условия платежей индивидуальна для каждой фирмы, а ее содержание зависит прежде всего от двух обстоятельств — конкурентоспособности фирмы и текущих экономических условий. Очевидно, если экономика страны находится в условиях подъема, то условия предоставления скидок будут иметь тенденцию к ужесточению, и наоборот — к ослаблению при промышленном спаде. Кроме того, политика скидок может быть успешной, если она обладает гибкостью, т.е. учитывает особенности контрагентов, чутко реагирует на изменения на рынках.

Взаимосвязи служб фирмы

Реализация ценовой дискриминации — это тонкий инструмент управления, затрагивающий интересы многих служб фирмы, поэтому пользоваться им следует с предельной осторожностью. На практике нередки случаи, когда ценовая дискриминация используется сотрудниками службы сбыта вразрез с интересами фирмы. Сломить такую заинтересованность служа-

щих можно только двумя путями: особой системой контроля и материальным стимулированием не за максимальный объем, а за максимальную прибыльность продаж. Внутрифирменные противоречия, связанные с ценовой дискриминацией, показаны на рис. 11.3.



Рис. 11.3. Схема взаимосвязей служб фирмы

Как видно из рисунка, на финансы оказывают постоянное давление цепочки *1*, *2* и *5*. Давление цепочки *1* проявляется в стремлении отсрочки платежей клиентов, поскольку чем больше отсрочка платежа, тем эффективнее решаются проблемы сбыта. Однако расширение масштаба продаж может обернуться и убытками, поскольку чем больше отсрочка платежа, тем выше издержки на финансирование оборотного капитала в части дебиторской задолженности. Критерием безубыточного роста объема продаж является превышение прибыли от роста продаж над ростом издержек на реализацию с учетом временной стоимости денег в результате отсрочки платежей. Важность этого критерия проявляется и в том, что он выступает барьером для демпинговых цен, широко применяемых при захвате рынков сбыта, а также мерилом эффективности политики скидок в целях ускорения инкассации выручки.

Выход из данной противоречивой ситуации возможен исключительно в рамках компромисса между интересами финансовой службы и службы сбыта фирмы. Давление цепочки *2* проявляется в стремлении уменьшить отсрочку платежей за приобретаемые фирмой материально-производственные запасы. Очевидно, чем меньше рассрочка платежа, тем меньше усилий требуется со стороны службы снабжения для выполнения своих функций. С другой стороны, чем меньше сроки погашения кредиторской задолженности, тем труднее обслуживать эти долги. Кроме того, наличие в пассивах большого числа часто возобновляемых источников сопряжено с нарастанием мелких рисков, что создает постоянное финансовое напряжение на фирме. Роль ру-

ководства фирмы, вытекающая из приведенной схемы, состоит в том, чтобы сбалансировать интересы участников цепочек *1* и *2*. Это непременное условие построения равновесного цикла потока денежных средств.

11.5. РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

В общем случае *стратегия* рассматривается как планирование достижения генеральных целей, т.е. под стратегией понимается совокупность целей и основных способов их достижения, в том числе и в области ценообразования. Разработка *ценовой стратегии* является неотъемлемым атрибутом стратегического планирования в широком смысле, которое называют планированием роста, развития фирмы, поэтому стратегические решения связаны с выбором альтернативных направлений использования ресурсов. Стратегические проблемы всегда носят долгосрочный характер. Разработка ценовой стратегии любой фирмы базируется на общепринятых типовых стратегиях ценообразования: 1) стратегии премиального ценообразования; 2) стратегии нейтрального ценообразования; 3) стратегии ценового прорыва.

Стратегия премиального ценообразования

Стратегия премиального ценообразования, которая получила название *стратегии «снятия сливок»*, основана на применении цен, существенно выше среднерыночных, с целью вычленения узкого сегмента рынка с особым (изысканным) покупателем. Устанавливая цены на более высоком уровне, чем в среднем на рынке, фирма получает выгоды от высокой доходности продаж в узком сегменте рынка. Часто суть этой стратегии — принесение в жертву высокого объема продаж для обеспечения их высокой прибыльности, т.е. достижение высокой удельной прибыльности продукции фирмы. Критерием эффективности данной стратегии является превышение прироста массы прибыли за счет продаж по повышенной цене над потерями массы прибыли за счет сокращения количества проданных товаров по сравнению с уровнем, возможным при более низкой цене.

Объективной основой стратегии премиального ценообразования является уникальность товара, которая может базироваться на обладании патентом, лучшим каналом сбыта, доступом к ограниченным ресурсам, высокой репутации фирмы и товара. Кроме

того, эта стратегия успешно применяется на рынках престижных товаров, где покупатели высоко ценят возможность покупки товара, недоступного рядовому покупателю. Современная крупная фирма, выпускающая широкий параметрический ряд, импровизирует данную стратегию в формах: «стратегия имиджа», «стратегия выше номинала», «стратегия комплект», «стратегия набор» и др. Практическая реализация этих стратегий основана на *методе параметрического ценообразования* — установлении цен на параметрический ряд в соответствии с формализованной моделью зависимости цены от значений основных потребительских (технических) параметров изделий. В результате формируется ценовая этажерка.

Стратегия нейтрального ценообразования

Стратегия нейтрального ценообразования базируется на поддержании цен фирмы на среднерыночном уровне или устанавливает цены на ее продукцию исходя из соотношения цена/ценность, приемлемого для большинства покупателей. Это наиболее распространенная стратегия ценообразования на стабильных рынках, поскольку раздел рынка уже произошел и нет смысла переходить к активному проведению стратегии премиального ценообразования, тем более стратегии ценового прорыва. Кроме того, опыт показывает, что затраты на манипулирование ценами часто превосходят издержки на использование разнообразных маркетинговых технологий, обеспечивающих достижение тех же целей. Стратегию нейтрального ценообразования часто называют *вынужденной стратегией*, с помощью которой фирмой поддерживается приемлемый для нее *ценовой ряд*, т.е. сложившиеся соотношения цен на разные модели и модификации одного и того же товара всех фирм, представленных на данном рынке.

Стратегия ценового прорыва

Стратегия ценового прорыва заключается в поддержании фирмой цен на более низком уровне относительно среднерыночного с целью завоевания большей доли рынка и получения большей массы, а не нормы прибыли за счет роста объема продаж. Успешное осуществление данной стратегии на практике зависит от выполнения ряда условий. *Во-первых*, должен существовать большой круг покупателей, способных быстро переключиться на покупку товара у новой фирмы. Это критически важное условие, поскольку реакция покупателей на разницу цен не является автоматической. *Во-вторых*, в цене товара переменные

затраты должны быть невелики, а удельный маржинальный доход существен. Мало того, при высоком удельном доходе небольшое снижение цены не может привести к резкому падению общего дохода. *В-третьих*, нет опасности вступления конкурентов в ценовую войну. Такое возможно, если фирма, проводящая политику ценового прорыва, обладает неоспоримыми конкурентными преимуществами, либо фирма настолько мала, что крупным компаниям нет смысла реагировать на ее агрессивное поведение, либо спрос настолько эластичен, что снижение цен ведет к общему расширению границ рынка, т.е. доли рынка хватает всем.

При реализации любой стратегии осуществляются расчеты прибыли с учетом выбора различных методов ценообразования: способ «средние издержки + прибыль», на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, на основе ощущаемой ценности товара, по правилу равенства маржинального дохода маржинальным издержкам и т.д., а выбор способа — дело каждой конкретной фирмы.

Ценообразование в нестабильной экономике

В нестабильной экономике выбор ценовой стратегии сопряжен со многими трудностями. Немалая доля сбыта российских фирм приходится на страны бывшего СССР, где национальные валюты крайне слабые, а уровень инфляции заметно выше, чем в России. В таких условиях российские фирмы вынуждены активно применять валютные оговорки — инструменты фиксации цен. В начальный период реформ многие российские фирмы в крайне нестабильных условиях были вынуждены прибегать к этим инструментам даже на внутреннем рынке.

Выбор той или иной модели ценообразования зависит от множества факторов. Для России традиционной считается стратегия ценообразования «от себестоимости к цене». Предприятия многих отраслей до сих пор исповедуют эту стратегию. Однако в последнее время фирмы все чаще демонстрируют выбор нетрадиционной стратегии — «от цены к себестоимости». Этот выбор объясняется не столько теоретическими концепциями рыночной экономики, сколько общим уровнем жизни в современной России. Бессмысленно предлагать на рынок России джип стоимостью 25 000 долл. как товар массового спроса. Россия воспринимает джип в таком качестве максимум за 10 000 долл.

В целом любая стратегия — это реализация фундаментального принципа. Если проанализировать всю стоимостную цепочку от поставщиков до клиентов, то можно определить созданную стоимость. Это максимальная цена, которую клиенты готовы платить, за вычетом издержек производства продуктов и услуг, предоставляемых поставщиками (в том числе и затрат на персонал)[1]. При этом вся созданная стоимость делится на три части: стоимость, причитающаяся поставщикам; стоимость, причитающаяся компании; стоимость, причитающаяся клиентам. Первая часть выражается денежными средствами, выплаченными сотрудникам и поставщикам, за вычетом альтернативных издержек предоставления продуктов или услуг компании (реальные расходы плюс упущенная выгода от продаж нетрадиционным клиентам). Вторая часть есть чистая стоимость, полученная от клиентов, за вычетом средств, выплаченных сотрудникам и поставщикам за проданный товар компании. Третья часть — это разность между максимальной ценой, которую покупатель готов заплатить за товар или услугу, и реально заплаченной ценой.

Конкурентную цену не следует путать с низкой ценой. Другими словами, низкая цена не является гарантией успеха в конкурентной борьбе.

11.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРОДУКЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Продукция производственно-технического назначения обладает рядом особенностей, которые формируют специфику ее ценообразования и спроса на такую продукцию. Во-первых, спрос на продукцию производственно-технического назначения во многом определяется конъюнктурой на рынках потребительских товаров, для изготовления которых она применяется. Во-вторых, многие виды продукции производственно-технического назначения (машины и технологическое оборудование, здания и сооружения) используются длительное время, поэтому для покупателя важна не только цена на эту продукцию, но и последующие затраты на ее использование, или эксплуатационные

[1] См.: *Каплан Р., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 339.

затраты. В-третьих, полезность продукции производственно-технического назначения характеризуется более определенными параметрами, нежели полезность потребительских товаров. Обычно эти параметры указываются в разделе тактико-технических данных технического паспорта или иной технической документации на изделие. В-четвертых, продукция производственно-технического назначения поддается четкой классификации, что облегчает обоснование цены на нее.

Продукция производственно-технического назначения делится на две группы: 1) *инвестиционные товары*, или товары многократного применения (элементы основного капитала); 2) товары однократного применения или материальные элементы оборотного капитала фирмы (сырье, материалы, комплектующие изделия и другие элементы производственных запасов и затрат). Товары первой группы имеют фундаментальное значение для любого национального хозяйства. Именно способность производить передовые инвестиционные товары является определяющим признаком деления стран на индустриально развитые и страны остального мира. Фирмы индустриально развитых стран выступают продавцами инвестиционных товаров, фирмы стран остального мира вынуждены продавать сырье и материалы.

Многие фирмы — покупатели продукции производственно-технического назначения, не скованные межстрановой дискриминацией[1], организуют собственный ***тендер*** — *конкурс возможных поставщиков, где на основе принципа соотношения ценности/цены выбирают необходимый элемент основного капитала, часто в исполнении «под ключ»* (к примеру, пивоваренный цех, оборудованный по баварской технологии). Тендер — это строго формализованная процедура организации торговли, весьма сложная, требующая высочайшей экономической квалификации ее участников. Наличие знаний в этой области экономики является мощным конкурентным преимуществом современной фирмы. Без обладания этими знаниями прорыв российских фирм машиностроительного, электротехнического, электронного и другого высокотехнологичного (инновационного) профиля маловероятен, а если и возможен, то на крайне экономически невыгодных условиях.

---

[1] Отметим, что продвинутая техника часто не может быть куплена российской фирмой по причине запрета, к примеру, американским фирмам продавать в Россию и ряд других стран с нерыночной экономикой высокотехнологичную продукцию производственно-технического назначения.

Участие в тендере предполагает составление тендерного предложения (особой заявки в виде *оферты*[1]). Грамотное ее составление есть результат решения многогранной стратегической задачи, в которой есть два обязательных этапа: 1) фундаментальный анализ условий торгов; 2) технико-экономическое обоснование заявки на участие в торгах, где одним из элементов является обоснование цены. Очевидно, что успех в тендере обеспечивается усилиями команды высокопрофессиональных специалистов (маркетологов, финансистов, юристов, переводчиков, конструкторов, технологов), поскольку формат стандартной тендерной заявки включает преобразованную по международным стандартам финансовую отчетность (обычно за последние пять лет), набор гарантий исполнения условий тендера, обоснование цены, приложение сертификата качества, технические характеристики изделия и другие документы, подготовленные на двух или трех языках.

Обоснование тендерной цены сводится к оценке вероятности победы в тендере при определенном уровне цены оферты. Для этого необходимо владеть следующей информацией: 1) о составе участников торгов в прошлом; 2) о предлагавшихся соперниками ценах на этих торгах; 3) об уровне цен победителей торгов. Если фирма, претендующая на участие в тендере, не располагает такой информацией, то ей остается ориентироваться лишь на цены открытого рынка. К сожалению, большинство современных российских фирм вынуждены поступать именно так. В результате их шансы на победу в тендере невелики.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность затратного подхода к ценообразованию?
2. В чем заключается сущность рыночного подхода к ценообразованию?
3. Назовите шаги алгоритма определения экономической ценности товара.
4. Назовите основные элементы структуры цены.
5. По каким критериям формируется система цен?

---

[1] *Оферта* — публичное предложение условий сделки с гарантией исполнения этих условий. Оферта должна содержать существенные условия договора (сделки). Например, публичная оферта на гарантированный выкуп акций определенного эмитента по 2 долл. за штуку.

6. Назовите виды цен в зависимости от способа доставки и их основные характеристики.
7. Приведите основные формальные зависимости цен и издержек.
8. В чем заключается современный смысл ценовой дискриминации?
9. Назовите основные типы стратегий ценообразования.
10. Что такое тендер?

Тема 12

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ

План занятия

1. Основы налогового законодательства РФ.
2. Базовые понятия налогообложения.
3. Основные налоги, уплачиваемые фирмой.
4. Оптимизация налоговых платежей фирмы.

12.1. ОСНОВЫ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РФ

Налогообложение фирмы осуществляется в соответствии с принципами и порядком, определенными налоговым законодательством РФ. В этом смысле система налогообложения выступает как фактор внешней среды функционирования фирмы, который через систему правовых норм задает совокупность ее финансовых обязательств перед государством и правила их выполнения. Вместе с тем специфика налоговых отношений такова, что их действие не ограничивается областью внешних взаимоотношений фирмы. Выполнение налоговой повинности оказывает существенное воздействие практически на все сферы деятельности предприятия, приводя к необходимости выделения отдельного направления в системе управления — *налогового менеджмента.* Таким образом, налоговый аспект деятельности фирмы становится фактором не только внешней, но и внутренней среды фирмы.

Любая фирма стремится к минимизации своей налоговой повинности. И каждая решает эту задачу по-своему. Набор средств для этого очень широк — от ухода в теневой бизнес до освоения всего спектра имеющихся средств и методов легального реше-

ния этой проблемы. Статистические данные последних двух лет дают надежду на то, что отношения налогоплательщиков и государства в России становятся более цивилизованными. От массового ухода от уплаты налогов предприятия переходят к осознанию необходимости их платить, базируясь на принципах давно усвоенных и внедренных в практику хозяйствующих субъектов в странах с развитой рыночной экономикой: не выходя за пределы правового поля, платить минимальные суммы налогов, максимально отодвигая сроки платежа.

Основополагающим документом, регламентирующим функционирование налоговой системы в России, является вступивший в действие с 1 января 1999 г. *Налоговый кодекс* РФ (часть I). В настоящее время идет работа над второй — специальной частью Налогового кодекса. В этом документе излагается конкретный порядок налогообложения по федеральным налогам и сборам, а также определяются принципы налогообложения по региональным и местным налогам и сборам. В 2001–2004 гг. вступили в действие главы 21–30 части II Налогового кодекса. Налоговым кодексом РФ (ст. 1) определены четыре уровня налогового законодательства:

- Налоговый кодекс РФ (высший уровень);
- федеральные налоговые законы;
- законы и иные налоговые нормативные правовые акты о налогах и сборах субъектов Федерации;
- нормативно-правовые акты представительных органов местного самоуправления.

Два первых уровня формируют федеральное налоговое законодательство. Нормативные акты органов исполнительной власти РФ (федеральных министерств, служб и агентств) в состав налогового законодательства не входят. Они издаются только в случаях, предусмотренных законодательством о налогах и сборах. Их содержание не должно изменять или дополнять это законодательство. По своему статусу — это *подзаконные акты*. Если их положения противоречат Налоговому кодексу РФ или федеральным налоговым законам, то должны применять положения Налогового кодекса и федеральных налоговых законов.

12.2. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Основные определения

Налогообложение *— это система налоговых отношений, включающая определение налогов, условия установления налогов и сборов, определение налогоплательщиков и плательщиков сборов, объектов налогообложения, налоговой базы, налоговых ставок, налогового периода, порядка исчисления и уплаты налогов и др.* ***Налог*** *— это обязательный, индивидуально-безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств*, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований. ***Сбор*** *представляет собой обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц*, уплата которого является одним из условий совершения в интересах плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий). В России устанавливаются и взимаются:

- федеральные налоги и сборы;
- налоги и сборы субъектов Федерации (региональные);
- местные налоги и сборы.

Данная трехуровневая система налогов свойственна практически всем государствам, имеющим федеральное устройство. *Федеральные налоги и сборы* устанавливаются Налоговым кодексом и обязательны к уплате на всей территории России. Налоговым кодексом предусмотрено введение 10 федеральных налогов и сборов. *Региональные налоги и сборы*[1] устанавливаются Налоговым кодексом РФ и законами субъектов Федерации. Региональные налоги и сборы обязательны к уплате на территории субъектов РФ. *Местные налоги* устанавливаются в соответствии с Налоговым кодексом РФ и нормативно-правовыми

[1] Термины «региональный» и «местный» используются в налоговом законодательстве в следующих значениях: *региональный* — относящийся к субъекту Федерации (республике в составе России, краю, области, городам Москве или Санкт-Петербургу, автономной области, автономному округу); *местный* — относящийся к городу (в том числе к Москве и Санкт-Петербургу) либо району в субъекте Федерации (кроме районов в Москве и Санкт-Петербурге).

актами органов местного самоуправления и обязательны к уплате на их территории. Состав региональных и местных налогов определен ст. 13–15 Налогового кодекса РФ. Субъекты Федерации и местные органы власти не могут вводить на подведомственных им территориях налоги и сборы, не вошедшие в этот перечень. Федеральные, региональные и местные налоги, предусмотренные Налоговым кодексом, а также специальные налоговые режимы приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Совокупность налогов и сборов

Налоги и налоговые режимы	*Нормативная база (глава Налогового кодекса РФ)*
Федеральные налоги	
Налог на добавленную стоимость	21
Акцизы	22
Налог на доходы физических лиц	23
Единый социальный налог	24
Налог на прибыль организаций	25
Государственная пошлина	25
Налог на добычу полезных ископаемых	26
Сбор на право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами	25
Водный налог	25
Региональные налоги	
Налог на имущество организаций	30
Налог на игорный бизнес	29
Транспортный налог	28
Местные налоги	
Земельный налог	31
Налог на имущество физических лиц	–
Специальные налоговые режимы	
Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог)	26
Упрощенная система налогообложения	26
Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности	26
Система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции	26

Классификация налогов

Налоги можно классифицировать не только по уровням управления, но и по другим признакам, например по объектам

налогообложения, источникам и формам уплаты. *По объектам налогообложения* можно выделить следующие группы:

- налоги на имущество (движимое и недвижимое);
- ресурсные налоги;
- налоги на доходы или прибыль;
- налоги на виды деятельности;
- налог на капитал;
- налоги с выручки;
- прочие налоги.

По источникам налоговых платежей выделяют: 1) налоги, относимые на расходы организации; 2) налоги, уплачиваемые за счет финансового результата (прибыли) налогоплательщика; 3) налоги, включаемые в цену продукции (работ, услуг). *По формам уплаты* различают налоги прямые и косвенные. Прямые налоги поступают в виде прямых отчислений налогоплательщиков в бюджет. Из налогов, уплачиваемых фирмами, к ним можно отнести налог на прибыль, ресурсные платежи, налог на имущество. Косвенные налоги возникают в результате совершения хозяйственных актов и оборотов (например, купли-продажи), финансовых операций и т.д. К косвенным налогам относят НДС, акцизы, таможенные пошлины и т.д.

Налогоплательщики и элементы налогообложения

Налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и следующие *элементы налогообложения*:

- объект налогообложения;
- налоговая база;
- налоговая ставка;
- налоговый период;
- порядок исчисления налога;
- порядок и сроки уплаты налога.

Налогоплательщиками и плательщиками сборов являются физические и юридические лица, на которых в соответствии с налоговым законодательством возложена обязанность уплачивать налоги и (или) сборы. Фирма (организация) получает статус налогоплательщика, если она является российской организацией либо удовлетворяет одному из перечисленных ниже признаков:

- осуществляет экономическую деятельность в России или получает доходы от источников в России;

- является собственником имущества, подлежащего налогообложению в России;
- совершает на территории РФ операции или действия, подлежащие налогообложению;
- является участником отношений, одним из условий которых является уплата государственной пошлины или иного сбора, установленного налоговым законодательством РФ.

Для возникновения налогового обязательства фирма должна иметь объект налогообложения и нести юридическую обязанность заплатить налог за счет собственных средств. Каждый налогоплательщик может быть плательщиком одного или нескольких налогов (сборов). Это зависит от осуществляемой им деятельности, наличия объектов налогообложения и других факторов, учитываемых при определении его налогового статуса. Например, закон РФ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» от 29 декабря 1995 г. разрешил субъектам малого бизнеса, отвечающим изложенным в законе критериям, уплачивать вместо совокупности налоговых платежей в бюджет один налог — налог с валового дохода или выручки. От налогоплательщика необходимо отличать налогового агента. *Налоговый агент* должен удерживать налог с других лиц, являющихся налогоплательщиками, и перечислять его в бюджет. В качестве налоговых агентов выступают, например, работодатели, обязанные удерживать подоходный налог с наемных работников, акционерные общества, обязанные удерживать налог на доходы от капитала (дивиденды).

Объектами налогообложения фирмы являются различные аспекты экономической деятельности фирмы. В качестве объектов налогообложения в налоговом законодательстве РФ выделены:

- доходы (прибыль, дивиденды, проценты, доходы от долевого участия и т.д.);
- имущество;
- стоимость реализованных товаров (работ, услуг);
- пользование природными ресурсами;
- операции по реализации товаров (работ, услуг);
- пересечение границы РФ (ввоз и вывоз товаров);
- отдельные виды деятельности и т.д.

В налоговом законодательстве зафиксирована недопустимость многократного обложения одного и того же объекта налогами одного вида — федеральным, региональным или местным. Каждый налог должен иметь самостоятельный объект налогообложения.

Налоговая база представляет собой стоимостную, физическую или иную характеристику объекта налогообложения. То есть это та количественно выраженная величина, к которой будет применена налоговая ставка. Налоговая база может быть определена как денежная сумма (например, стоимость налогооблагаемого имущества) либо как величина в натуральном выражении (например, в единицах веса, объема, штуках и т.п.). Налогооблагаемая база определяется, как правило, путем корректировки показателя, соответствующего объекту налогообложения (например, на величину различных видов налоговых льгот).

Налоговые льготы — это преимущества, предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков и плательщиков сборов. Они выражаются в освобождении налогоплательщиков от налоговых платежей или их уменьшении. Налоговые льготы могут предоставляться в виде:

1) снижения налоговых ставок;
2) установления налогооблагаемого минимума объекта налога;
3) освобождения от уплаты налога для отдельных категорий налогоплательщиков;
4) освобождения от налогообложения определенных элементов объекта налогообложения;
5) изменения сроков уплаты налогов;
6) установления специальных налоговых режимов.

Одним из основополагающих принципов системы налогообложения в РФ является установление равных условий налогообложения субъектов всех организационно-правовых форм. Запрещается предоставление льгот, носящих индивидуальный характер. Льготы носят в основном общефункциональный и социальный характер. Налоговые базы и порядок их исчисления по федеральным, региональным и местным налогам устанавливаются налоговым законодательством. Налогоплательщики исчисляют налоговую базу по налогам самостоятельно по итогам каждого налогового периода.

Налоговая ставка представляет собой величину налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы. В качестве единицы измерения для большинства налогов используется стоимостный показатель (НДС, налог на прибыль, налог на имущество и т.д.). Могут применяться и натуральные измерители: мощность двигателя автотранспортных средств, площадь земельного участка, объем воды, забираемой из водохозяйственных систем. Ставки налогов утверждаются законодательным органом — Государственной Думой, ставки таможенных платежей и сборов — исполнительным органом (Правительством РФ).

Под *налоговым периодом* понимается период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога, подлежащего уплате. По каждому налогу устанавливается налоговый период. Например, по земельному налогу этот период равен календарному году, по НДС — месяцу или кварталу в зависимости от размера выручки от реализации. Налоговый период может состоять из одного или нескольких отчетных периодов. В этом случае организация вносит авансовые платежи в пределах отчетного срока по налогам по результатам расчета налогооблагаемой базы за налоговый период.

Сумма налогов определяется плательщиком самостоятельно, исходя из налоговой базы, налоговой ставки и налоговых льгот. В отдельных предусмотренных налоговым законодательством случаях обязанность по исчислению суммы налога может быть возложена на налоговый орган или налогового агента. Например, организация выступает в роли налогового агента по расчету, удержанию и перечислению в бюджет сумм подоходного налога с работающих в этой организации сотрудников.

Порядок уплаты федеральных налогов устанавливается Налоговым кодексом РФ и федеральными налоговыми законами, региональных и местных налогов — соответственно законами субъектов Федерации и нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления. Уплата налога может проводиться в наличной или безналичной форме в установленные сроки. Порядок уплаты налога может предусматривать внесение авансовых платежей в течение отчетного или налогового периода. Такая система предусмотрена, в частности, по налогу на прибыль.

Участники налоговых отношений

Участниками налоговых отношений, регулируемых законодательством о налогах и сборах, являются:

- организации и физические лица — налогоплательщики и плательщики сборов;
- организации и физические лица — налоговые агенты;
- налоговые органы (Федеральная налоговая служба и ее подразделения в РФ);
- Федеральная таможенная служба и ее подразделения в РФ;
- государственные органы исполнительной власти и исполнительные органы местного самоуправления, уполномоченные организации и должностные лица;

- финансовые органы (Минфин России, министерства финансов республик, финансовые органы административно-территориальных образований, иные уполномоченные органы);
- органы государственных внебюджетных фондов.

В состав перечисленных в соответствии с Налоговым кодексом участников налоговых отношений могут быть включены также законные представители налогоплательщика и банки. Права и обязанности участников (субъектов) налоговых отношений в части, касающейся налоговых аспектов их деятельности, определены налоговым законодательством РФ.

Условия налогообложения бизнеса

Исполнение обязанности по уплате налогов и сборов предполагает, что определены:

1) условия возникновения и прекращения обязательства по уплате налогов;

2) порядок и условия исполнения налогоплательщиком обязанности по уплате налога;

3) действия налоговых органов при неисполнении или ненадлежащем исполнении обязанностей налогоплательщиком;

4) порядок взыскания налоговыми органами налогов и сборов, а также пеней при невыполнении налогоплательщиками обязанности по уплате налогов.

Обязанность налогоплательщика по уплате налогов и сборов считается выполненной с момента предъявления в банк поручения на уплату налогов и сборов при наличии достаточной суммы денежных средств на счете налогоплательщика. При уплате наличными налог считается уплаченным с момента внесения денег в банк, кассу органа местного самоуправления либо организации связи. Характеристика и порядок определения каждого элемента налогообложения в отношении каждого налога регламентируется Налоговым кодексом РФ. Характеристика основных видов налогов (по элементам), взимаемых с коммерческих организаций в сфере промышленного производства, приведена в табл. 12.2.

Налоговая ответственность

Налоговым правонарушением *является противоправное (в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента или иных лиц, за которое Налоговым кодексом РФ установлена ответственность.* При нарушении налогового законодательства налогопла-

Таблица 12.2

Основные виды налогов, взимаемых с коммерческих организаций в сфере промышленного производства (не перешедших на специальные режимы налогообложения)

Вид налога	*Плательщики*	*Объект налогообложения*	*Ставка налога*	*Отнесение налога*	*Характеристика налога и его распределение по бюджетам*
Налог на прибыль	Российские организации Иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в РФ через постоянные представительства и (или) получающие доходы от источников в РФ	Прибыль как разница между доходами и расходами, определенными в соответствии с Налоговым кодексом РФ (гл. 25) Доходы в виде дивидендов российских организаций, полученные от российских организаций	24%	На прибыль (финансовые результаты деятельности)	Федеральный налог Распределяется в федеральный (по ставке 6,5%) и республиканские бюджеты (по ставке 17,5%)
Налог на добавленную стоимость	Организации — юридические лица по законодательству РФ Иностранные юридические лица Международные организации, созданные на территории РФ Юридические лица, ввозящие товары на территорию РФ	Реализация товаров (работ, услуг) на территории РФ Передача товаров (работ, услуг) для собственных нужд предприятия, расходы на которые не включаются в себестоимость продукции Выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления Ввоз товаров на таможенную территорию РФ Реализация товаров (работ, услуг) на экспорт	18% 10% 0%	В цену продукции (работы, услуги)	Федеральный налог Поступает в федеральный бюджет (100%)

Продолжение табл. 12.2

Вид налога	*Плательщики*	*Объект налогообложения*	*Ставка налога*	*Отнесение налога*	*Характеристика налога и его распределение по бюджетам*
Акцизы	Организации, совершающие операции с подакцизными товарами и подакцизным минеральным сырьем Организации, ввозящие подакцизные товары на таможенную территорию РФ	Операции с подакцизными товарами и подакцизным минеральным сырьем	Ставки установлены по видам подакцизных товаров в процентах к их стоимости или в твердых ставках	В цену товара	Федеральный налог Пропорции в распределении акцизных сборов определяются видами подакцизных товаров
Государственная пошлина (гербовый сбор)	Все хозяйствующие субъекты	Сумма иска Цена услуги	Ставки дифференцированы	На расходы	Федеральный налог Поступает в федеральный бюджет (100%)
Плата за пользование водными объектами	Организации, использующие водные объекты	В зависимости от вида используемых объектов (объем забранной воды, площадь водной акватории, объем сточных вод)	Ставки устанавливаются по видам объектов	На расходы	Федеральный налог Распределяется между федеральным (40%) и местными бюджетами (60%)
Налог на добычу полезных ископаемых	Пользователи недр	Стоимость добытых полезных ископаемых	Ставки устанавливаются по видам полезных ископаемых	На расходы	Федеральный налог

Продолжение табл. 12.2

Вид налога	*Плательщики*	*Объект налогообложения*	*Ставка налога*	*Отнесение налога*	*Характеристика налога и его распределение по бюджетам*
Земельный налог	Организации, имеющие земельные участки в собственности, на правах аренды, во владении и пользовании	Размер земельного участка	Тарифы дифференцированы в зависимости от назначения земли, ее ценности, местоположения и др.	На расходы	Местный налог Распределяется в федеральный, республиканские и местные бюджеты в зависимости от вида земель. Например, для земель городов и поселков Московской области этот налог распределяется в федеральный (30%), республиканский (20%) и местные бюджеты (50%)
Налог на имущество	Организации — юридические лица по законодательству РФ Иностранные юридические лица, их филиалы и представительства, созданные на территории РФ	Балансовая стоимость основных средств	До 2,2%	На расходы	Региональный налог Распределяется в республиканский (50%) и местные бюджеты (50%)

Окончание табл. 12.2

Вид налога	*Плательщики*	*Объект налогообложения*	*Ставка налога*	*Отнесение налога*	*Характеристика налога и его распределение по бюджетам*
Единый социальный налог	Организации-работодатели	Выплаты, вознаграждение и иные доходы, начисленные работодателями работникам (за исключением выплат, осуществляемых из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия)	Базовая ставка 26% (регрессивная шкала)	На расходы	Распределяется во внебюджетные фонды: Пенсионный фонд (по ставке 20%), Фонд социального страхования (по ставке 3,2%) и Фонд обязательного медицинского страхования (по ставке 2,8%)

тельщик может нести административную, уголовную и экономическую ответственность (в виде уплаты финансовых санкций). *Административная ответственность* устанавливается Кодексом РФ об административных правонарушениях. В Кодексе установлена ответственность должностных лиц предприятия (руководителя и главного бухгалтера) за нарушения, аналогичные тем, за которые Налоговый кодекс предусмотрел ответственность для налогоплательщиков-организаций и индивидуальных предпринимателей.

Уголовная ответственность должностных лиц предприятия предусмотрена ст. 199 Уголовного кодекса РФ, введенного в действие с 1997 г. Уголовный кодекс предусматривает наказание должностных лиц организаций за уклонение от уплаты налогов вследствие включения в бухгалтерские документы заведомо искаженных данных о доходах или расходах либо путем сокрытия других объектов налогообложения в крупном размере[1]. Наказание предусматривает либо лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет, либо арест на срок от 4 до 6 месяцев, либо лишение свободы на срок до трех лет. При неоднократном нарушении предусмотрено наказание лишением свободы на срок до пяти лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

Экономическая (финансовая) ответственность предприятий в виде уплаты штрафных санкций за нарушения действующего налогового законодательства установлена Налоговым кодексом РФ. Если нарушение налогового законодательства выявлено самим налогоплательщиком или в ходе аудиторской проверки отражено в бухгалтерском учете и отчетности и сумма выявленной недоплаты (недоимки) по налогам перечислена в бюджет, то штрафные санкции на налогоплательщика не налагаются. Действующие нормативные документы не исключают также возможности внесения предприятием исправлений в данные бухгалтерского учета даже в ходе проведения документальной проверки предприятия налоговыми органами. Виды налоговых правонарушений, влекущих применение к предприятиям и их должностным лицам административной и экономической ответствен-

[1] Уклонение от уплаты налогов с организаций признается в крупном размере, если сумма неуплаченного налога превышает 1000 минимальных размеров оплаты труда.

ности, а также виды штрафных санкций, предусмотренные Налоговым кодексом РФ, приведены в табл. 12.3.

Таблица 12.3

Налоговые правонарушения налогоплательщиков — юридических лиц и ответственность за их совершение

Вид налогового правонарушения	*Санкция*
1. Нарушение срока постановки на учет в налоговом органе:	
а) в период не более 90 дней	Штраф в размере 5000 руб.
б) свыше 90 дней	Штраф в размере 10 000 руб.
2. Уклонение от постановки на учет в налоговом органе:	
а) в период не более 90 дней	Штраф в размере 10% от доходов, полученных в течение указанного времени, но не менее 20 000 руб.
б) в период более трех месяцев	Штраф в размере 20% доходов, полученных в период деятельности без постановки на учет более 90 дней
3. Нарушение срока представления сведений об открытии и закрытии счета в банке	Штраф в размере 5000 руб.
4. Непредставление налоговой декларации:	
а) в течение 180 дней	Штраф в размере 5% суммы налога, подлежащего уплате (доплате) на основе этой декларации, за каждый полный и неполный месяц со дня, установленного для ее представления: а) не более 30% указанной суммы; б) не менее 100 руб.
б) в течение более 180 дней	Штраф в размере 30% суммы налога, подлежащей уплате на основе этой декларации, и 10% суммы налога, подлежащей уплате на основе этой декларации за каждый полный и неполный месяц, начиная со 181-го дня
5. Грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения:	
а) если деяния совершены в течение одного налогового периода	Штраф в размере 5000 руб.
б) те же деяния, если они совершены в течение более одного налогового периода	Штраф в размере 15 000 руб.
в) те же деяния, если они повлекли занижение налогооблагаемой базы	Штраф в размере 10% от суммы неуплаченного налога, но не менее 15 000 руб.

Окончание табл. 12.3

Вид налогового правонарушения	*Санкция*
6. Неуплата и неполная уплата сумм налога:	
а) в результате занижения налогооблагаемой базы, иного неправильного исчисления налога или других неправомерных действий (бездействия)	Штраф в размере 20% от неуплаченных сумм налога
б) в результате занижения налогооблагаемой базы, иного неправильного исчисления налога, подлежащего уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ	Штраф в размере 20% от неуплаченной суммы налога
в) если деяния (а) и (б) совершены умышленно	Штраф в размере 40% от неуплаченных сумм налога
7. Невыполнение налоговым агентом обязанности по удержанию и (или) перечислению налогов: неправомерное неперечисление (неполное перечисление) сумм налога, подлежащего удержанию и перечислению налоговым агентом	Штраф в размере 20% от суммы, подлежащей перечислению
8. Незаконное воспрепятствование доступу должностного лица налогового органа, таможенного органа, органа государственного внебюджетного фонда, проводящего налоговую проверку, на территорию организации-налогоплательщика или в ее помещение	Штраф в размере 5000 руб.
9. Несоблюдение порядка владения, пользования и (или) распоряжения имуществом, на которое наложен арест	Штраф в размере 10 000 руб.

Далее мы остановимся на рассмотрении налогов, наиболее значимых для организаций и сложных с точки зрения расчета налоговых платежей.

12.3. ОСНОВНЫЕ НАЛОГИ, УПЛАЧИВАЕМЫЕ ФИРМОЙ

12.3.1. Налог на прибыль

Налог на прибыль с фирм начал взиматься в России с 1992 г. согласно Закону «О налоге на прибыль предприятий и организаций» от 27 декабря 1991 г. С 2002 г. вступила в действие глава 25 Налогового кодекса РФ (ч. II), которая и определяет нормативную базу по налогу на прибыль в настоящее время. *Объектом налогообложения* по налогу на прибыль организаций признается прибыль, полученная налогоплательщиком. Для определения налогооблагаемой прибыли из полученных организацией доходов необходимо вычесть расходы, связанные с получением этих доходов. Отметим, что к вычету из доходов принимаются не любые, а только необходимые, экономически обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществляемые в указанных выше целях. Алгоритм расчета налога на прибыль представлен на рис. 12.1.

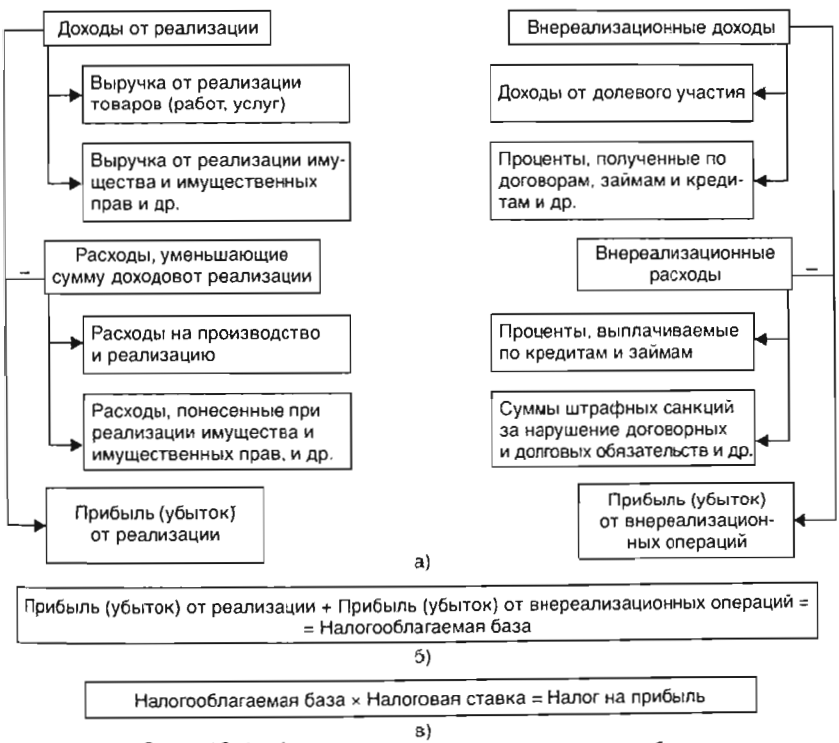


Рис. 12.1. Алгоритм расчета налога на прибыль

Налоговая база по налогу на прибыль должна формироваться не путем корректировки данных бухгалтерского учета, а автономно с учетом требований налогового законодательства, реализуемых в специально создаваемой системе налогового учета. Отдельные виды расходов, несмотря на их связь с процессом производства и реализации продукции (работ, услуг), могут быть учтены как расходы для целей налогообложения только в пределах установленных лимитов, норм и нормативов. Перечень таких расходов существенно сокращен по сравнению с ранее действующим законодательством. Тем не менее принцип лимитируемости продолжает действовать и распространяется на следующие расходы:

- *командировочные расходы* (оплата проживания в гостинице, суточные на питание). Эти расходы включаются в себестоимость продукции для целей налогообложения в пределах норм, установленных постановлением Правительства РФ;
- *расходы, обусловленные использованием сотрудниками личных автомобилей для служебных поездок*;
- *представительские расходы*, связанные с официальным приемом и (или) обслуживанием представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и поддержания сотрудничества (расходы на проведение официальных обедов, ужинов, оплата услуг переводчиков, буфетное обслуживание). В налоговую себестоимость представительские расходы могут быть отнесены в размере, не превышающем 4% от суммарных расходов на оплату труда за отчетный период;
- *расходы на рекламу*. Налоговым кодексом РФ регламентирован порядок признания расходов на рекламу для целей налогообложения прибыли. Установлен закрытый перечень расходов, которые включаются в затраты без ограничений. К таким расходам отнесены расходы на рекламу через средства массовой информации, наружную рекламу, расходы на участие в выставках, ярмарках, а также на уценку товаров, выставленных в качестве образцов. Расходы на прочие виды рекламы (включая затраты на призы победителям рекламных розыгрышей) признаются в целях налогообложения в размере, не превышающем 1% выручки. При определении налоговой базы прибыль, подлежащая налогообложению, определяется нарастающим итогом с начала налогового периода.

Если в налоговом (отчетном) периоде налогоплательщик понес убытки, то в данном налоговом (отчетном) периоде налоговая база признается равной нулю. Законодательство предос-

тавляет право уменьшить налоговую базу последующего налогового периода на всю сумму понесенных налогоплательщиком убытков. Налогоплательщик вправе осуществлять перенос убытков на будущее в течение десяти лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором получены эти убытки, однако при этом совокупная сумма переносимых убытков ни в каком отчетном периоде не может превышать 30% налоговой базы. Воспользоваться правом переноса убытков возможно не сразу, а, например, через год, т.е. убытки могут быть перенесены целиком или частично на любой период из последующих девяти лет. Если же налогоплательщик понес убытки более чем в одном налоговом периоде, перенос таких убытков на будущее производится в той очередности, в которой они были понесены.

Налоговым кодексом РФ введена единая *ставка налога* в размере 24% для российских организаций всех отраслей экономики. Другие ставки предусмотрены только по отдельным видам доходов и операций, а также для иностранных организаций. Размеры налоговых ставок приведены на рис. 12.2.

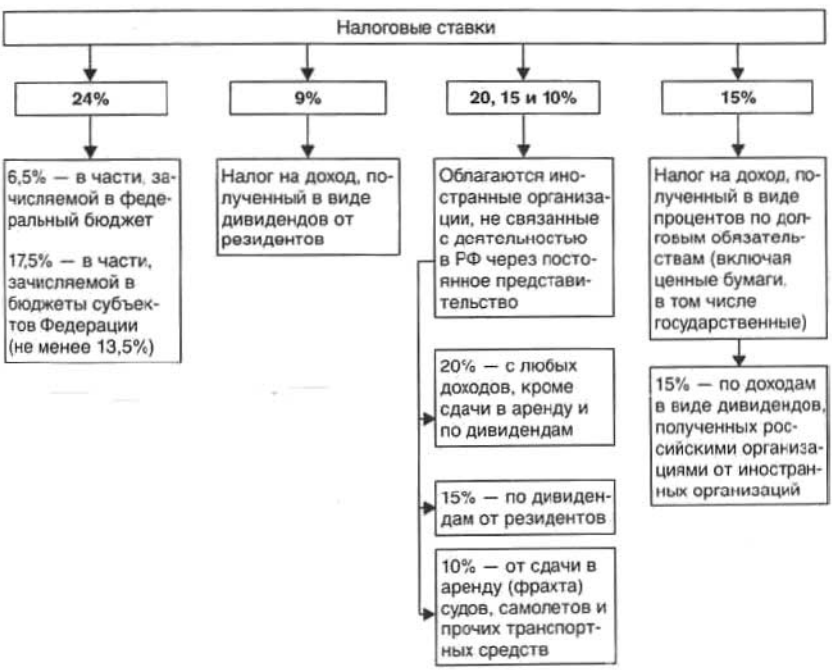


Рис. 12.2. Ставки налога на прибыль

Налоговым периодом по налогу на прибыль является календарный год, отчетными — первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года. В течение года предприятия рассчитывают сумму налога нарастающим итогом с начала года и вносят ее в бюджет ежемесячно и ежеквартально. Для нормативной базы по налогу на прибыль характерна отмена практически всех видов *налоговых льгот*. Исключение сделано только по льготам, предоставленным Законом «О налоге на прибыль предприятий и организаций» отдельным видам организаций (например, малым предприятиям), но действовать эти льготы будут только до окончания срока их предоставления. Налог на прибыль относится к федеральным налогам, но формирует бюджеты как федерального, так и регионального и местного уровней.

12.3.2. Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость (НДС) взимается в России с 1992 г. Является важнейшим доходным источником для государства и крупнейшим платежом для предприятий. *Нормативной базой* по НДС с 2001 г. является Налоговый кодекс РФ (ч. II, гл. 21). Налог на добавленную стоимость — один из наиболее сложных налогов как с точки зрения раскрытия экономического содержания, так и конкретного механизма исчисления. Реальное содержание объекта НДС, формируемое согласно налоговому законодательству, не соответствует в полной мере экономическому понятию добавленной стоимости. В состав облагаемой базы, в частности, попадает амортизация, не являющаяся, по существу, элементом добавленной стоимости. Порядок исчисления НДС построен не на прямом обложении добавленной стоимости. Вычленить непосредственно часть стоимости продукта (работы, услуги), соответствующую добавленной стоимости, не позволяет действующая система бухгалтерского учета и отчетности. Поэтому в России, как, впрочем, и в мировой практике, применяется косвенный, так называемый «инвойсный» метод исчисления.

Базой обложения НДС является общая сумма выручки, получаемой предприятием, реализующим товары (работы, услуги), облагаемые НДС. При этом предприятие при расчете сумм НДС, подлежащих уплате в бюджет (НДС в бюджет), вычитает сумму НДС, уплаченную поставщикам материально-технических ресурсов, используемых при производстве этих товаров (работ, услуг) (НДС уплаченный):

$$\text{НДС}_{\text{в бюджет}} = \text{НДС}_{\text{полученный}} - \text{НДС}_{\text{уплаченный}} = \text{Выручка} \times$$

$$\times \text{Ставка НДС} - \text{Материальные затраты} \times \text{Ставка НДС}$$

Таким образом, НДС является многоступенчатым налогом на чистый оборот с вычетом «предварительного» НДС, уплачиваемого «на входе» ресурсов на фирму. Он охватывает весь оборот ресурсов на каждой ступени производственного и распределительного цикла в движении товара от предприятия к конечному потребителю.

Пример. Предположим, что цепочка движения продукции включает два производственных звена (предприятия *А* и *Б*) и конечного потребителя. Предприятие *А* поставляет предприятию *Б* полуфабрикаты по цене 118 руб., выделив в счете НДС 18 руб. Предприятие *Б*, доведя этот полуфабрикат до готовой продукции (условно не применяя дополнительных материальных ресурсов), продает эту продукцию конечному потребителю по цене 236 руб. (в том числе НДС — 36 руб.). При расчете суммы НДС, подлежащей уплате в бюджет, предприятие *Б* из суммы НДС, полученной с конечного потребителя — 36 руб., вычтет НДС, уплаченный поставщику полуфабрикатов, — 18 руб. Таким образом, сумма его налоговых обязательств перед бюджетом составит 18 руб. Аналогичную операцию совершает предприятие *А*, и только конечный потребитель, заплатив НДС, не имеет возможности его зачесть.

Таким образом, НДС может рассматриваться как всеобщий налог на потребление, поскольку экономическое бремя налога через цену товара ложится на потребителя. С точки же зрения техники обложения налогоплательщиком является предприятие. Алгоритм расчета предприятиями налоговых платежей по НДС предполагает следующие шаги.

1. Необходимо определить, является ли предприятие налогоплательщиком по законодательству РФ.

2. Если да, то далее необходимо выяснить, есть ли у него основание временно освободиться от обязанности налогоплательщика. Налоговое законодательство дает такое право предприятиям и индивидуальным предпринимателям, если их налоговая база по НДС в течение трех последовательных месяцев не превысила в совокупности 1 млн руб. Освобождение ликвидируется при нарушении этого условия впоследствии.

3. Далее необходимо определить наличие объектов налогообложения. Согласно Налоговому кодексу РФ (ст. 146) к объектам налогообложения относятся следующие операции:

- реализация товаров (работ, услуг) на территории РФ, в том числе реализация предметов залога и передача товаров (результатов выполненных работ, оказания услуг) по соглашению о предоставлении отступного или новации;
- передача на территории РФ товаров (выполнение работ, услуг) для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету (в том числе амортизационные отчисления) при исчислении налога на доходы организаций;
- выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- ввоз товаров на таможенную территорию РФ.

4. Рассчитать налогооблагаемую базу, учтя все объекты налогообложения. Помимо объектов, перечисленных в предыдущем пункте, в налогооблагаемую базу включаются авансовые платежи под предстоящую реализацию товаров (работ, услуг), штрафные санкции по хозяйственным договорам, проценты по векселям и товарному кредиту и т.д.

5. Определить налоговые ставки (основная ставка составляет 18%, существует также две льготные ставки — 10% и 0%).

6. Рассчитать сумму НДС, полученную с контрагентов по операциям, подлежащим обложению НДС.

7. Определить налоговые вычеты. Вычетам подлежат суммы НДС, предъявленные налогоплательщику и уплаченные им при приобретении товаров (работ, услуг) на территории РФ в таможенном режиме выпуска для свободного обращения и временного ввоза.

8. Определить сумму НДС, подлежащую уплате в бюджет в отчетном периоде, как разницу между полученной суммой НДС и налоговыми вычетами.

Налоговым периодом по НДС является месяц. Уплата налога производится не позднее 20 числа месяца, следующего за налоговым периодом. Для налогоплательщиков с ежемесячными в течение квартала суммами выручки от реализации товаров (работ, услуг), не превышающими 1 млн руб., предоставлено право уплачивать НДС не ежемесячно, а ежеквартально, не позднее 20-го числа месяца, следующего за кварталом. Налог на добавленную стоимость является федеральным налогом. Распределение средств этого налога между бюджетами разных уровней устанавливается Законом о государственном бюджете.

12.3.3. Налог на имущество предприятий

Налог на имущество предприятий применяется в России с 1992 г. С 2004 г. нормативной базой по налогу является Налоговый кодекс РФ (гл. 30). Налог на имущество организаций относится к числу региональных. Субъекты Федерации вводят его в действие на своей территории, принимая региональный закон об этом налоге.

Согласно Налоговому кодексу РФ (ст. 374) *объектом налогообложения* является движимое и недвижимое имущество, учитываемое на балансе организации в качестве основных средств, признаваемых таковыми в соответствии с правилами бухгалтерского учета (включая имущество, переданное во временное владение, пользование, распоряжение или доверительное управление, внесенное в совместную деятельность). Исключение составляют: 1) земельные участки и иные объекты природопользования (водные объекты и другие природные ресурсы); 2) имущество, принадлежащее на праве хозяйственного ведения или оперативного управления федеральным органам исполнительной власти, в которых законодательно предусмотрена военная и (или) приравненная в ней служба, используемое этими органами для нужд обороны, гражданской обороны, обеспечения безопасности и охраны правопорядка в России.

Налоговой базой по налогу на имущество организаций признается среднегодовая стоимость имущества, подлежащего налогообложению. В расчет берется его остаточная стоимость, определенная по правилам бухгалтерского учета. Если по правилам, принятым в бухгалтерском учете, по каким-то основным средствам начисление амортизации не предусмотрено, их стоимость для целей налогообложения по-прежнему будет определяться за вычетом износа. *Среднегодовая стоимость имущества* определяется в следующем порядке:

Среднегодовая стоимость имущества за налоговый (отчетный) период = (Остаточная стоимость имущества на 1-е число каждого месяца налогового (отчетного) периода + Остаточная стоимость имущества на 1-е число месяца, следующего за налоговым (отчетным) периодом) : (Число месяцев в налоговом (отчетном) периоде = 1) :

Пример. Стоимость имущества по месту нахождения организации за отчетный период (I квартал 2004 г.) составила: на 1 января — 400 000 руб., на 1 февраля — 380 000 руб., на 1 марта — 410 000 руб., на 1 апреля — 410 000 руб. Среднегодовая стоимость имущества за I квартал будет равна

(400 000 + 380 000 + 410 000 + 410 000) : (3 + 1) = 400 000 руб.

Максимальная *ставка налога* составляет 2,2% (ст. 380 Налогового кодекса РФ). Причем законодательные власти субъектов Федерации вправе установить дифференцированные налоговые ставки в зависимости от категории налогоплательщиков (например, для организаций, оказывающих почтовые и образовательные услуги, некоммерческих и научных организаций, внебюджетных фондов и др.). Кроме того, ставки могут быть дифференцированы по видам имущества. Например, из состава имущества научных организаций может быть выделено лабораторное имущество для проведения НИОКР, для которого может быть установлена отдельная ставка.

По налогу на имущество предусмотрено значительное число *налоговых льгот*. В частности, для промышленных предприятий актуальна такая льгота, как освобождение от налогообложения объектов, используемых для охраны природы, пожарной безопасности, гражданской обороны, объектов жилищной и коммунальной сферы и т.д. В то же время, так как налог на имущество организаций относится к региональным, законодательные власти субъектов Федерации вправе при его введении на своей территории дополнить перечень льгот, предусмотренный в ст. 381 Налогового кодекса РФ.

Сумма налога определяется умножением среднегодовой стоимости налогооблагаемого имущества за налоговый (отчетный) период на ставку налога. Налоговым периодом по налогу является календарный год. Отчетными периодами признаются I квартал, 1-е полугодие и 9 месяцев календарного года. В этом случае налог уплачивается ежеквартально. В то же время законодательные власти субъектов Федерации получили право при введении налога не устанавливать отчетные периоды, тем самым освободив налогоплательщиков от уплаты авансовых платежей по налогу в течение года. Окончательный расчет производится по истечении налогового периода исходя из фактической среднегодовой стоимости подлежащего налогообложению имущества предприятий. Средства этого налога формируют доходы регионального (50%) и местного бюджетов (50%).

12.4. ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ФИРМЫ

12.4.1. Оптимизация налоговых платежей и уклонение от налогов

В соответствии с налоговым законодательством налогоплательщик имеет право платить наименьшую сумму налога, исчисленную в соответствии с законом. Позиция налогоплательщика в рамках налоговых отношений такова: заплатить как можно меньше налогов с минимальным риском возникновения налоговых санкций и иных неблагоприятных последствий. При этом возникают издержки, связанные с *минимизацией налогообложения*, такие, как оплата посреднических услуг. Отметим, что все способы минимизации налогов можно подразделить на незаконные (криминальное уклонение от уплаты налогов) и законные (оптимизация, планирование и т.д.).

Уклонение от уплаты налогов представляет собой форму уменьшения налоговых и других платежей, при которой налогоплательщик умышленно, с нарушением действующего законодательства уменьшает размер налогового обязательства либо укрывается от уплаты налогов. В данном случае снижение налоговых выплат (а также их полное избежание) осуществляется посредством совершения налогоплательщиком налоговых правонарушений или даже преступлений, т.е. путем прямого нарушения налогового и других видов законодательства. Действующим налоговым законодательством выделяются следующие виды налоговых правонарушений, которые могут быть использованы налогоплательщиками для уменьшения налоговых платежей[1]:

- уклонение от постановки на учет в налоговом органе;
- непредставление в налоговый орган сведений об открытии (закрытии) банковских счетов;
- непредставление налоговой декларации;
- грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения;
- неуплата или неполная уплата суммы налога.

Как видно из данного перечня, налоговая минимизация как таковая не трактуется законодательством как правонарушение — законность действий налогоплательщика определяется не целью — в данном случае сократить налоговые платежи, а способами до-

[1] См.: Налоговый кодекс Российской Федерации. Ст. 116–122.

стижения этой цели. Этот тезис и определяет водораздел между оптимизацией налоговых неплатежей и уклонением от уплаты налогов. В отличие от уклонения от уплаты налогов ***налоговая оптимизация*** — *это уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных правомерных действий налогоплательщика, включающих полное использование всех предоставленных законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов.* В эту категорию входят способы, при которых определенный экономический эффект в виде уменьшения налоговых платежей достигается путем квалифицированной организации дел по исчислению и уплате налогов, что исключает или снижает случаи необоснованной переплаты налогов, а в ряде случаев и санкций.

Объективной основой налоговой оптимизации является установленная налоговым законодательством обязанность фирм самостоятельно определять суммы всех налогов. Так как для граждан и организаций уплата налогов является не целью, а определенным обременением, естественно, что каждое лицо заинтересовано в том, чтобы осуществлять свои права и обязанности, уплачивая налоги в минимальном размере. Кроме того, современное налоговое законодательство само стимулирует планирование налоговых последствий, так как предусматривает неодинаковые налоговые режимы для различных ситуаций, допуская выбор метода исчисления налоговой базы и предлагая налогоплательщикам различные льготы. Для выработки эффективного механизма оптимизации налоговых платежей предприятие имеет достаточно большой спектр возможностей, допустимых в рамках действующего налогового законодательства, причем максимальный экономический эффект достигается при комбинировании этих возможностей.

12.4.2. Использование пробелов в налоговом законодательстве

Данный вид оптимизации необходимо отличать от уклонения от уплаты налогов, поскольку он не предполагает сознательного нарушения тех норм налогового законодательства, которые установлены в соответствии с действующим порядком, а позволяет лишь воспользоваться его изъянами и недоработками. При использовании данного механизма в первую очередь реализуется норма Налогового кодекса РФ о том, что каждый налогоплательщик должен уплачивать только законно установленные налоги и сбо-

ры. На практике эта норма имеет как минимум два полезных для налогоплательщика следствия:

- при установлении налогов должны быть определены все элементы налогообложения;
- все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика.

Следовательно, если при установлении налога законодательный орган не определил (нечетко определил) все элементы налогообложения, то фирма вправе не включать соответствующую часть доходов в налогооблагаемую базу.

12.4.3. Планирование договорных отношений предприятия

В рамках данного способа налоговой оптимизации решаются сразу несколько вопросов, позволяющих уменьшить величину налоговых платежей предприятия, в частности: выбор вида договора, выбор контрагента, определение условий договора и др.

Выбор вида договора

В некоторых случаях выбор вида договора способен не только уменьшить сумму налоговых платежей, но повлиять на наличие объекта налогообложения. Так, в соответствии с Налоговым кодексом РФ (ст. 146) объектом обложения налогом на добавленную стоимость является реализация продукции (работ, услуг) на территории Российской Федерации. Таким образом, налоговые обязательства возникают при одновременном наличии двух оснований:

- факта реализации товаров (работ, услуг);
- места реализации товаров (работ, услуг) — территории РФ.

В данной ситуации факт реализации является тем обстоятельством, на которое предприятие повлиять не в силах: право собственности перешло — реализация состоялась вне зависимости от вида договора. Вместе с тем, если контрагентом по сделке выступает нерезидент, при определении места реализации работ (услуг) решающее значение имеет именно вид договора. Это связано с тем, что для определенных видов услуг (например, информационных, консультационных, юридических, бухгалтерских и иных услуг, перечисленных в ст. 148 Налогового кодекса РФ) место реализации определяется на основании места осуществления деятельности покупателя, в то время как для остальных видов

работ (услуг) место реализации определяется на основании места деятельности продавца.

Так, в случае если российская образовательная организация заключает договор с зарубежной компанией о проведении семинаров по обучению сотрудников этой компании на территории России, у нее — как продавца услуг — возникает объект обложения по налогу на добавленную стоимость. Вместе с тем, если эти же хозяйственные отношения оформить договором об оказании консультационных услуг, объекта обложения НДС не возникает, так как покупателем услуг является нерезидент.

Выбор контрагента

При решении вопроса о выборе контрагента предприятию необходимо принимать во внимание в первую очередь статус контрагента и его влияние на налоговые последствия хозяйственной операции. Так, например, заключая договор подряда на оказание услуг (выполнение работ) с физическим лицом, согласно Налоговому кодексу РФ (гл. 24) организация обязана на сумму выплачиваемого по договору вознаграждения начислить единый социальный налог. Вместе с тем, если указанное физическое лицо зарегистрировано в установленном порядке в качестве индивидуального предпринимателя, обязанность по начислению и уплате единого социального налога у предприятия не возникает. В данном случае налицо налоговая экономия по единому социальному налогу, являющемуся составной частью затрат предприятия.

Определение условий договора

В ряде случаев условия договора способны оказать существенное влияние на размер и сроки возникновения налоговых обязательств предприятия. В качестве иллюстрации можно привести пример, когда установленный договором срок оплаты товаров (работ, услуг) определяется как последний день налогового периода (квартала, месяца). В связи с тем что минимальное время прохождения платежей через банки составляет один день, а в среднем три дня, моменты оплаты товаров (работ, услуг) для продавца и покупателя будут не совпадать. При этом перечисление покупателем оплаты по договору, основанное на дате платежного поручения банку на перевод денежных средств, позволит ему в текущем налоговом периоде уменьшить налоговые платежи в бюджет по налогу на добавленную стоимость. В то же время у продавца, имеющего право на применение кассового

метода определения выручки для целей налогообложения и получившего денежные средства на расчетный счет по окончании налогового периода, обязанность по уплате налога на добавленную стоимость и налога на прибыль возникнет только в следующем налоговом периоде.

12.4.4. Уменьшение налогооблагаемой базы

В условиях рыночной экономики у предприятий неизбежно появляется определенная свобода в выборе вариантов осуществления хозяйственной деятельности. Чем либеральнее законодательство, тем больше возможностей предоставляется предприятию. Так, например, по действующему законодательству предприятиям дано право производить *ежегодную переоценку основных средств*, которая призвана привести в соответствие первоначальную стоимость основных средств и их рыночную оценку. При *увеличении первоначальной стоимости основных средств* происходит рост амортизационных отчислений, которые, являясь составляющей затрат предприятия, уменьшают размер налогооблагаемой прибыли и, следовательно, сумму налога на прибыль.

Отметим, что стоимость основных средств включается в облагаемую базу по налогу на имущество предприятий, и ее рост неизбежно приведет к увеличению суммы этого налога. На практике многие предприятия решают сложные оптимизационные задачи для того, чтобы рассчитать конечный экономический эффект от такого рода операций, и только на основе расчета принимают окончательное решение об их проведении. К данному способу оптимизации налоговых платежей также следует отнести возможности использования различных учетных механизмов, наличие которых также является свидетельством либеральности действующего законодательства. Понимание логики бухгалтерского учета и формирование на ее основе учетной политики, учитывающей налоговые аспекты деятельности фирмы, позволяют достичь приемлемого компромисса между необходимостью соблюдения национального стандарта бухгалтерского учета и минимизацией налоговых платежей.

Однако при использовании данного способа оптимизации необходимо четко просчитывать влияние принимаемых решений на перспективное развитие предприятия. Это связано в первую очередь с тем, что законодательство, давая предприятию определенную свободу в отражении различных хозяйственных операций, требует взамен стабильности и преемственности в выбо-

ре экономических подходов. Этот принцип зафиксирован в национальных стандартах по бухгалтерскому учету. Например, в ПБУ 1/98 «Учетная политика организации» зафиксировано требование неизменности учетной политики в течение года, а также предусмотрен ограниченный перечень оснований для ее изменения за рамками этого периода. Это означает, что перед принятием решения о способах проведения или отражения различных операций предприятием должны учитываться не только текущие последствия этих решений, но и их влияние на деятельность предприятия в длительной перспективе.

12.4.5. Использование налоговых льгот

Использование налоговых льгот является самым простым и удобным способом минимизации налоговых платежей, в случаях когда деятельность предприятия соответствует определенным критериям. Это связано в первую очередь с тем, что другие способы зачастую требуют либо сложных экономических расчетов, либо наличия высококвалифицированных юристов и налоговых консультантов. Однако российское налоговое законодательство настолько запутано, а механизм применения налоговых льгот так нечетко определен, что большинство предприятий решаются на применение многих льгот только после консультаций с юристами и консультантами.

Как показывает практика налогового консультирования, значительная часть вопросов, поступающих от клиентов и касающихся проблем налогообложения, так или иначе связана с условиями и порядком применения налоговых льгот. Эти данные могут служить косвенным показателем того, что в российской практике использование налоговых льгот — отнюдь не самый простой и экономичный способ налоговой оптимизации. Вместе с тем льготы по налогам занимают важное место в налоговом планировании. По сути, они выступают как способы государственного стимулирования тех направлений деятельности и сфер экономики, которые необходимы государству в меру их социальной значимости или из-за невозможности государственного финансирования.

12.4.6. Выбор месторасположения фирмы или места регистрации

При определении налоговой юрисдикции и режима налогообложения не следует ориентироваться только на размер нало-

говых ставок. В ряде случаев при небольших налоговых ставках (10—15%) законодательство устанавливает расширенную налоговую базу, что приводит к высокому налоговому бремени. Снижение налогового бремени при формально высоких налоговых ставках в России доступно для большинства организаций, хотя и носит избирательный характер. В частности, существуют особые льготы для предприятий, осуществляющих социально значимые виды деятельности, в рамках которых применяются значительные льготы вплоть до полной отмены ряда налогов, и иногда допускается получение субсидий от других налогоплательщиков в рамках их платежей в бюджеты соответствующих уровней. В большей части это касается налогов, устанавливаемых на уровне субъектов Федерации и уровне муниципальных образований (местных органов власти). Среди этой группы способов оптимизации налогов принято выделять:

- *свободные экономические зоны* (Кабардино-Балкария и др., где налоговое бремя ограничено лишь федеральной составляющей налогов);
- *оффшорные зоны*;
- *страны с разным налоговым режимом*, позволяющим получать экономию на налогах с помощью трансфертных расчетов.

Оффшорный бизнес чрезвычайно популярен в странах с неустойчивой экономикой, поскольку позволяет на законных основаниях выводить из-под налогообложения почти весь доход. Однако следует иметь в виду, что оффшорные компании могут создаваться исключительно иностранными гражданами и только для осуществления кредитно-финансовых операций с иностранными резидентами в иностранной валюте. Другими словами, оффшорным компаниям запрещено заниматься производственной деятельностью на территории той страны, где она зарегистрирована. Кроме того, для российских бизнесменов для регистрации оффшорной компании необходимо получение специальной лицензии Центрального банка РФ, поскольку это вытекает из действующего валютного законодательства.

В последнее время у данного класса «налоговых щитов» появился мощный конкурент — интернет-бизнес. Электронный бизнес еще ни в одной стране мира не очерчен налоговыми рамками, что делает его более привлекательным, нежели оффшорный бизнес. Возможно, в этом и заключается основная причина наступления лидеров Европейского союза на оффшорные зоны как потерявшие свою актуальность.

12.4.7. Специальные способы налоговой оптимизации

Это особый класс «налоговых щитов», в основе которых лежат действия фирм, не регулируемые законодательством, но и не запрещаемые. С определенной долей условности эти способы можно разделить на две группы — базирующиеся на преимуществах вертикальной интеграции бизнеса и основанные на портфельных стратегиях.

Способы, базирующиеся на преимуществах вертикальной интеграции

Вертикально интегрированная фирма имеет возможность использовать следующие инструменты снижения налогового бремени:

- выгоды от *использования консолидированного баланса*, когда все операции внутри группы фирм рассматриваются как внутризаводской оборот и таким образом выводятся из-под налогообложения. Это позволяет осуществлять безналоговую переброску финансовых ресурсов и передачу оборудования, убытки одной фирмы погашать за счет прибыли другой, в результате чего общий налог уменьшается;
- при *покупке контрольного пакета акций убыточной фирмы* ее убытки снижают налогооблагаемую прибыль материнской фирмы;
- выгоды, получаемые на основе *использования различной структуры затрат* и их удельного веса в выручке материнской и дочерней фирм;
- *трансфертные операции* внутри страны между субъектами с различным налоговым режимом — между материнской фирмой и дочерним малым предприятием; между фирмой и физическим лицом, выполняющим для фирмы какие-то работы;
- множество других способов экономии на налогах, базирующихся на несовершенстве отечественного законодательства, регулирующего финансовую деятельность фирмы. Однако большинство из этих способов можно успешно реализовать при наличии сильной юридической защиты фирмы.

Возможности снижения тяжести налогового бремени монофирмой и вертикально интегрированной фирмой разные. Вертикальная интеграция может служить средством ухода от налогов на продажу промежуточной продукции или обхода программы квотирования и контроля над ценами. Таким образом, фундаментальным методом оптимизации налогового бремени является реструктуризация фирмы на базе осмысленной вертикальной

интеграции, т.е. реструктуризация с учетом налогообложения. Наиболее распространенным из данного класса «налоговых щитов» является *налоговая оптимизация с помощью трансфертного ценообразования*. В современной России трансфертное ценообразование в целях минимизации налогового бремени наиболее активно применяют нефтяные компании, организованные по холдинговому принципу.

Способы, основанные на портфельных стратегиях

В группе специальных «налоговых щитов» особое место занимают стратегии оптимизации налогового бремени на основе портфельной теории. Реинвестирование доходов с целью увеличения чистых активов на акцию и законного ухода от налогов — это общий случай в налоговой политике фирмы. Но есть и специальный портфель стратегий, направленных на минимизацию налогового бремени:

- *«продажа налогов»*, которая исходит из сокращения или погашения задолженности по налоговым платежам на доходы от прироста капитала путем продажи акций, приносящих убыток от их нахождения в портфеле фирмы в данный момент;
- *«антиналоговый стеллаж»*, который предполагает перенос налоговых платежей на год вперед. Суть данной стратегии состоит в том, что инвестор с краткосрочными доходами от прироста капитала занимает позицию по товарному фьючерсу или опциону с целью осуществления искусственного убытка в текущем налоговом году и получения долгосрочного дохода в следующем году;
- *«антиналоговый своп»*, который предполагает продажу в конце отчетного налогового периода одних ценных бумаг для создания видимости убытка с целью избежания налогов с последующим реинвестированием средств от продажи в активы с ожидаемым более высоким доходом в будущем;
- *приобретение ценных бумаг, фьючерсных контрактов* за счет собственных средств фирмы по кратному номиналу с последующим списанием разницы между ценой покупки и номиналом на убытки фирмы.

Проведение любых операций по оптимизации налоговых платежей должно носить комплексный характер, т.е. рассматривать не только налоговые последствия того или иного экономического решения, но и его влияние на общую эффективность деятельности предприятия. В налоговом законодательстве мно-

гих развитых стран широко используется доктрина *«деловой цели»* (*business purpose*), которая состоит в том, что сделка, дающая определенные налоговые преимущества для ее сторон, может быть признана недействительной, если не достигает деловой цели. При этом в целях предупреждения уклонения от уплаты налогов налоговая экономия не признается деловой целью сделки[1]. Несмотря на то что в российском налоговом законодательстве данный принцип в явном виде не сформулирован, отдельные положения Налогового кодекса РФ, а также соответствующая судебная практика позволяют сделать вывод о том, что он является своеобразной «аксиомой налогообложения», которая воспринимается налоговыми органами по умолчанию. К числу положений Налогового кодекса РФ, свидетельствующих в пользу доктрины «деловой цели», относятся: принципы определения цены товаров (работ, услуг) для целей налогообложения (ст. 40); исполнение обязанностей по уплате налогов и сборов при реорганизации юридического лица (ст. 50); возможность взыскания налога в судебном порядке при изменении юридической квалификации сделок, заключенных налогоплательщиком с третьими лицами, и (или) юридической квалификации статуса и характера деятельности налогоплательщика (ст. 31 и 45).

Таким образом, если налогоплательщик совершает те или иные действия без хозяйственной цели, а только ради уменьшения суммы налоговых платежей, то такая деятельность не имеет ничего общего с налоговой политикой и предполагает возникновение соответствующих санкций при обнаружении подобных фактов налоговыми органами. Сама по себе оптимизация налогообложения не может и не должна рассматриваться в качестве самостоятельной цели деятельности предприятия. Налоговая оптимизация только в том случае может рассматриваться в качестве элемента налоговой политики, если она направлена на решение тех задач (финансовых, производственных, инновационных и др.), которые продиктованы стратегией развития предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что входит в понятие налоговой системы? Назовите ее элементы.
2. В чем различие понятий «объект налогообложения» и «налогооблагаемая база»?

---

[1] См.: Налоговое право/Под ред. С.Г. Пепеляева. — М.: ФБК-Пресс, 2000. С. 595.

3. Дайте классификацию налогов, уплачиваемых фирмой.
4. Каковы виды налоговых льгот?
5. Назовите основные законодательно допустимые способы минимизации налоговых платежей.

Тема 13

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

План занятия

1. Сущность эффективности деятельности фирмы.
2. Цели, организационные структуры и эффект бизнеса.
3. Принципы управления эффективностью бизнеса.
4. Оценка эффективности отдельных видов деятельности фирмы.
5. Комплексная оценка эффективности деятельности фирмы.

13.1. СУЩНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Оценка эффективности деятельности фирмы — это центральная тема данного курса. Об актуальности оценки эффективности М. Мейер пишет: «Я полагаю, нам следует принять как данное, что оценка эффективности трудна сама по себе. Если бы это было не так, эта проблема не стояла бы сегодня так остро»[1]. Практическая значимость оценки эффективности огромна. Важнейшие направления ее практического использования:

- оценка успешности менеджмента фирмы;
- формирование имиджа фирмы;
- оценка доступа на рынки капитала;
- целесообразность капитальных вложений.

[1] См.: *Мейер М.В.* Оценка эффективности бизнеса. — М.: Вершина, 2004. С. 20.

Ресурсный подход

В общем случае ***экономическая эффективность*** — *это отдача в форме доходов различных ресурсов фирмы, находящихся в ее распоряжении.* Эффективная деятельность предполагает получение максимального результата за счет имеющихся ресурсов или получение определенного результата с минимальными расходами ресурсов. Если сопоставить готовую продукцию с величиной затраченных факторов производства, то получим уровень эффективности, выраженный в категории *производительности.* Это наиболее распространенный подход к оценке эффективности деятельности фирмы, а сам подход получил название *ресурсный.*

Ресурсный подход позволяет оценивать деятельность фирмы с двух сторон (в зависимости от единицы измерения результата и затраченных ресурсов). Если требуется оценить процесс производства независимо от стоимостной оценки результата и затраченных на его достижение средств производства, тогда речь пойдет о производительности. Такой подход используется для оценки технической эффективности производства. Если необходимо оценить экономическую эффективность производства, то используется соотношение доходы/расходы или продукция/издержки. Производительность отражает эффективность использования ресурсов в процессе создания стоимости на рынке. Исчисление производительности осуществляется по универсальной формуле

$$\omega = \frac{V}{R_{(1,2,3)}}, \qquad (13.1)$$

где ω — производительность фактора производства; $R_{(1,2,3)}$ — факторы труда, основных фондов и оборотных активов соответственно.

Повышение производительности труда и фондоотдачи как результат осуществления продуктивных капиталовложений — главные условия роста объема производства и занятости. В рамках любого рынка более производительное предприятие обычно является и более прибыльным, если оно не подвержено воздействию дополнительных неблагоприятных факторов в отношении затрат. Более производительное предприятие производит те же объемы продукции с меньшими затратами и, таким образом, получает затратные преимущества. Низкая стоимость ресурсов на местном рынке может оградить от многих проблем неэффективные фирмы. Однако финансовые издержки (стоимость капитала) — одна из важнейших составляющих затрат — выравниваются между

разными странами в условиях ослабления государственного регулирования и глобализации мировой экономики. Таким образом, единственно надежный путь повышения прибыльности фирмы состоит в постоянном повышении производительности.

При всей простоте логики ресурсного подхода разрешить проблему соизмерения отдачи разнородных ресурсов науке до сих пор не удалось. Возможно, единственным выходом из этой ситуации является определение уровня производительности при заданном уровне эффективности капитала. Уровень эффективности использования капитала характеризуется прежде всего соотношением продуктивности бизнеса и средней ставкой процента, которые, в свою очередь, находятся под воздействием уровня ликвидности и риска в хозяйстве. Эти обстоятельства вынуждают практикующих экономистов при оценке уровня эффективности хозяйственной деятельности фирмы выйти за рамки традиционного ресурсного подхода и попытаться оценить эффективность других сторон бизнеса, и прежде всего финансовую и инвестиционную. В таком понимании эффективность компании принято рассматривать в следующих аспектах:

- с позиций собственников;
- с точки зрения высшего менеджмента;
- с позиций внешнего инвестора, в том числе кредиторов;
- с позиций акционера.

Чистый денежный поток

Одним из важнейших показателей финансовой эффективности является *чистый денежный поток* (ЧДП). Чистый денежный поток определяется по формуле

$$\text{ЧДП} = \begin{matrix}\text{Чистая}\\ \text{прибыль}\end{matrix} \pm \begin{matrix}\text{Изменение}\\ \text{оборотного}\\ \text{капитала}\end{matrix} + \text{Амортизация} \pm$$

$$\pm \begin{matrix}\text{Изменение}\\ \text{долгосрочного}\\ \text{долга}\end{matrix} - \begin{matrix}\text{Капитальные}\\ \text{вложения}\end{matrix}$$

ЧДП — основа стоимости корпорации, ее финансовой эффективности, экономическое выражение интересов менеджмента, акционеров, аудита, контрольных и рейтинговых органов. При этом размер чистой прибыли зависит от ряда факторов: политики управления издержками, выбора концепции сохранения стоимости, влияния трансакционных издержек, тяжести налогового бре-

мени. Изменения оборотного капитала зависят от оборачиваемости оборотных средств, характера финансовых разрывов в корпорации, изменения стоимости оборотного капитала, уровня финансового нормирования. Сумма амортизации зависит от амортизационной политики корпорации, целевого использования амортизации, характера воспроизводства основного капитала, уровня изъятия амортизации через НДС и другие налоги. Размер долгосрочного долга в России зависит от специфических факторов: налоговой оценки долга, финансового и инвестиционного климата, реального закрепления прав собственности, залоговой стоимости корпораций. Сумма капитальных вложений предопределяется особыми условиями (императивами) и соотношением $(r - i)$ — разницей между доходностью компании и средней ставкой процента. В структуре чистого денежного потока современной российской компании долгосрочный долг — экзотическая редкость. Это обстоятельство требует повышенного внимания к анализу кредитоспособности компании. Пример расчета чистого денежного потока представлен в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Расчет чистого денежного потока

Показатель	*2001*	*2002*	*2003*
Чистая прибыль	169 301	416 187	201 187
Амортизация	87 415	103 273	129 383
Изменение оборотного капитала	+202 387	+221 369	–159 042
Изменение долгосрочного долга	–	–	–
Капитальные вложения	+48 075	+167 046	+195 081
Итого	+6254	+131 045	+294 531

Свободный денежный поток

Альтернативой концепции чистого денежного потока выступает концепция *свободного денежного потока*. Именно эта концепция является приоритетной в оценке финансовой продуктивности компании. ***Свободный поток денежных средств*** *холдинга — это поток денежных средств, представленный суммами маржинального дохода дочерних компаний, очищенного от постоянных затрат на содержание этих компаний.* Не норма, а масса свободного денежного потока, и прежде всего прибыли, является сегодня главным показателем успеха. Анализ прибыльности дополняется методами традиционного финансового анализа прибыли и рентабельности (к примеру, факторным анализом прибыли и

рентабельности). Организация деятельности фирмы, нацеленной на достижение максимального свободного денежного потока, осуществляется по следующей схеме: для *центров финансовой ответственности* (ЦФО) рассчитываются маржинальный доход и прямые затраты, а общефирменные затраты учитываются при расчете прибыли по компании в целом. Таким образом, задача управления такой моделью сводится к управлению маржинальным доходом, общефирменными затратами, прямыми затратами по ЦФО и контролем за тем, чтобы общефирменные расходы покрывались за счет деятельности ЦФО.

Преимущества такого подхода становятся очевидными в управлении производственной технологической цепочкой. Многочисленные попытки директоров заводов сделать цехи дивизионами столкнулись с проблемами оценки дохода цеха, к примеру производящего заготовки. Для этого необходимо объективно и правильно определять цены на промежуточную продукцию. В результате задача разнесения общефирменных затрат переходит в плоскость определения трансфертных цен. Но трансфертные цены определить еще сложнее, чем разнести затраты. Поэтому во многих случаях эффективнее отказаться от идеи расчета финансовых результатов цехов-заготовителей и считать только производственные затраты, т.е. формировать на их базе центры затрат. Эта ситуация является массовой, и бóльшая часть компаний идет по данному пути.

В приведенной бизнес-ситуации проявляется действие особого эффекта — *эффекта синергии*, который представляет собой экономию за счет интенсификации. В простейшей форме это обнаруживается, когда фирме удается амортизировать ранее осуществленные затраты на подготовку производства и сбыта. Однако ввиду того, что эти заделы будут использоваться в дальнейшем вновь и вновь, возникает возможность получать многократную отдачу от используемых ресурсов, извлекая дополнительный доход.

Современные подходы к оценке эффективности

Таким образом, под ***эффективностью бизнеса*** *понимается величина доходов, генерируемых бизнес-процессами компании, за вычетом расходов, необходимых для их осуществления*[1]. В такой трактовке следствием роста эффективности является повышение ус-

[1] См.: *Мейер М.В.* Указ соч. С. 155.

тойчивости бизнеса и его стоимости. Логика повышения эффективности заключается в том, что качество продукта повышает уровень удовлетворенности клиентов, что ведет к росту доли рынка. В свою очередь, увеличение доли рынка увеличивает рентабельность за счет повышения доходов и снижения удельных издержек производства; рентабельность ведет к росту цен на акции. Последнее приводит к более высокой преданности сотрудников и новым инвестициям и в результате сказывается на росте качества продукта. С другой стороны, эффективность — это результативность действий сотрудников, определяющих будущие финансовые результаты, выраженные в денежных потоках. Однако люди обычно работают ниже верхней границы эффективности (*теория X-эффективности*).

Двойственная природа эффективности бизнеса потребовала переосмысления всей теории эффективности. «Современное понятие эффективности, являющееся по сути экономическим, не признает возможности полного измерения эффективности. Современная концепция оценки эффективности базируется на оценке будущих денежных потоков и их дисконтировании к текущей стоимости. Иначе говоря, мы предполагаем, что компания — это актив, который обладает способностью генерировать денежные потоки — как в настоящем, так и в будущем. Денежные потоки в будущем нельзя точно измерить по определению. Мы не можем также измерить долгосрочную устойчивость и эффективность компании. Реально мы можем оценить текущие денежные потоки (финансовые результаты), оценить факторы, влияющие на денежные потоки в будущем (нефинансовые показатели), и дать приблизительные оценки самих будущих денежных потоков (цены на акции)»[1].

Эффективность бизнеса проявляется во внешней среде, на рынке. Чем выше эффективность, тем лучше рыночная позиция фирмы. С другой стороны, внешняя среда изменчива, причем динамизм этих изменений постоянно усиливается. Удержать завоеванную рыночную позицию в таких условиях может лишь та фирма, которая обладает определенным потенциалом и умеет им управлять в динамике. Динамическому управлению отвечает лишь потоковый подход. С другой стороны, рыночный потенциал фирмы предопределяет сегодня его капитализация. Из этого следует, что рост стоимости бизнеса посредством наращивания его

[1] См.: *Мейер М.В.* Указ. соч. С. 24.

капитализации есть фундаментальный критерий его эффективности.

13.2. ЦЕЛИ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ЭФФЕКТ БИЗНЕСА

Профессионализм экономиста заключается в умении оценить потенциал фирмы и определить пути его реализации с максимальной эффективностью. Под *потенциалом фирмы* понимается совокупность ресурсов и возможностей бизнеса, определяющих ожидаемые характеристики его развития при различных сценариях изменения внешней среды. Именно поэтому главная цель деятельности предприятия заключается в наращивании его потенциала при условии удовлетворения ожиданий всех сотрудничающих с предприятием индивидов и экономических институтов. Научные представления о потенциале фирмы менялись вместе с эволюцией продукта, организационных структур и эффекта бизнеса (табл. 13.2 и 13.3).

Факторы повышения потенциала фирмы

Эволюция национального хозяйства, как и фирмы, есть результат ее продвижения к высшей эффективности. «Чтобы технологические сдвиги привели к сдвигам общественным, новый тип предприятия должен был оказаться экономически более эффективным. Только в силу этого он смог выжить в конкурентной борьбе и превратиться в доминирующую силу в своих отраслях»[1]. Модные в последние десятилетия феномены слияний и поглощений фирм, нарастание популярности концепции стоимости компании преследуют в конечном счете одну и ту же цель — наращивание финансово-экономической мощи компании, или ее потенциала. Мало того, эти явления с течением времени стали фундаментальной основой формирования тенденции к глобализации бизнеса. Как в первом, так и во втором случае фирма стремится к контролю над широкомасштабными денежными потоками. Контроль фирмы над огромной массой финансовых ресурсов (причем ресурсов разнородных, включая и массу прибыли) формирует современный смысл ее финансово-экономического потенциала. Обладая таким потенциалом, фирма полу-

[1] Микроэкономика. Теория и российская практика.: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. — М.: КноРус, 1999. С. 48.

Таблица 13.2

Эволюция потенциала фирмы

Эволюционная ступень потенциала	*Характерные черты потенциала*
1. Хозяйственный потенциал	Набор возможностей для добывания продуктов и предметов для обеспечения самосохранения людей
2. Производственный потенциал классической фирмы в меновой экономике	Производственные возможности, которые выражают максимальный объем производства при полном использовании ресурсов на данном технологическом уровне
3. Экономический потенциал	Если к характеристикам производственного потенциала добавить ценовые возможности (возможности варьирования ценами) и сбытовые возможности (возможности проникновения в новые рыночные ниши), то мы получим экономический потенциал фирмы
4. Финансово-экономический потенциал	Набор возможностей осознанно воздействовать на уровень финансового равновесия фирмы, занимать активную позицию при поддержании финансового равновесия. Именно в таком состоянии компания обладает и наивысшей ценностью, и в конечном счете — стоимостью. Важной характеристикой финансово-экономического потенциала является обладание финансовой рентой
5. Геофинансовый потенциал	Набор возможностей по получению рентных доходов от тиражирования стандартизованных бизнес-идей на геоэкономическом атласе мира, а также финансовой ренты на нем
6. Интеллектуально-финансовый потенциал	Способность конкурировать во времени, обладание возможностями существенной экономии на трансакционных издержках в бизнес-поле виртуальной корпорации, возможность минимизации издержек на тиражирование интеллектуального продукта, возможность наращивания стоимости товар-актива, обладание метатехнологиями

чает возможность в условиях спрессованного динамичного времени противостоять наступающим, все более изощренным рискам. Наличие у компании мощных финансовых резервов и различных технологий (информационных, инновационных, управленческих) дает ей неоспоримые преимущества в обеспечении финансового равновесия.

Качественное изменение главной цели бизнеса вызвало глубинные перемены в существе управления бизнесом. *Классическое представление об управлении компанией трансформировалось в финансовое управление компанией.* Суть этой трансформации заключается в том, что управление финансами компании как

Таблица 13.3

Эволюция факторов, определяющих потенциал фирмы

Форма товара	*Форма эффекта*	*Форма организационной структуры*	*Главная цель бизнеса*
Товар-знание (метатехнологии)	Вмененный доход от создания «петель запирания»	Компания-интегратор	Наращивание интеллектуально-финансового потенциала
Товар-программа (программы *Microsoft*)	Долговременный геоэкономический, военно-стратегический и политический эффект как часть мирового дохода	Супергруппа под опекой государства как глобального предпринимателя	Наращивание геофинансового потенциала
Товар-актив (франшиза и др.)	Часть мирового дохода в форме виртуальной ренты	Объединение предприятий с участием государственных структур	Наращивание финансово-экономического потенциала (включение финансового мультипликатора)
Товар-объект	Долговременный экономический эффект как часть мирового дохода	Производственно-финансовая агломерация (холдинг, ФПГ)	Максимизация стоимости компании (не нормы, а массы прибыли)
Товар-группа	Получение сверхприбыли (ассортиментной, сервисной и др.)	Корпорация, крупное объединение	Максимизация экономической прибыли и экономического потенциала (максимизация акционерного капитала)
Единичный товар	Прибыль	Классическая фирма	Максимизация прибыли

подсистемой общей системы управления заняло сначала верхний этаж этой системы, а затем стало пронизывать и в конечном счете подчинять своей логике саморазвития остальные этажи общей системы управления бизнесом. Результатом такой трансформации стало рождение финансовой системы управления бизнесом, т.е. системы, в которой все хозяйственные решения принимаются либо отклоняются исходя из значений финансовых критериев эффективности бизнеса (доходности, ликвидности и риска). Модификация управления бизнесом в конечном счете выразилась в переходе от управления компанией к управлению стоимостью компании.

До недавнего времени считалось, что положение фирмы на рынке, или рыночное позиционирование, имеет доминирующее значение в успехе бизнеса, нежели состояние дел на самой фирме. В современных условиях фундаментальную роль стало играть качество внутреннего потенциала фирмы, который предопределяет позиционирование на рынке. В реальном мире это означает переход от расплывчатого маркетингового исследования рынка как основы принятия решений к осмысленному воздействию на рыночное позиционирование на основе развития внутреннего потенциала фирмы, который следует отличать от понятия «потенциал развития фирмы»[1].

Ресурсы современного бизнеса

Ресурсы современной фирмы должны отвечать следующим четырем критериям: 1) формирование ценностей в системе клиента; 2) оригинальность фирмы по сравнению с конкурентами; 3) устойчивость к имитации (трудноимитируемые ресурсы); 4) устойчивость к замене (труднозаменимые ресурсы). Конкурентное преимущество в форме трудноимитируемых ресурсов выражается в обладании фирмой определенным набором знаний, которые имитировать весьма затруднительно ввиду их уникальности (квалификация кадров, патенты, торговые марки, средства коммуникаций и информационного влияния фирмы). В балансе фирмы эти ресурсы представляются как нематериальные активы. Данное конкурентное преимущество реализуется в способности фирмы выстраивать устойчивые хозяйственные сети, основанные на эксклюзивном *трансфере знаний*. Эксклюзивность же обеспечивается трудностью имитации знаний. Трансформация менеджмента неизбежно ведет к изменению самой логики ведения бизнеса и внутренней структуры фирмы, или, по словам американского экономиста М. Кастельса, к такой логике организации бизнеса, в которой власть структуры оказалась сильнее структуры власти (структуры капитала).

---

[1] *Потенциал развития* — слишком неопределенное понятие. *Потенциал* — это набор возможностей, а реализация возможностей есть *развитие*. Значит, обладая потенциалом, фирма всегда обладает возможностями развития, но может и не развиваться, имея потенциал. И вообще, любая фирма имеет потенциал, а значит, и шанс развития. Таким образом, развитие есть использование потенциала, или потенциал — это развитие в статике, а наращивание потенциала — это динамика развития (скорее роста как одного из проявлений развития).

Труднозаменимость знания выражается в оригинальности организации управления им, что нашло проявление в глобальной конкурентоспособности фирмы. Накопленное фирмой знание и эффективное управление им становятся аргументами функции ее глобальной конкурентоспособности. Отсюда резкое возрастание популярности концепции *системы сбалансированных показателей* (ССП) как новейшей концепции управления бизнесом. Из этих рассуждений вытекают следующие выводы.

1. Необходимость формирования знания о знании, или библиотеки знаний на каждой фирме. На этой основе формируется особый товар — товар-знание. *Товар-знание* — это совокупность сведений и способностей, которая используется в решении задач и интерпретации информации. Знание включает идеологические, нормативные и нравственные элементы. Знание делится на индивидуальное и организационное. В организационное знание включаются религиозные и ценностные представления, способность к сопоставлению (развитое логическое мышление), история. Именно это знание способно генерировать коллективное знание — фирменный товар-знание.

2. Постоянное воспроизводство знания, что в корне отличает скачкообразное развитие знания как ответную реакцию фирмы на вызовы внешней среды. Достигается это путем выделения работы со знаниями в особую область деятельности внутри компании.

3. Формирование системы знаний, продуктом которой являются рыночные компетенции, из которых выявляются ключевые компетенции, обладающие устойчивостью во времени и внедренные в продуктовый ряд фирмы. Это значит, что *ключевая компетенция* — это совокупность навыков и технологий, которая базируется на явных и скрытых знаниях.

4. Реализация ключевых компетенций в развитии фирменной марки посредством их внутрифирменного трансфера. Трансфер знания — центральная проблема инновационного менеджмента. В условиях глобализации бизнеса основным препятствием трансфера знаний являются исторический, политический, экономический императивы национального хозяйства. Расхождение в самосознании и мировоззрении людей вызывает недоверие и противодействие восприятию чужого знания. Все это ведет к росту трансакционных издержек в национальном хозяйстве.

5. Создание центров компетенций, оснащенных особыми коммуникационными и информационными технологиями или метатехнологиями. В результате мы приходим к пониманию интеллектуально-финансового потенциала фирмы.

13.3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Несмотря на отставание науки в оценке эффективности бизнеса, повышение эффективности хозяйственной деятельности фирмы было и останется непреходящей основной субстанциональной целью деятельности любой фирмы. Практическая реализация этой суперцели бизнеса потребовала выработки системных подходов или механизма управления эффективностью. Механизм управления эффективностью основан на следующих принципах:

- экономичность;
- продуктивность;
- прибыльность;
- рентабельность;
- валютная самоокупаемость и самофинансирование;
- оптимальная налоговая нагрузка;
- следование оптимальной стратегии поведения.

Экономичность — метод выбора решения хозяйственной задачи с наибольшей экономической выгодой. К примеру, передача электроэнергии, которая всегда сопровождается потерями в сетях, осуществляется по алюминиевым или медным проводам. Сопоставляя потери энергии в сетях со стоимостью проводников, весь мир отдал предпочтение алюминиевым проводам, поскольку более высокая стоимость медных проводов не оправдывает снижения потерь электроэнергии при передаче по ним.

Продуктивность — отношение достигнутых результатов к сумме использованных факторов производства или рост отдачи факторов за счет интенсивного их использования. Достижение того же результата возможно и путем экстенсивного использования факторов, которое ведет не к повышению продуктивности, а к росту объема производства. Рост продуктивности часто справедливо связывают с рационализацией деятельности фирмы. Для разделения влияния интенсивного и экстенсивного факторов на прирост отдачи от использования факторов производства используются специальные модели. Классическая модель факторного анализа основана на исчислении интенсивного и экстенсивного вклада любого фактора производства в конечный результат деятельности предприятия. К примеру, прирост выручки от реализации (ΔV) за счет экстенсивного и интенсивного использования активов предприятия (A) можно оценить по следующим формулам:

$$\Delta V_{\text{экст}} = (A_1 - A_0) \times \frac{V_0}{A_0};\ \Delta V_{\text{инт}} = \left(\frac{V_1}{A_1} - \frac{V_0}{A_0} \right) \times A_1, \qquad (13.2)$$

где индексы 0 и 1 — значения на начало и конец анализируемого периода.

Прибыльность — это не просто способность фирмы зарабатывать прибыль, без чего бизнес вообще теряет рациональный смысл, а нацеленность на получение большой массы прибыли. Наращивание массы прибыли, а не проедание ранее достигнутых финансовых результатов — основополагающий принцип существования любого бизнеса. В отличие от продуктивности повышение прибыльности достигается как интенсивными, так и экстенсивными методами. Именно последним обстоятельством оправдывается целесообразность слияний и поглощений компаний.

Рентабельность — отношение полученной прибыли к использованному капиталу. Этот принцип имеет более существенное значение для бизнеса вообще, нежели для отдельной фирмы. Именно рентабельность выступает главным ориентиром выбора предпочтительных видов бизнеса, во многом предопределяет структуру видов деятельности любой фирмы и в конечном счете — отраслевую структуру национального хозяйства. К примеру, если от вложений капитала в производство бензина можно получить отдачу в несколько раз больше, чем от вложений в производство хлеба, то хлеб будут привозить, а бензин вывозить из данной местности. Такова логика бизнеса.

Валютная самоокупаемость и самофинансирование — основополагающие принципы оценки эффективности внешнеэкономических операций фирмы. *Валютная самоокупаемость* есть отношение валютной выручки от экспорта продукции, пересчитанной в рубли по официальному курсу, к полным затратам в рублях на экспорт этой продукции с учетом транспортных и других расходов, связанных с экспортом. Очевидно, что валютная самоокупаемость достигается, если это отношение больше единицы. *Валютное самофинансирование* — это принцип, согласно которому валютные инвестиции фирмы полностью обеспечиваются чистой валютной выручкой от экспорта продукции фирмы. Эти принципы имеют важное значение для стран со слабыми национальными валютами, к которым относится и современная Россия. О них российская фирма должна вспоминать всякий раз, если прибегает к привлечению валютных кредитов для покупки оборудования за границей. Если такая фирма не имеет валютной выручки, то она рискует обанкротиться.

Оптимальная налоговая нагрузка — это критерий умения фирмы сберегать от налоговой инспекции свои доходы в размере, обеспечивающем полное выполнение принятой модели использования прибыли. Выполнение этого критерия оценивается дистанцией между прибылью до налогообложения и чистой прибылью фирмы.

Следование оптимальной стратегии поведения означает умение руководства организовать деятельность фирмы согласно постулатам соответствующей стратегии поведения: то ли инновационной, то ли консервативной. Каждая из этих стратегий оптимальна с точки зрения специфики бизнеса, динамичности его обновления, национальных традиций и обычаев ведения бизнеса, личных деловых качеств предпринимателя. Достижение оптимальности каждого стратегического выбора фирмы обеспечивается неукоснительным следованием постулатам — неким аксиомам, только специфическим, без которых не может обойтись ни одна наука, в том числе и экономическая. Характерные черты этих стратегий показаны в табл. 13.4.

Таблица 13.4

Инновационная и консервативная стратегии бизнеса

Инновационная стратегия (фирма-новатор)	*Консервативная стратегия (фирма-консерватор)*
Акцент на сильные стороны деятельности	Искоренение слабых сторон деятельности
Наступательная позиция в бизнесе	Оборонительная позиция в бизнесе
Стратегическая концентрация и продвижение в нужном направлении	Ставка на поддержание достигнутых в прошлом позиций
Ориентация на потребности и поведение рынка	Ориентация на наличие ресурсов и производственные возможности
Создание альтернативных параметров внешней среды	Соблюдение стабильности в случаях изменений во внешней среде
Стремление сделать имеющиеся решения излишними	Модификация, исправление принятых решений
Качественный рост (развитие)	Количественный контроль
Динамическая безопасность	Статическая безопасность

13.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

13.4.1. Алгоритм оценки финансовой эффективности бизнеса

В отличие от производительности оценить финансовую эффективность много труднее, поскольку она не поддается однозначной оценке. Эффективность деятельности фирмы с позиций финансового анализа рассматривается как отношение финансовых результатов к имуществу фирмы. Другими словами, показатели эффективности деятельности фирмы оцениваются рентабельностью ее деятельности и доходностью вложений. Эффективность деятельности фирмы требуется не только оценить, но и сопроводить убедительными пояснениями. Для этого последовательно анализируются имущество фирмы и эффект от эксплуатации этого имущества или финансовые результаты.

Финансовые результаты

При анализе финансовых результатов деятельности фирмы должны быть оценены чистая выручка, прибыль или убытки, полученные ею в анализируемом периоде. Анализ и выводы о финансовых результатах деятельности фирмы должны содержать подробные ответы на следующие вопросы:

- Как изменилась чистая выручка фирмы за анализируемый период?
- Основная деятельность, ради осуществления которой была создана фирма, за анализируемый период была прибыльной, убыточной или безубыточной?
- От какого вида деятельности фирма получила основной доход за анализируемый период — основной или инвестиционной и прочих видов деятельности?
- Какую прибыль (убыток) до налогообложения получила фирма в результате осуществления всех видов деятельности на конец анализируемого периода?
- О чем свидетельствует отсутствие у фирмы нераспределенной прибыли — возможно, об отсутствии возможности пополнения оборотных средств для ведения нормальной хозяйственной деятельности?

Для оценки внутренней эффективности деятельности фирмы необходимо сравнить темп роста выручки и себестоимости.

Активы (имущество) фирмы

При анализе активов фирмы следует учитывать абсолютные изменения в имуществе предприятия, сделать выводы об улучшении или ухудшении структуры активов. При анализе активов нужно отразить следующие моменты:

- На какие составляющие приходился наибольший удельный вес в структуре совокупных активов? Если на оборотные активы, то это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств фирмы.
- Какова доля основных средств в совокупных активах на конец анализируемого периода? Если она составила менее 40%, фирма имеет «легкую» структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества фирмы. Если она составила более 40%, фирма имеет «тяжелую» структуру активов, что свидетельствует о значительных накладных расходах и высокой чувствительности к изменениям выручки.
- В целом как изменилось имущество (сумма внеоборотных и оборотных активов) фирмы? Уменьшение имущества свидетельствует о сокращении хозяйственного оборота фирмы, что может повлечь ее неплатежеспособность, и наоборот. Рост имущества фирмы может свидетельствовать о позитивном изменении баланса.
- Как изменялась структура внеоборотных активов, что произошло с составляющими внеоборотных активов? Увеличение незавершенного строительства может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия (необходимо дополнительно проанализировать целесообразность и эффективность вложений). Увеличение долгосрочных финансовых вложений указывает на отвлечение средств из основной производственной деятельности, а снижение способствует вовлечению финансовых средств в основную деятельность предприятия и улучшению его финансового состояния.

На завершающем этапе анализа финансовой эффективности деятельности фирмы следует оценить показатели рентабельности и оборачиваемости, сделать обоснованные выводы о доходности основной и прочих видов деятельности предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

- Получала фирма прибыль или убытки с каждого рубля, вложенного в активы?

- Какова степень доходности вложений в имущество и эффективность использования активов фирмы?
- Как изменилась рентабельность активов по прибыли до налогообложения? Эффективность использования имущества в целом была высокой (при значении, большем 0,3); эффективность использования имущества в целом была средней (при значении от 0,1 до 0,3); эффективность использования имущества в целом была низкой (при значении, меньшем 0,1). Данные пороговые значения используются для международных сравнений эффективности деятельности фирмы.
- Из какого уровня оборачиваемости активов фирмы и степени доходности всех операций складывается уровень рентабельности активов?
- Связаны проблемы фирмы с трудностями в реализации продукции, с высокими затратами на ее производство или неэффективным управлением оборотным капиталом? Одновременное снижение показателей рентабельности и оборачиваемости активов является свидетельством наличия проблем, связанных, например, с реализацией продукции и работой отдела маркетинга (темпы роста выручки замедляются).
- Какова эффективность привлечения инвестиционных вложений в фирму? Если рентабельность собственного капитала (фактического) фирмы возросла, то это свидетельствует о возможности и достаточной эффективности инвестиций в фирму; если снизилась, то это свидетельствует о низкой эффективности инвестиций в фирму.
- Является положительной или отрицательной тенденция изменений в структуре оборотного капитала с точки зрения длительности оборота чистого производственного оборотного капитала? Значение показателя меньше нуля, с одной стороны, говорит о положительной тенденции в структуре оборотного капитала, так как фирма финансирует (покрывает) коммерческий кредит, предоставляемый своим покупателям, а также свои запасы за счет отсрочки платежей кредиторам. С другой стороны, этот факт связан с риском потери финансовой устойчивости и платежеспособности. Значение показателя больше нуля, с одной стороны, говорит о негативной тенденции в структуре оборотного капитала, поскольку фирма «замораживает» средства в виде запасов или коммерческого кредита, предоставленного покупателям и финансируется либо за счет собственных средств, либо за счет привлечения платного банковского кредита. С другой стороны, это обстоятель-

ство является положительным, так как риск потери финансовой устойчивости и платежеспособности при этом уменьшается.

13.4.2. Финансовая эффективность и инвестиционная привлекательность фирмы

Факторная оценка финансовой эффективности деятельности компании отражена в концепции доходности фирмы «Дюпон» (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Концепция доходности фирмы «Дюпон»

Для целей прогнозирования финансовой эффективности широкое применение получила модель Хиггинса, определяющая скорость роста объема продаж при заданных ограничениях. Эта модель показывает, что *коэффициент устойчивого роста объема продаж* (g) есть функция рентабельности продаж, коэффициента финансовой независимости и отношения активов к выручке. Модель имеет вид

$$g = \frac{P_m(1 + d_p)(1 + L)}{t_s - P_m(1 - d_p)(1 + L)}, \qquad (13.3)$$

где P_m — чистая рентабельность продаж; d_p — коэффициент выплаты дивидендов; L — коэффициент финансовой независимости (отношение долга к собственному капиталу); t_s — отношение совокупных активов к выручке.

На основе рассчитанных данных об уровне финансовой эффективности можно вывести сводный показатель *инвестиционной привлекательности фирмы* и отнести ее к одной из четырех групп. Первая группа включает фирмы, которые на конец анализируемого периода имеют высокую рентабельность и финансово устойчивы. Их платежеспособность не вызывает сомнений. Качество финансового и производственного менеджмента высокое. Предприятия имеют отличные шансы для дальнейшего развития. Вторая группа объединяет фирмы, которые на конец анализируемого периода имеют удовлетворительный уровень рентабельности. Их платежеспособность и финансовая устойчивость находятся в целом на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели ниже рекомендуемых значений. Однако данные предприятия не достаточно устойчивы к колебаниям рыночного спроса на продукцию и другим факторам финансово-хозяйственной деятельности. Работа с такими фирмами требует взвешенного подхода.

К третьей группе относятся фирмы, которые на конец анализируемого периода финансово неустойчивы, имеют низкую рентабельность для поддержания платежеспособности на приемлемом уровне. Как правило, такие предприятия имеют просроченную задолженность и находятся на грани потери финансовой устойчивости. Для выведения таких предприятий из кризиса следует предпринять значительные изменения в их финансово-хозяйственной деятельности. Инвестиции в эти фирмы связаны с повышенным риском. Четвертая группа включает фирмы, которые на конец анализируемого периода находятся в глубоком финансовом кризисе. Размер кредиторской задолженности велик, фирмы не в состоянии расплатиться по своим обязательствам. Финансовая устойчивость предприятий практически полностью утеряна. Значение показателя рентабельности собственного капитала не позволяет надеяться на улучшение. Степень кризиса фирмы столь глубока, что вероятность улучшения даже в случае коренного изменения финансово-хозяйственной деятельности невысока.

Отнесение фирмы к той или иной группе инвестиционной привлекательности характеризует соответствующий уровень эффективности внешних вложений капитала в данную фирму. Отсюда одни фирмы не испытывают нужды в финансовых ресурсах и могут рассчитывать на высокие темпы роста, другие вынуждены бороться за сохранение своей рыночной ниши, опираясь на самофинансирование.

13.5. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Многие годы классическая теория признавала единственную цель предприятия — максимизацию прибыли. С 1950—60-х годов в экономически развитых странах высшей целью бизнеса стала не максимизация прибыли, а скорее обеспечение ее нормального уровня, когда наблюдается рост доходности собственного капитала. По убеждению многих экономистов, на первом месте среди всех финансово-экономических целей стоит достижение высокой ставки доходности собственного капитала. Формально эта ставка доходности является производной: 1) от роста прибыли на акцию; 2) роста общей суммы прибыли; 3) роста дивидендов; 4) повышения рыночной стоимости акции; 5) роста собственного капитала. В качестве альтернативы отдельные исследователи предлагают другой базовый критерий комплексной оценки эффективности деятельности фирмы — *рост стоимости акционерного капитала*.

Пусть w (*WASS*) — средневзвешенные затраты на капитал; g — годовой темп роста; F_p — дисконтированная стоимость денежных потоков, генерируемых фирмой; d — общая амортизация в относительных величинах; P_t — рыночная стоимость фирмы; r — требуемая норма доходности инвестора; I — результат инвестиций. Тогда можно записать

$$P_t = (1 - d) \times P_{t-1} + F_p. \tag{13.4}$$

По существу, первая составляющая — это остаточная рыночная стоимость имущества, вторая — будущие доходы фирмы, приведенные к настоящему времени. Но приведенную стоимость будущих денежных потоков с помощью общеизвестной формулы роста можно представить:

$$F_p = \frac{r \times I}{w - g}. \tag{13.5}$$

Подставим выражение (13.5) в формулу (13.4) и после простейших преобразований получим изменение рыночной стоимости фирмы:

$$P_y = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} = -d + \frac{r}{w - g} \times \frac{I}{P_{t-1}}. \tag{13.6}$$

Противоречивое поведение фирм, исповедующих в качестве главной цели максимизацию акционерного капитала, уже с

1980-х годов стало предметом исследования многих научных школ. В конечном счете была признана новая цель финансового менеджмента — максимизация стоимости компании. Эта цель предполагает такое поведение руководства предприятия, когда все финансовые решения направлены на максимальное увеличение стоимости компании. Это обстоятельство стало мощным толчком развития теории оценки бизнеса. При оценке уровня эффективности хозяйственной деятельности фирмы с позиций динамического равновесия необходимо выйти за рамки традиционного ресурсного подхода и попытаться оценить эффективность всех сторон бизнеса. Исходными посылками в данном случае выступают соотношения темпов роста[1] дохода T_r, оборота T_o, активов T_a и собственного капитала $T_к$, т.е.

$$T_r \geq T_o \geq T_a \geq T_к. \qquad (13.7)$$

В обычных условиях добиться выполнения этого неравенства удается редко, это идеальный случай, демонстрирующий достижение высшей эффективности бизнеса[2]. При заданной доходности то же выражение эффективности можно представить в следующем виде:

$$T_o \geq T_a \geq T_к. \qquad (13.8)$$

Из-за перенакопления производственных мощностей в мировом хозяйстве темп роста промышленных активов в настоящее время резко замедлился при стабильном росте оборота мирового хозяйства. Но и перенакопление активов их собственники обратили себе на пользу. Запас производственных мощностей выступает сегодня надежным обеспечением долга, что при свободном доступе на рынки капитала является огромным конкурентным преимуществом западных компаний. Дешевые кредиты позволяют им проводить широкомасштабную реструктуризацию своего бизнеса, замещая потери от недоиспользования избыточных производственных мощностей доходами от

---

[1] В реальной практике множество случаев, когда отдельные знаки имеют противоположное направление. Эти частные случаи требуют углубленного анализа. Даже $T_д \geq T_к$ объяснить непросто. Так, Ю.М. Осипов это объясняет расхождением стоимости фактора и стоимости его производительной силы. А все неравенство выполняется прежде всего за счет эффекта производственного и финансового рычагов.

[2] На общей концепции эффективности (предельной эффективности капитала) базируется *концепция финансового рычага*, которую немецкие экономисты трактуют как эффективность финансирования.

активизации операций на финансовом рынке. В результате наращиваются обороты, но не товарного производства, а обороты по операциям с финансовыми и интеллектуальными активами. В условиях высокоразвитых финансовых рынков (рынков имущественных прав) стабилизатором равновесия выступает маневрирование имущественными правами. Такая альтернатива приложения капитала принципиально меняет суть динамического равновесия и высшей эффективности бизнеса, она модифицируется в модель вида

$$\begin{aligned} &T_{\text{о.м}} \le T_{\text{а.м}} \le T_{\text{к.м}};\\ &T_{r.\text{о}} \ge T_{\text{о.ф}} \ge T_{\text{а.ф}} \ge T_{\text{к.ф}} \ge T_{\text{к.о}};\\ &T_{\text{о.и}} \ge T_{\text{а.и}} \ge T_{\text{к.и}}, \end{aligned} \qquad (13.9)$$

где $T_{r.\text{о}}$ и $T_{\text{к.о}}$ — темп роста общей доходности и капитала соответственно; $T_{\text{о.м}}$, $T_{\text{о.ф}}$ и $T_{\text{о.и}}$ — темп роста оборота в части отдачи материальных, финансовых и интеллектуальных активов соответственно; $T_{\text{а.м}}$, $T_{\text{а.ф}}$ и $T_{\text{а.и}}$ — темп роста материальных, финансовых и интеллектуальных активов соответственно; $T_{\text{к.м}}$, $T_{\text{к.ф}}$ и $T_{\text{к.и}}$ — темп роста капитала, вложенного в материальные, финансовые и интеллектуальные активы соответственно.

В этой модели $T_{\text{а}} \ge T_{\text{о}}$ выражает предел заимствований согласно концепции финансового рычага. Между $T_{\text{а}}$ и $T_{\text{о}}$ необходимо учитывать временной лаг исходя из требований концепции временной стоимости денег. Кроме того, учет фактора времени означает учет компромисса между долгосрочными и краткосрочными финансовыми целями. Главное, чтобы в угоду краткосрочным целям в жертву не приносились долгосрочные. Краткосрочные цели обычно выражаются в минимизации затрат. Разница в темпах $T_r \ge T_{\text{к}}$ необходима для обеспечения необходимой суммы на потребление, без чего невозможна мотивация, а тем более борьба за воплощение стратегии наращивания стоимости компании. $T_{\text{о}}$ — это индикатор удовлетворенности клиентов создаваемыми фирмой ценностями. Значит, $T_{\text{о}}$ — главный источник устойчивого создания стоимости. Пример расчета уровня эффективности предприятия представлен в табл. 13.5.

Таблица 13.5

Расчет уровня эффективности ОАО «УНГЕО» в 2000–2003 годы (тыс. руб.)

Показатель	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*
Доход	24 938	244 391	506 884	253 486
Темп роста дохода, %		9,8	20,3	10,2
Оборот	271 448	670 477	1 386 640	1 133 138
Темп роста оборота, %		2,5	5,1	4,2
Активы	908 191	1 788 311	1 693 812	1 645 892
Темп роста активов, %		2,0	1,9	1,8
Собственный капитал	603 892	801 983	1 314 794	1 114 639
Темп роста капитала, %		1,3	2,2	1,8
Уровень эффективности		Высокий	Высокий	Средний

Контрольные вопросы

1. В чем заключается практическая значимость оценки эффективности?
2. В чем экономический смысл ресурсного подхода к оценке эффективности?
3. Назовите основные этапы определения финансовой эффективности фирмы.
4. Охарактеризуйте модель комплексной оценки эффективности деятельности фирмы (концепция доходности фирмы «Дюпон»).
5. Какие факторы определяют предельную эффективность капитала?

Раздел IV

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ФИРМЫ

Тема 14

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ

План занятия

1. Инвестиции и инвестиционная деятельность.
2. Инвестиционная политика фирмы.
3. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

14.1. ИНВЕСТИЦИИ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Понятия «инвестиции» и «инвестирование»

Эффективная деятельность фирм в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов их развития и повышения конкурентоспособности в значительной мере определяются уровнем их инвестиционной активности и масштабами инвестиционной деятельности. *Инвестиции* (от лат. *investio* — одеваю) — одна из наиболее часто используемых в экономической науке категорий. Можно выделить следующие основные признаки инвестиций:

- инвестиции представляют собой совокупность инвестиционных ресурсов — различных реальных (основные и оборотные средства, нематериальные активы) и финансовых активов (денежные средства, ценные бумаги и прочие финансовые инструменты);
- инвестиционные ресурсы могут вкладываться в различные объекты инвестиционной деятельности — реальные (основные и оборотные средства, нематериальные активы) и финансовые активы (ценные бумаги и прочие финансовые инструменты);

- инвестиции являются объектом собственности: они могут принадлежать различным субъектам инвестиционной деятельности (государственным и муниципальным органам, отечественным и иностранным юридическим и физическим лицам);
- инвестиционные ресурсы могут использоваться не только в сфере предпринимательской (коммерческой) деятельности. Инвестиционные цели могут носить экономический, социальный, экологический и иной характер;
- инвестиционные ресурсы могут направляться на решение как долгосрочных (рост потенциала, повышение конкурентоспособности фирмы), так и краткосрочных (вложение свободных денежных средств, получение текущего дохода) задач инвесторов;
- инвестиции являются важнейшим средством реализации стратегии развития фирмы в долгосрочной перспективе.

Таким образом, ***инвестиции*** *(инвестиционные ресурсы) — это капитал в любой его форме, вкладываемый в объекты предпринимательской и иных видов деятельности с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.* В отличие от категории «инвестиции», характеризующей объем накопленных инвестиционных ресурсов, термин *«инвестирование»* характеризует процесс вложения капитала в объекты инвестиционной деятельности. ***Инвестирование*** *— это процесс вложения капитала в любой его форме в объекты предпринимательской и иных видов деятельности с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.* Другими словами, инвестирование представляет собой форму преобразования (трансформации) части накопленного капитала в виде инвестиционных ресурсов в альтернативные виды активов фирмы.

Понятие «капитальные вложения»

В плановой экономике вместо термина «инвестиции» использовался термин *«капитальные вложения»*. Такой подход привел к тому, что вложения средств в нематериальные и финансовые активы, являющиеся важным направлением инвестиционной деятельности предприятия, вообще не включались в разряд инвестиций. Иначе говоря, инвестиционный процесс и инвестиционная деятельность ограничивались лишь капитальным строительством и процессом воспроизводства основного капитала. ***Капитальные вложения*** *— это инвестиции в основной капитал, в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприя-*

тий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Под *новым строительством* понимается возведение комплекса объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения вновь создаваемых предприятий, зданий и сооружений, а также филиалов и отдельных производств, которые после ввода в эксплуатацию будут находиться на самостоятельном балансе. Новое строительство осуществляется на новых площадках в целях создания новых производственных мощностей. *Расширение* предприятия представляет собой создание дополнительных производств на действующем предприятии, а также строительство новых и расширение существующих отдельных цехов и объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения на территории действующих предприятий или примыкающих к ним площадках в целях создания дополнительных или новых производственных мощностей. К *реконструкции* предприятия относится переустройство существующих цехов и объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения, как правило, без расширения имеющихся зданий и сооружений основного назначения, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня на основе достижений научно-технического прогресса. *Техническое перевооружение* предполагает совершенствование процесса производства путем повышения технико-экономического уровня отдельных производств, цехов или участков. В процессе технического перевооружения осуществляется внедрение новой техники и технологии, замена устаревшего оборудования, устранение «узких мест» в производственном процессе, совершенствование общезаводского хозяйства и вспомогательных служб предприятия.

Классификация инвестиций

Осуществляемые любой фирмой инвестиции могут быть классифицированы по целому ряду признаков. *По объектам вложения капитала* различают реальные и финансовые инвестиции. *Реальные инвестиции* характеризуют вложения средств в реальные активы фирмы (основные средства, нематериальные активы, товарно-материальные ценности и прочие объекты инвестирования, связанные с осуществлением хозяйственной деятельности). *Финансовые инвестиции* характеризуют вложения средств в различные финансовые инструменты (финансовые активы), среди которых наиболее значимую долю занимают ценные бумаги.

По воспроизводственной направленности выделяют валовые, реновационные и чистые инвестиции. *Валовые инвестиции* характеризуют общий объем инвестиций, направленных в определенном периоде на нужды простого и расширенного воспроизводства капитала фирмы. В количественном выражении они представляют собой сумму реновационных и чистых инвестиций. *Реновационные инвестиции* осуществляются с целью обеспечения простого воспроизводства капитала и финансируются за счет накопленных амортизационных отчислений. *Чистые инвестиции* характеризуют объем средств, направленных на обеспечение расширенного воспроизводства капитала, и осуществляются за счет чистой прибыли, заемных и привлеченных средств.

По характеру участия в инвестиционном процессе выделяют прямые и непрямые инвестиции. *Прямые инвестиции* подразумевают прямое участие инвестора в выборе объектов инвестирования и вложении капитала. Обычно прямые инвестиции осуществляются путем непосредственного вложения средств в уставный капитал фирм. *Непрямые инвестиции* характеризуют вложения капитала инвестора, опосредованное другими лицами (финансовыми посредниками). *По отношению к фирме-инвестору* выделяют внутренние и внешние инвестиции. *Внутренние инвестиции* характеризуют вложение капитала в развитие операционных активов (т.е. активов, непосредственно участвующих в производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг) самого инвестора. *Внешние инвестиции* представляют собой вложение капитала в активы других фирм.

По периоду осуществления выделяют краткосрочные и долгосрочные инвестиции. В российской практике *краткосрочные инвестиции* характеризуют вложения капитала на период до одного года. Основу краткосрочных инвестиций предприятия составляют его краткосрочные финансовые вложения. *Долгосрочные инвестиции* характеризуют вложения капитала на период более одного года. Такими инвестициями являются инвестиции в основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и пр.

По совместимости осуществления выделяют независимые, взаимозависимые и взаимоисключающие инвестиции. *Независимые инвестиции* характеризуют вложения капитала в автономные (независимые) объекты инвестирования. *Взаимозависимые инвестиции* характеризуют вложения капитала в такие объекты инвестирования, очередность реализации и/или последующая эксплуатация которых зависит от других объектов инвестирования

и может осуществляться лишь в комплексе с ними. *Взаимоисключающие инвестиции* носят аналоговый характер по целям их осуществления и требуют альтернативного выбора.

По формам собственности на инвестиционные ресурсы выделяют частные, государственные, муниципальные и смешанные инвестиции. *Частные инвестиции* характеризуют вложения капитала, осуществляемые за счет средств отдельных юридических и физических лиц. *Государственные инвестиции* характеризуют вложения капитала, осуществляемые за счет средств федерального и региональных бюджетов, государственных внебюджетных фондов, а также государственных предприятий. *Муниципальные инвестиции* осуществляются преимущественно за счет бюджетов муниципальных образований. *Смешанные инвестиции* предполагают вложения частного, государственного и/или муниципального капитала в объекты инвестирования конкретной фирмы.

По происхождению капитала выделяют отечественные и иностранные инвестиции. *Отечественные инвестиции* характеризуют вложения капитала в разнообразные объекты инвестирования резидентами данной страны. К *иностранным инвестициям* относятся вложения, осуществляемые иностранными государствами, иностранными юридическими и физическими лицами в объекты инвестирования данной страны.

По характеру инвестиционных целей внешние инвестиции фирмы подразделяются на стратегические и портфельные. *Стратегические инвестиции* осуществляются с целью получения прав на участие в управлении сторонними фирмами и извлечения дохода в долгосрочном периоде. *Портфельные инвестиции* осуществляются исключительно с целью получения текущего инвестиционного дохода (в виде процентов, дивидендов и пр.).

Инвестиционная деятельность

На практике вложение капитала (инвестирование) осуществляется в процессе инвестиционной деятельности фирмы, которая является одним из самостоятельных видов финансово-хозяйственной деятельности и важнейшей формой реализации ее экономических интересов. ***Инвестиционная деятельность*** *представляет собой процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложений капитала, направленных на поддержание и развитие производственно-экономического потенциала фирмы.* Характер развития фирмы в долгосрочной перспективе во многом зависит от правильного определения и соблюдения *принципов инвестиционной деятельности*:

- *принцип целенаправленности* предполагает, что инвестиционная деятельность любой фирмы должна осуществляться в строгом соответствии с предварительно разработанной системой целей. Система целей инвестиционной деятельности определяет ориентиры развития производственно-экономического потенциала фирмы в долгосрочной перспективе;
- *принцип эффективности.* При осуществлении инвестиционной деятельности необходимо установить критерии отбора инвестиционных проектов и программ с позиций их экономической эффективности. Максимизация отдачи на вложенный капитал является главным условием эффективности инвестиционной деятельности фирмы;
- *принцип системности* ориентирует руководство фирмы на рассмотрение инвестиций как составной части более крупной экономической системы, на определение характера и учет взаимосвязи между инвестиционной и операционной деятельностью. В соответствии с этим принципом инвестиции не должны осуществляться в ущерб операционной деятельности фирмы;
- *принцип альтернативности* предполагает необходимость разработки нескольких различных вариантов инвестиций, направленных на решение одной и той же задачи, и выбора среди них наилучшего, позволяющего достигнуть поставленной цели с наименьшими затратами времени и ресурсов;
- *принцип готовности* к инвестированию характеризует степень подготовленности фирмы к практическому осуществлению инвестиционной деятельности. Готовность определяется наличием и достаточностью правового, кадрового, организационного, финансового и иного обеспечения инвестиционной деятельности;
- *принцип гибкости* инвестиционной деятельности предполагает ее способность быстро приспосабливаться к изменениям параметров внешней и внутренней среды фирмы. Гибкость — главное условие активной координации инвестиционной деятельности любой фирмы, функционирующей в условиях рыночной экономики;
- *принцип сопровождения* инвестиционной деятельности предполагает своевременный учет изменений в целях, задачах и разнообразных факторах, возникающих в процессе инвестирования. Эти изменения должны быть своевременно отражены в параметрах инвестиционной деятельности фирмы;

- *принцип безопасности.* Важнейшим принципом инвестиционной деятельности фирмы является социальная, экологическая и экономическая безопасность физических и юридических лиц от воздействия негативных явлений, эффектов и последствий, возникающих в процессе инвестирования капитала.

Субъекты инвестиционной деятельности

В условиях рыночной экономики в инвестиционной деятельности любой фирмы задействовано несколько *субъектов* (*участников*) *инвестиционного процесса.* Субъекты инвестиционной деятельности играют активную роль в инвестиционном процессе, обеспечивая вложение капитала в объекты инвестиционной деятельности. Каждый из участников выполняет определенные, свойственные только ему функции в инвестиционном процессе. Классификация субъектов инвестиционной деятельности по их роли в инвестиционном процессе предполагает выделение инвесторов, заказчиков, подрядчиков, поставщиков, пользователей объектов инвестиционной деятельности и прочих участников инвестиционного процесса.

Инвесторы — лица, аккумулирующие и осуществляющие вложение капитала (собственных, заемных и привлеченных средств) в объекты инвестиционной деятельности, а также обеспечивающие их целевое использование на протяжении всего инвестиционного цикла. Инвестор определяет цели, направления и объемы инвестиций и привлекает для их реализации на договорной основе любых других участников инвестиционной деятельности. *Заказчики* — лица, организующие инвестиционную деятельность в соответствии с договором, заключенным с инвестором. Заказчики не могут вмешиваться в предпринимательскую и иную деятельность других субъектов инвестиционной деятельности, если это не предусмотрено договором между ними. Заказчиками могут быть инвесторы. *Подрядчики* — лица, выполняющие работы по практической реализации инвестиционных проектов и программ в соответствии с договором подряда или государственным контрактом, заключаемым с заказчиком. Подрядчики обязаны иметь лицензию на осуществление ими тех видов деятельности, которые подлежат лицензированию в соответствии с законом.

Пользователи объектов инвестиций — субъекты инвестиционной деятельности, в интересах которых создаются указанные объекты. Пользователями объектов инвестиций могут быть сами инвесторы, осуществляющие инвестиции в собственных инте-

ресах. *Поставщики* — лица, обеспечивающие своевременные поставки материальных ресурсов, необходимых для реализации инвестиционных проектов и программ в соответствии с договорами, заключенными с заказчиком и/или подрядчиком. *Прочие участники* инвестиционного процесса — лица, обеспечивающие страхование объектов инвестиционной деятельности, кредитование инвестора или выполняющие иные функции в инвестиционном процессе. Каждый субъект инвестиционной деятельности может совмещать функции двух и более участников инвестиционного процесса. Субъектами инвестиционной деятельности могут быть органы государственной власти и местного самоуправления, финансово-кредитные институты, коммерческие организации, граждане РФ, иностранные юридические и физические лица.

Объекты инвестиционной деятельности

В отличие от субъектов, занимающих активную позицию в инвестиционном процессе, объектам инвестиционной деятельности принадлежит пассивная роль. В теории и на практике инвестиционного менеджмента под *объектами инвестиционной деятельности* понимаются направления вложений капитала фирмы. В соответствии с общепринятой классификацией выделяются следующие виды объектов инвестиционной деятельности:

- *реальные активы*, представляющие собой совокупность материальных (основные и оборотные средства) и нематериальных активов (объекты промышленной собственности и объекты авторского права);
- *финансовые активы*, объединяющие ценные бумаги (акции, облигации, векселя и пр.), производные финансовые инструменты (варранты, опционы, фьючерсы и пр.), доли в уставном капитале сторонних организаций, вклады по договору простого товарищества и пр.

Источники финансирования инвестиционной деятельности

Одной из важнейших задач, стоящих перед любой фирмой в инвестиционном процессе, является выбор *источников финансирования инвестиционной деятельности*. В состав источников финансирования могут входить не только денежные средства, но и выражаемые в денежном эквиваленте прочие инвестиционные ресурсы. Источники финансирования инвестиционной деятельности фирмы подразделяются:

- на *собственные средства* (прибыль предыдущих лет в части, определенной общим собранием акционеров (участников), на-

копленные амортизационные отчисления, страховые суммы возмещения убытков, иммобилизованные излишки основных и оборотных средств и пр.);
- *заемные средства* (бюджетные, банковские и коммерческие кредиты на процентной и беспроцентной основе; займы, полученные от других организаций; облигационные займы и пр.);
- *привлеченные средства* (взносы и пожертвования; средства, полученные от эмиссии акций; средства инвестиционных, негосударственных пенсионных фондов и пр.).

При этом собственные средства, рассматриваемые в качестве источников финансирования инвестиционной деятельности, являются внутренним ресурсом предприятия, в то время как заемные и привлеченные средства поступают извне. Основное различие между заемными и привлеченными источниками финансирования инвестиционной деятельности фирмы состоит в том, что заемные средства поступают исключительно на возмездной основе, в то время как привлеченные — на безвозмездной.

Инвестиционный рынок

Инвестиционная деятельность любой фирмы, функционирующей в рыночных условиях хозяйствования, является предпринимательской деятельностью и осуществляется на *инвестиционном рынке*. В зарубежной практике инвестиционный рынок отождествляется, как правило, с рынком ценных бумаг, в то время как отечественные экономисты наиболее часто понимают под ним рынок капитальных товаров. Оба этих подхода являются чрезмерно узкими и не охватывают всего многообразия объектов инвестиционной деятельности фирмы. ***Инвестиционный рынок*** — *это рынок, на котором субъекты инвестиционной деятельности приобретают разнообразные инвестиционные товары и услуги, обеспечивающие процесс реального и финансового инвестирования.* Инвестиционный рынок как рынок объектов инвестиционной деятельности распадается на ряд относительно самостоятельных сегментов. По критерию обращающихся на нем товаров и услуг в структуре этого рынка выделяют:

- *рынок недвижимости*, охватывающий такие виды инвестиционных товаров, как предприятия (имущественные комплексы), здания и сооружения, земельные участки и объекты природопользования, прочие объекты недвижимости;
- *рынок капитальных товаров*, на котором обращаются товары производственно-технического назначения (рабочие и силовые

машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, транспортные средства), средства связи и коммуникации, компьютерная техника и т.п.;
- *рынок нематериальных активов*, объектами купли-продажи на котором выступают патенты (свидетельства) на товарные знаки и знаки обслуживания, изобретения, полезные модели и промышленные образцы, а также лицензии на их использование;
- *рынок прочих объектов реального инвестирования*, на котором обращаются все иные товары, не вошедшие в рассмотренные выше группы и используемые в процессе осуществления реальных инвестиций;
- *рынок услуг в сфере реального инвестирования*, на котором продаются и покупаются такие виды услуг, как подготовка бизнес-планов реальных инвестиционных проектов, проектирование отдельных объектов и технологических процессов, осуществление строительно-монтажных и прочих работ;
- *фондовый рынок*, объектами купли-продажи на котором являются все виды ценных бумаг и производных финансовых инструментов, эмитированных предприятиями, финансовыми институтами и государством;
- *денежный рынок*, охватывающий такие виды объектов инвестирования, как денежные вклады (срочные депозиты и депозиты до востребования), валютные ценности и т.п.;
- *кредитный рынок*, на котором обращаются инвестиционные кредиты, предоставляемые банковскими и иными финансовыми организациями, а также долгосрочные займы предприятий реального сектора;
- *рынок услуг в сфере финансового инвестирования*, товаром на котором являются различного рода посреднические услуги, а также услуги по регистрации и хранению ценных бумаг, информационные и другие виды услуг.

Инвестиционное законодательство

В соответствии с действующим законодательством инвестиционная деятельность отечественных и иностранных фирм на территории России является предметом совместного ведения федеральных и региональных органов власти. Однако общие принципы инвестиционной деятельности устанавливаются на федеральном уровне. *Правовая база инвестиционной деятельности* включает как общее государственное и хозяйственное законодательство, так и систему специальных нормативных актов федерального и регионального уровня.

К первой группе относятся Конституция РФ, Гражданский, Земельный, Таможенный и Налоговый кодексы РФ, законы о государственном бюджете, собственности, недрах и концессиях, предприятиях и предпринимательской деятельности, банках и банковской деятельности, внешнеэкономической деятельности, валютном регулировании, залоге и ипотеке, арендных отношениях и лизинге, страховании и пр. Вторая группа состоит из законов и иных нормативных актов, регулирующих собственно инвестиционный процесс. К таким нормативным актам относятся Закон «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» от 26 июня 1991 г., Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г., Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 9 июля 1999 г., а также ряд указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, приказов различных министерств и ведомств.

Ряд положений, касающихся инвестиционной деятельности, регулируется международными соглашениями и договорами общего характера. Россия заключила свыше 40 межправительственных соглашений о взаимной защите и поощрении инвестиций, присоединилась к двум международным конвенциям — Вашингтонской конвенции о порядке разрешения инвестиционных споров между государственными и иностранными лицами (1965) и Сеульской конвенции об учреждении Многостороннего агентства по гарантиям инвестиций (1985), подписала договор о присоединении к Европейской энергетической хартии, стала членом Международного валютного фонда и Всемирного банка. Страны СНГ подписали Соглашение о сотрудничестве в области инвестиционной деятельности (1993) и заключили Конвенцию о защите прав инвесторов (1997).

14.2. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Инвестиционная деятельность фирмы осуществляется в процессе формирования и реализации ее инвестиционной политики. Инвестиционная политика как важнейший компонент общей экономической политики фирмы является главным инструментом, обеспечивающим ее стабильное и устойчивое развитие в долгосрочном периоде.

Понятие инвестиционной политики фирмы

Инвестиционная политика фирмы — *это система мер, охватывающая такие стандартные функции инвестиционного менеджмента, как формулирование стратегических целей инвестиционной деятельности, разработка инвестиционной стратегии и ее реализация на практике посредством тактических мероприятий* (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Инвестиционная политика фирмы

В практике деятельности фирм существуют три основных варианта инвестиционной политики, различающихся по уровню риска и доходности инвестиций: консервативная, умеренная и агрессивная инвестиционная политика. *Консервативная инвестиционная политика* — это вариант инвестиционной политики фирмы, направленной на выбор таких инвестиционных проектов, по которым уровни прибыльности и риска значительно ниже средних по отрасли. *Умеренная инвестиционная политика* — это вариант инвестиционной политики фирмы, направленной на выбор таких инвестиционных проектов, по которым уровни прибыльности и риска соответствуют среднеотраслевым показателям. *Агрессивная инвестиционная политика* — это вариант инвестиционной политики фирмы, направленной на выбор таких инвестиционных проектов, по которым уровни прибыльности и риска значительно выше средних по отрасли.

Предпосылки формирования инвестиционной политики

Инвестиционная политика фирмы должна строиться на строгом понимании и учете тех объективных и субъективных предпосылок, которые предопределяют ее стабильное и устойчивое

развитие в долгосрочной перспективе. При этом в ее основе лежат две *объективные предпосылки*: 1) необходимость создания и поддержания благоприятных условий для воспроизводства капитала фирмы; 2) необходимость удовлетворения требований рынка по отношению к фирме и производимому ей продукту. Существенное воздействие на формирование инвестиционной политики фирмы оказывает и ряд *субъективных факторов*, индивидуальных для каждого конкретного случая. Однако инвестиционная политика эффективна только в том случае, если она удовлетворяет объективным законам инвестиционной деятельности.

Рассмотрим инвестиционную деятельность фирмы с позиций *воспроизводства ее капитала*. Категория воспроизводства в экономической науке характеризует единство *процесса производства*, в ходе которого ограниченные ресурсы используются для получения некоего социально-экономического результата, и *процесса обращения*, результатом которого является превращение полученного результата в исходные ресурсы. Процесс воспроизводства сопровождается кругооборотом капитала фирмы, который в своем движении проходит три последовательные стадии.

- На первой стадии инвестируется денежный капитал $Д$ фирмы на приобретение средств производства (СП) и рабочей силы (РС). В результате капитал переходит из денежной в производительную форму.
- На второй стадии материальные и трудовые ресурсы соединяются в процессе производства $П$ с целью выпуска готовой продукции $Т'$. Как следствие, производительная форма капитала сменяется его товарной формой.
- На третьей стадии реализуется произведенная продукция и фирма получает денежный доход в сумме $Д'$. Тем самым происходит возврат капитала к первоначальной денежной форме, являющийся необходимым условием возобновления производственного процесса. Кругооборот капитала в процессе воспроизводства можно представить в виде формулы

$$Д - Т \begin{matrix} \nearrow СП \\ \searrow РС \end{matrix} \ldots \; П \; \ldots \; Т' - Д'.$$

По окончании каждого операционного цикла все получаемые фирмой доходы распределяются между: 1) *фондом возмещения*, создаваемым с целью компенсации ресурсов, затраченных в ходе производственного процесса; 2) *фондом накопления*, средства которого используются для накопления капитала фирмы; 3) *фондом*

потребления, средства которого выбывают из процесса производства и используются для удовлетворения интересов собственников капитала (рис. 14.2).

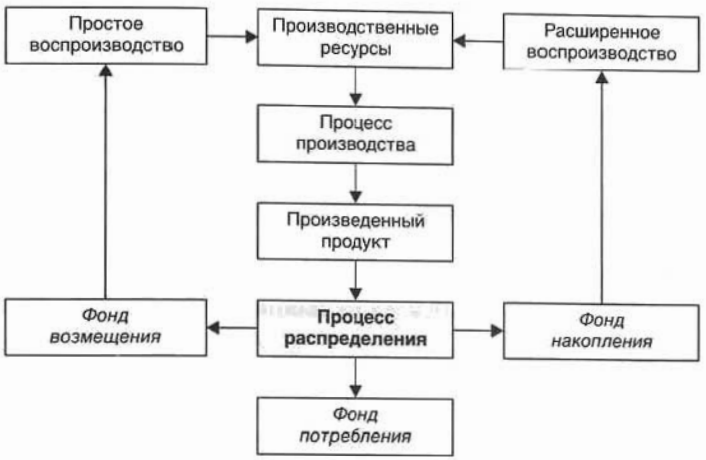


Рис. 14.2. Влияние процесса распределения на динамику факторов производства

Инвестиции осуществляются за счет средств фонда накопления (используемых с целью расширенного воспроизводства капитала) и некоторой части фонда возмещения (используемой с целью простого воспроизводства капитала). Поэтому инвестиционная деятельность является одной из важнейших цепей обратной связи, которая опосредована влиянием распределения продукции на динамику ограниченных ресурсов — факторов производства. Таким образом, инвестиционная деятельность фирмы, выражающаяся в формировании и реализации ее инвестиционной политики, является важным компонентом системы воспроизводства капитала и носит объективный характер.

Другим объективным фактором, подлежащим учету в процессе формирования инвестиционной политики, являются *требования целевого рынка по отношению к фирме и производимому ей продукту*. В условиях рыночной экономики эффективность деятельности любой фирмы зависит от степени удовлетворения потребностей рынка. Иными словами, характер воспроизводственных процессов, протекающих на уровне отдельного предприятия, напрямую зависит от качественного и количественного соответствия произведенного продукта требованиям потребителей.

В условиях рыночной экономики интегральным показателем степени удовлетворения потребностей целевого рынка выступает *конкурентоспособность фирмы*. ***Конкурентоспособность фирмы*** *отражает ее реальную и потенциальную способность проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары основных конкурентов.* Основы конкурентоспособности закладываются в процессе формирования и реализации инвестиционной политики, определяющей основные направления развития фирмы в долгосрочной перспективе. Предусмотренные в ней темпы и пропорции воспроизводства капитала оказывают непосредственное воздействие на технико-технологические возможности удовлетворения предприятием конечного потребительского спроса на целевом рынке.

Стратегические цели инвестиционной деятельности фирмы

Формирование инвестиционной политики фирмы начинается с определения стратегических целей инвестиционной деятельности. Задавая ориентиры в инвестиционной политике, эти цели служат важнейшим критерием эффективности принятия стратегических инвестиционных решений. Процесс формирования стратегических целей инвестиционной деятельности состоит из трех этапов (рис. 14.3).

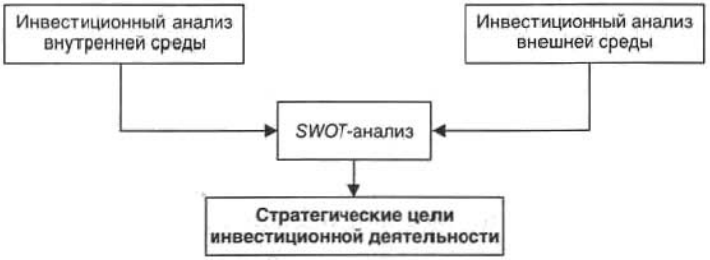


Рис. 14.3. Разработка стратегических целей инвестиционной деятельности фирмы

На первом этапе осуществляются выявление и анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих определяющее воздействие на основные параметры инвестиционной политики фирмы. Для исследования перспектив инвестиционной деятельности фирмы совокупность факторов внешней среды

подразделяется на шесть категорий — экономические, политические, правовые, рыночные, технологические и социальные факторы. Основными компонентами внутренней среды предприятия, подлежащими учету в процессе формирования инвестиционной политики, являются система производства, трудовые ресурсы, финансовая система, маркетинговая система и организационная структура.

На втором этапе проводится *SWOT*-анализ внешней и внутренней среды, предусматривающий совместное изучение характера воздействия выявленных факторов на инвестиционную деятельность фирмы. Использование этого подхода позволяет установить линии связи между внутренними характеристиками фирмы и внешними угрозами и возможностями. По результатам *SWOT*-анализа определяются несколько критических факторов успеха — наиболее важных направлений инвестиционной деятельности фирмы, способствующих обеспечению ее стабильного и устойчивого развития. Критические факторы успеха составляют основу стратегических приоритетов инвестиционной политики.

На третьем этапе определяется система стратегических целей инвестиционной деятельности фирмы, являющаяся основой для разработки стратегии и тактики ее инвестиционной деятельности. Стратегические цели относятся к внутренним аспектам функционирования фирмы и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей. Система инвестиционных целей должна соответствовать миссии фирмы и учитывать критические факторы успеха, определенные в ходе предварительно проведенного *SWOT*-анализа внешней и внутренней среды. Таким образом, инвестиционный анализ внешней и внутренней среды завершается формированием внутренне непротиворечивой системы стратегических целей инвестиционной деятельности, являющейся необходимым условием для разработки инвестиционной стратегии фирмы.

Инвестиционная стратегия фирмы

Следующим этапом формирования инвестиционной политики фирмы является *стратегическое планирование инвестиционной деятельности*. Применительно к инвестиционному процессу под стратегическим планированием понимается разработка инвестиционной стратегии фирмы. ***Инвестиционная стратегия фирмы*** — *это совокупность долгосрочных качественно определенных направлений ее развития, приводящих к достижению стратегических целей*

инвестиционной деятельности путем формирования и распределения доступных инвестиционных ресурсов.

Исходным пунктом формирования инвестиционной стратегии является определение *горизонта планирования инвестиционной деятельности* фирмы. Четкий горизонт планирования дает возможность эффективно распределять ограниченные финансовые ресурсы между основными направлениями их использования, что является важнейшей предпосылкой стабильного и устойчивого развития фирмы в долгосрочной перспективе. На следующем этапе осуществляется разработка *стратегических направлений инвестиционной деятельности*, рассматриваемых в качестве средств достижения инвестиционных целей фирмы. Информационной базой этого процесса служат результаты *SWOT*-анализа внешней и внутренней среды (рис. 14.4).

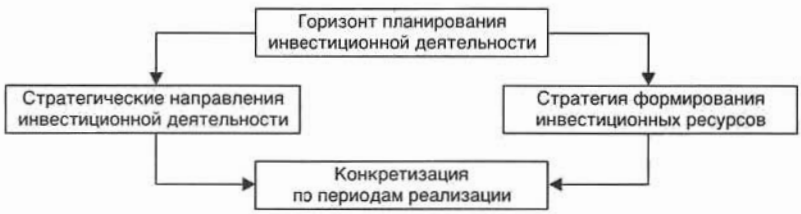


Рис. 14.4. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности

В общем случае формирование стратегических направлений инвестиционной деятельности предполагает последовательное решение следующих задач: 1) определение соотношения различных форм инвестиционных затрат; 2) определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности; 3) определение региональной направленности инвестиционной деятельности.

На третьем этапе стратегического инвестиционного планирования осуществляется разработка *стратегии формирования инвестиционных ресурсов*, являющейся важным элементом не только инвестиционной, но и финансовой стратегии фирмы. Эта стратегия призвана обеспечить не только эффективное использование собственных, заемных и привлеченных средств, направляемых на инвестиционные цели, но и финансовую устойчивость фирмы в долгосрочной перспективе. Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов предполагает последовательное решение следующих задач: 1) прогнозирование общей

потребности фирмы в инвестиционных ресурсах; 2) изучение возможных источников формирования инвестиционных ресурсов; 3) определение приоритетных методов финансирования инвестиционной деятельности; 4) оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов.

На заключительном этапе стратегического планирования инвестиционной деятельности осуществляется *конкретизация (разграничение) инвестиционной стратегии по периодам ее реализации*, в процессе которой устанавливаются последовательность и сроки достижения отдельных инвестиционных целей и стратегических задач. Таким образом, в процессе формирования инвестиционной стратегии определяются приоритетные направления инвестиционной деятельности фирмы и разрабатывается стратегия формирования инвестиционных ресурсов. Этот этап разработки инвестиционной политики является наиболее ответственным и сложным, поскольку именно здесь закладываются основы эффективного функционирования фирмы в долгосрочной перспективе.

Инвестиционная тактика фирмы

Не преуменьшая значения инвестиционной стратегии фирмы, отметим, что определение стратегических направлений инвестиций и механизма формирования инвестиционных ресурсов еще не является абсолютной гарантией эффективности инвестиционной деятельности фирмы. Успех инвестиционной политики фирмы во многом зависит и от того, удастся ли обеспечить неразрывную связь между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями. Иначе говоря, обеспечение эффективности инвестиционной деятельности фирмы требует разработки практических инструментов реализации инвестиционной стратегии в краткосрочном периоде. Поэтому следующим этапом формирования инвестиционной политики является тактическое планирование инвестиционной деятельности. ***Инвестиционная тактика фирмы*** *— это совокупность практических средств и методов реализации инвестиционной стратегии фирмы в краткосрочном периоде с учетом текущих возможностей привлечения инвестиционных ресурсов.*

В условиях рыночной экономики, для которой характерно большое разнообразие объектов инвестирования, наиболее эффективным средством реализации инвестиционной стратегии, позволяющим оптимизировать соотношение доходности, ликвидности и рисков, представляется инвестиционный портфель. ***Инвестици-***

онный портфель *— это целенаправленно сформированная совокупность объектов реального и финансового инвестирования, предна-значенных для осуществления инвестиционной деятельности в соответствии с разработанной инвестиционной стратегией фирмы.* Структура инвестиционного портфеля в существенной степени зависит от содержания инвестиционной стратегии предприятия. Однако в общем случае в ней выделяются две группы объектов:

- *инвестиционная программа* — совокупность инвестиционных проектов, сгруппированных по отраслевым, региональным и прочим признакам;
- *инвестиционный проект* — комплексный план мероприятий, направленных на осуществление инвестиций в конкретный объект инвестирования.

Основной целью формирования инвестиционного портфеля является обеспечение реализации инвестиционной стратегии фирмы путем отбора наиболее эффективных и безопасных объектов инвестирования. Иначе говоря, в процессе тактического планирования инвестиционной деятельности определяется состав инвестиционных программ и проектов в рамках инвестиционного портфеля фирмы. Одновременно прорабатываются сроки и объемы реализации отдельных инвестиционных программ и проектов, включая и задачи их реализации в краткосрочном периоде (рис. 14.5).

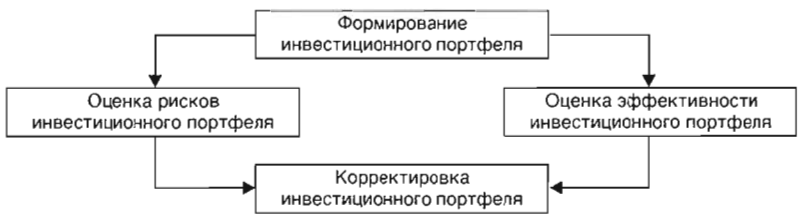


Рис. 14.5. Тактическое планирование инвестиционной деятельности

Формирование инвестиционного портфеля, оптимального с позиций доходности, ликвидности и риска, осуществляемое в процессе тактического планирования инвестиционной деятельности фирмы, является завершающим этапом разработки комплексной инвестиционной политики. Однако результаты инвестиционной деятельности во многом зависят и от эффективнос-

ти управления реализацией инвестиционных программ и проектов в рамках сформированного инвестиционного портфеля. Ориентируясь на инвестиционный портфель и задачи его реализации в текущем периоде, руководство фирмы должно обеспечить разработку мероприятий по выполнению инвестиционных программ в разрезе отдельных проектов, а в необходимых случаях — подготовку решений о «выходе» из отдельных программ или проектов.

14.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

В основе принятия управленческих решений инвестиционного характера лежит оценка эффективности разрабатываемых инвестиционных проектов. Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов реализации инвестиционного проекта применительно к интересам различных его участников.

Классификация методов оценки эффективности

Показатели, рассчитываемые в процессе анализа эффективности отдельных инвестиционных проектов, можно подразделить на две группы — показатели, основанные на дисконтных методах анализа, и показатели, основанные на простых методах анализа (рис. 14.6).

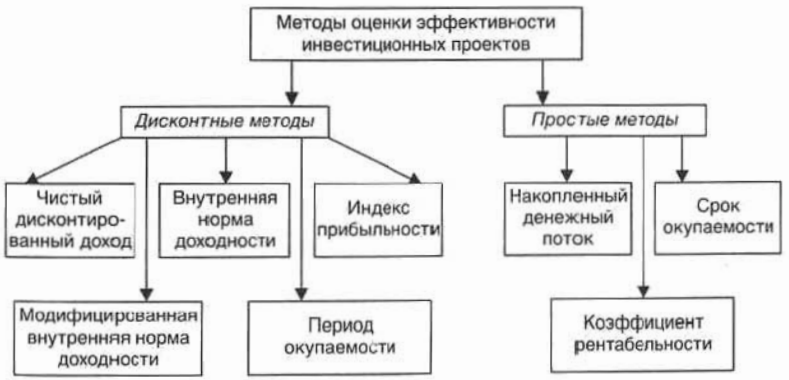


Рис. 14.6. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов

Показатели оценки, основанные на *простых методах* расчета, предусматривают использование в расчетах бухгалтерских данных об инвестиционных затратах и доходах без их дисконтирования во времени. Наиболее распространенными из них являются: 1) накопленный денежный поток; 2) срок окупаемости инвестиций; 3) коэффициент рентабельности инвестиций.

Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов, основанные на *дисконтных методах* расчета, предусматривают обязательное приведение (дисконтирование) разновременных инвестиционных затрат и доходов к определенному моменту времени. Основными из них являются: 1) чистый дисконтированный доход; 2) внутренняя норма доходности; 3) модифицированная внутренняя норма доходности; 4) индекс прибыльности; 5) период окупаемости инвестиций. В настоящем параграфе мы подробно рассмотрим каждый из перечисленных выше методов оценки эффективности инвестиционных проектов.

Накопленный денежный поток

Наиболее простым методом, позволяющим оценить абсолютную эффективность инвестиционных проектов, является расчет величины накопленного денежного потока за весь срок реализации проекта. Этот показатель, который называют еще сальдо накопленных денежных средств, характеризует суммарные денежные поступления от реализации проекта за вычетом инвестиционных и текущих затрат. *Накопленный денежный поток* (*accumulated cash-flow, ACF*) — это разница между суммой чистого денежного потока за весь период реализации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию. Расчет накопленного денежного потока от реализации инвестиционного проекта осуществляется по следующей формуле:

$$ACF = \sum_{t=1}^{n} CF_t - \sum_{t=1}^{n} I_t, \qquad (14.1)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; n — общее число этапов в расчетном периоде.

В свою очередь, величина денежного потока (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t рассчитывается следующим образом:

$$CF_t = CF_t^+ - CF_t^-, \qquad (14.2)$$

где CF_t^+ — приток денежных средств от реализации инвестиционного проекта на этапе t; CF_t^- — отток денежных средств (кроме инвестиционных затрат), связанный с реализацией инвестиционного проекта, на этапе t.

Положительная величина накопленного денежного потока на каждом этапе расчетного периода означает наличие денежных средств, необходимых для реализации инвестиционного проекта в конкретном году, и является необходимым условием его реализуемости. В то же время отрицательное значение этого показателя характеризует дефицит денежных средств и свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Чем больше величина накопленного денежного потока за весь срок реализации инвестиционного проекта, тем выше его эффективность. Однако этот показатель не учитывает временной стоимости денег и не предполагает приведения разновременных денежных потоков к единому базовому периоду.

Срок окупаемости инвестиций

Срок окупаемости инвестиций является одним из самых простых и широко распространенных в мировой практике показателей эффективности инвестиционных проектов. Так же как и в случае с накопленным денежным потоком, расчет этого показателя не предусматривает временного упорядочения денежных поступлений и затрат, связанных с реализацией проекта. *Срок окупаемости* (*payback period, PP*) — период времени с начала финансирования инвестиционного проекта до момента, когда денежный поток, генерируемый этим проектом, станет равным потоку инвестиционных затрат. Срок окупаемости инвестиций может быть определен прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут полностью погашены кумулятивными доходами по проекту. Общая формула расчета этого показателя имеет вид $PP = k$, при котором

$$\frac{\sum_{t=1}^{n} I_t}{\sum_{t=1}^{k} CF_t} = 1;\ k \in [1; n], \tag{14.3}$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; n — общее число этапов в расчетном периоде.

Показатель срока окупаемости инвестиций прост в расчетах, но вместе с тем он имеет ряд существенных недостатков, ограничивающих область его применения. Так, показатель *PP* не учитывает доходов, генерируемых проектом после срока окупаемости инвестиций, и не проводит различий между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением их во времени.

Существует ряд ситуаций, при которых применение метода, основанного на расчете срока окупаемости, может быть целесообразным. В частности, это ситуация, когда руководители фирмы в большей степени озабочены решением проблемы ликвидности, а не прибыльности инвестиционного проекта — главное, чтобы инвестиции окупились как можно скорее. Этот метод применим и в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект. Такая ситуация характерна для отраслей или видов деятельности, которым присуща большая вероятность достаточно быстрых технологических изменений.

Коэффициент рентабельности инвестиций

Коэффициент рентабельности инвестиций, так же как и два предыдущих показателя, основан на простых методах оценки эффективности инвестиционных проектов и не предполагает дисконтирования денежных потоков, связанных с их реализацией. Под *коэффициентом рентабельности инвестиций* (*accounted rate of return, ARR*) понимается отношение суммарной величины чистой прибыли от реализации инвестиционного проекта к суммарной величине инвестиционных затрат.

Алгоритм расчета показателя *ARR* исключительно прост, что и предопределяет его широкое использование в практике инвестиционного проектирования. В общем случае коэффициент рентабельности инвестиций рассчитывается следующим образом:

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^{n} NI_t}{\sum_{t=1}^{n} I_t}, \qquad (14.4)$$

где NI_t — чистая прибыль от реализации инвестиционного проекта на этапе t; I_t — инвестиционные затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта на этапе t.

Рассчитанный по отдельному инвестиционному проекту показатель *ARR* подлежит сравнению с *коэффициентом рентабельности авансированного капитала*, определяемым как отношение чистой прибыли фирмы к общей сумме средств, авансированных в ее деятельность. В случае если коэффициент рентабельности инвестиций превышает рентабельность авансированного капитала, инвестиционный проект может быть принят. В противном случае данный проект должен быть отвергнут как не удовлетворяющий критерию рентабельности инвестиций. Метод, основанный на коэффициенте рентабельности инвестиций, имеет ряд существенных недостатков, обусловленных тем, что он не учитывает временно́й составляющей денежных потоков. В частности, этот метод не проводит различий между проектами с одинаковой суммой чистой прибыли, но различным ее распределением по годам реализации проектов, а также между проектами, имеющими одинаковую прибыль, но получаемую в течение разных периодов.

Чистый дисконтированный доход

Как уже отмечалось, статические методы оценки эффективности инвестиционных проектов имеют весьма ограниченную сферу применения в связи с игнорированием временной ценности денег. Поэтому в практике инвестиционного проектирования чаще всего используются показатели, основанные на дисконтированных методах расчета, важнейшим среди которых является чистый дисконтированный доход. *Чистый дисконтированный доход* (*net present value, NPV*) — разница между приведенными к текущей стоимости суммой чистого денежного потока за весь период реализации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию. Расчет чистого дисконтированного дохода осуществляется по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+i)^t}, \qquad (14.5)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; i — норма дисконта; n — общее число этапов в расчетном периоде.

Приведенная выше формула носит общий характер и используется для расчета показателя *NPV* по тем инвестиционным проектам, которые предусматривают осуществление инвестицион-

ных затрат в течение нескольких этапов. В случае единовременного вложения средств, предшествующего получению доходов от реализации инвестиционного проекта, она вырождается в следующую формулу:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I, \tag{14.6}$$

где I — единовременные инвестиционные затраты на реализацию проекта.

Особой ситуацией является расчет показателя NPV в случае, когда срок осуществления инвестиционного проекта явно не ограничен (или условно-бесконечен). Примером такого рода инвестиций могут быть затраты на приобретение контрольного пакета акций сторонней фирмы с целью ее включения в холдинговую структуру. В подобных случаях для определения NPV целесообразно использовать *формулу Гордона*, имеющую вид

$$NPV = \frac{CF_1 \times (1+g)}{i-g} - I;\ 0 \le g \le i, \tag{14.7}$$

где CF_1 — величина денежного потока в первый год после осуществления инвестиционных вложений; g — ежегодный ожидаемый темп прироста денежных потоков.

При прогнозировании денежных потоков по этапам реализации инвестиционного проекта необходимо учитывать все виды поступлений, которые могут быть связаны с данным проектом. Например, если на последнем этапе реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы этого этапа. Величина чистого дисконтированного дохода отражает прогнозную оценку эффективности использования инвестиционных ресурсов фирмы в случае реализации рассматриваемого инвестиционного проекта. При этом, если $NPV > 0$, реализация данного проекта экономически целесообразна. Если $NPV \le 0$, реализация данного проекта экономически нецелесообразна. Показатель NPV является не только критерием целесообразности реализации отдельного инвестиционного проекта, но может служить и для сравнительной оценки эффективности инвестиций. Из системы альтернативных инвестиционных проектов принимается тот, по которому показатель чистого дисконтированного дохода является наибольшим.

Внутренняя норма доходности

Рассмотрим *NPV* как функцию от нормы дисконта *i* для ситуации, когда инвестиции осуществляются в начале расчетного периода, а денежные потоки неизменны или растут темпом *g* (формула Гордона). В этом случае по мере увеличения нормы дисконта величина *NPV* уменьшается и в некоторой точке *IRR* становится отрицательной. Таким образом, любая норма дисконта, меньшая чем *IRR*, соответствует положительному значению чистого дисконтированного дохода, в то время как отрицательное значение *NPV* характерно для нормы дисконта, превышающей *IRR*. Величина *IRR* называется внутренней нормой доходности инвестиционного проекта. *Внутренняя норма доходности* (*internal rate of return, IRR*) представляет собой ту норму дисконта, при которой дисконтированные инвестиционные затраты равны дисконтированным поступлениям денежных средств. Значение показателя *IRR* определяется исходя из следующего равенства:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \qquad (14.8)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе *t*; I_t — инвестиционные затраты на этапе *t*; *i* — норма дисконта; *n* — общее число этапов в расчетном периоде.

Иными словами, $IRR = i$, при котором $NPV = f(i) = 0$. Экономический смысл показателя *IRR* при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: внутренняя норма доходности показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть связаны с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет кредита коммерческого банка, то значение *IRR* показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

На практике любая фирма финансирует свою инвестиционную деятельность из различных источников. За пользование авансированными финансовыми ресурсами она уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т.п., т.е. несет некоторые обоснованные расходы. Показатель, характеризующий относительный уровень этих расходов, называется *ценой авансированного капитала* (*WACC*). Данный показатель отражает сложившийся на фирме уровень минимальной отдачи капитала, вложенного в ее

деятельность, и рассчитывается по формуле среднеарифметической взвешенной:

$$WACC = R_m \times m + R_e \times e, \qquad (14.9)$$

где R_m — ставка дохода на заемный капитал; R_e — ставка дохода на собственный капитал; m — доля заемного капитала в общем объеме инвестиций по проекту; e — доля собственного капитала в общем объеме инвестиций по проекту.

Показатель *WACC* является базой для оценки эффективности инвестиционных проектов. Именно с ним сравнивается внутренняя норма доходности конкретного проекта, при этом связь между данными показателями состоит в следующем. Если $IRR > WACC$, проект следует принять. Если $IRR < WACC$, проект следует отвергнуть. Если $IRR = WACC$, проект можно либо принять, либо отвергнуть. Решение задачи определения *IRR* осложнено, если в распоряжении аналитика нет специализированного финансового калькулятора. В том случае, если расчеты проводятся вручную, вначале определяется значение *NPV* для произвольно выбранной нормы дисконта. Если при этом показатель *NPV* оказывается положительным, то расчет повторяется с использованием более высокой нормы дисконта (или наоборот — при отрицательном значении *NPV*), пока не удастся подобрать такую норму дисконта, при которой *NPV* будет равен нулю.

Модифицированная внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта, методика расчета которой была представлена выше, обладает рядом существенных недостатков. Во-первых, в основе этого метода лежит предположение о том, что денежные поступления, получаемые от реализации инвестиционного проекта, могут быть реинвестированы по ставке, равной внутренней норме доходности данного проекта. Во-вторых, показатель *IRR* применяется исключительно для оценки ординарных инвестиционных проектов, в которых ряд инвестиционных затрат сменяется серией поступлений денежных средств. Если же проект предусматривает осуществление вложений не только на инвестиционном, но и на эксплуатационном этапе его реализации, то показатель *IRR* может иметь два и более значения. Это обстоятельство вытекает из того факта, что уравнение *IRR* является многочленом n-й степени и поэтому имеет n различных корней. Для ординарного инвестиционного проекта все корни уравнения, за исключением одно-

го, являются мнимыми, поэтому и существует единственное значение *IRR*. В случае с неординарным проектом число действительных корней больше единицы, что приводит к множественности значений данного показателя. Устранить эти недостатки призван показатель, называемый модифицированной внутренней нормой доходности проекта.

Модифицированная внутренняя норма доходности (*modified internal rate of return, MIRR*) представляет собой ту норму дисконта, при которой дисконтированные по средневзвешенной стоимости капитала инвестиционные затраты равны терминальной стоимости денежных поступлений. Модифицированная внутренняя норма доходности инвестиционного проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+i)^t} = \frac{\sum_{t=1}^{n} CF_t \times (1+i)^{n-t+1}}{(1+MIRR)^n}, \qquad (14.10)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; i — норма дисконта, равная *WACC*; n — общее число этапов в расчетном периоде.

В левой части уравнения представлена величина инвестиций, дисконтированная по ставке, равной *средневзвешенной стоимости капитала* (*WACC*). Числитель в правой части уравнения характеризует будущую стоимость денежных поступлений при предположении, что они могут быть реинвестированы по *WACC*. Этот показатель называется *терминальной стоимостью* (*terminal value, TV*) денежных поступлений. Ставка дисконта, уравнивающая дисконтированную величину инвестиционных затрат и терминальную стоимость денежных потоков, определяется как *MIRR*.

Индекс прибыльности

Следующим показателем эффективности инвестиционного проекта, основанным на дисконтированных методах расчета, является индекс прибыльности. *Индекс прибыльности* (*profitability index, PI*) показывает относительную прибыльность проекта или текущую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. В общем случае индекс прибыльности рассчитывается следующим образом:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+i)^t}}, \qquad (14.11)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; i — норма дисконта; n — общее число этапов в расчетном периоде.

В случае единовременного вложения средств, предшествующего получению доходов от реализации инвестиционного проекта, индекс прибыльности определяется по формуле

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I}, \qquad (14.12)$$

где I — единовременные инвестиционные затраты на реализацию проекта.

В отличие от показателя *NPV* индекс прибыльности является относительным показателем. Благодаря этому он удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных. Большее значение *PI* для ряда альтернативных проектов, имеющих примерно одинаковые значения *NPV*, свидетельствует о более высокой эффективности инвестиционного проекта. Индекс прибыльности может быть использован и в качестве критерия принятия инвестиционного решения о возможностях реализации определенного проекта. В этом случае, если $PI > 1$, проект следует принять. Если $PI < 1$, проект следует отвергнуть. Если $PI = 1$, проект можно либо принять, либо отвергнуть.

Период окупаемости инвестиций

Данный метод аналогичен критерию срока окупаемости инвестиций (*PP*), но использует дисконтированные значения поступлений и затрат, связанных с реализацией инвестиционного проекта. *Период окупаемости* (*discounted payback period, DPP*) — период времени с начала финансирования инвестиционного проекта до момента, когда поток дисконтированных доходов по проекту станет равным дисконтированному потоку затрат. Расчет показателя *DPP* осуществляется по формуле $DPP = k$, при котором

$$\frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{k} \frac{CF_t}{(1+i)^t}} = 1;\ k \in [1; n], \qquad (14.13)$$

где CF_t — денежный поток от реализации инвестиционного проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t; I_t — инвестиционные затраты на этапе t; i — норма дисконта; n — общее число этапов в расчетном периоде.

Показатель *DPP* используется обычно для сравнительной оценки эффективности альтернативных инвестиционных проектов, но может быть принят и в качестве критерия принятия отдельного проекта. В этом случае инвестиционные проекты с более высоким периодом окупаемости будут отвергаться. Основным недостатком этого показателя является то, что он не учитывает те чистые денежные потоки, которые генерируются проектом после периода окупаемости инвестиционных затрат. Так, по инвестиционным проектам с длительным сроком эксплуатации после периода их окупаемости может быть получена гораздо большая сумма чистого денежного потока, чем по инвестиционным проектам с коротким сроком эксплуатации (при аналогичном периоде окупаемости). Поэтому показатель *DPP* используется как дополнительный к показателям *NPV*, *IRR* и *PI*.

Контрольные вопросы

1. Какова роль инвестиций в развитии производственно-экономического потенциала предприятия?
2. В чем разница между инвестициями и капитальными вложениями?
3. По каким основным критериям производится классификация инвестиций?
4. Что понимается под инвестиционным рынком и из каких сегментов он состоит?
5. Какие нормативные акты регулируют инвестиционную деятельность в России?
6. Что представляет собой инвестиционная политика фирмы?
7. Какие объективные факторы лежат в основе инвестиционной политики фирмы?
8. Из каких этапов состоит процесс формирования инвестиционной политики фирмы?

9. Какие методы и показатели используются для оценки эффективности инвестиционных проектов?
10. В чем заключаются основные недостатки статических методов оценки эффективности инвестиционных проектов?

Тема 15

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ФИРМЫ

План занятия

1. Сущность, виды и свойства инноваций.
2. Модели инновационного процесса на фирме.
3. Закономерности инновационного развития.
4. Условия и факторы осуществления инноваций:
   а) формирование инновационного потенциала;
   б) финансовые факторы развития инновационной фирмы;
   в) управление человеческим капиталом инновационной фирмы.
5. Инновационная инфраструктура.

15.1. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И СВОЙСТВА ИННОВАЦИЙ

Тенденции мирового развития обусловили принципиально новый уровень современного научно-технического прогресса. На рубеже 1990-х годов произошла смена парадигмы экономического развития и в передовых странах Запада осуществлен переход к так называемой *новой экономике*, отличительной чертой которой является ускоренное развитие нематериальной сферы хозяйственной деятельности. В рамках «новой экономики» объективно формируются новые хозяйствующие рыночные субъекты (предприятия, фирмы), основанные на знаниях — нововведениях и инновациях, обеспечивающих новое качество экономического роста.

В настоящее время на долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании, подготовке кадров, организации производства, в экономически развитых странах приходится от 70 до 85% прироста *валового внутреннего продукта* (ВВП)[1]. В но-

[1] См.: *Иноземцев В.Л.* Сегодня и завтра экономики, основанной на знаниях. — Вестник Российской академии наук. Т. 70. 2000. № 1. С. 73—78.

вых условиях именно *интеллектуальный капитал* создает основную стоимость для акционеров фирмы, а важнейшие его составляющие (вложения в НИОКР, патенты и лицензии, торговая марка, научные знания и квалификация персонала, внутрифирменная культура и т.д., т.е. объекты, не имеющие натурально-вещественной формы) получают рыночную оценку и признание. Инновационная активность экономики приобретает доминирующий характер, а это, в свою очередь, побуждает фирмы радикально менять свои стратегии, интенсивно наращивать интеллектуальный потенциал как основу развития и выживания в новой конкурентной среде.

Новшество, нововведение и инновация

Проблемы закономерностей научно-технического прогресса во многом носят дискуссионный характер, в том числе и по основным базовым понятиям. Так, по мнению одних авторов, понятия «новшество», «нововведение» и «инновация» являются синонимами и представляют собой результат научно-технического прогресса[1]. Другая точка зрения состоит в том, что между этими понятиями есть определенные различия. Если *новшеством* можно считать новый метод, изобретение или открытие, то *нововведение* (*инновация*) означает практическое применение данного новшества.

Новшество *— это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований и разработок в какой-либо сфере деятельности, являющийся промежуточным итогом этой деятельности по практическому, рыночному использованию достижений науки и техники. После того как новшество превращается в новый продукт, потребляемый на рынке, последний становится* ***нововведением (инновацией)***. Таким образом, в современной теории инноваций не проводятся различия между терминами «нововведения» и «инновации» — они синонимы. Под нововведением зачастую понимают первое применение новшества, а инновация подразумевает принятие новшества к повсеместному распространению (диффузия) (рис. 15.1).

В соответствии с российским законодательством *«инновация — это конечный результат в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практи-*

[2] См.:Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева и Л.Э. Миндели. — М.: ЦИСН, 1998. С. 5.

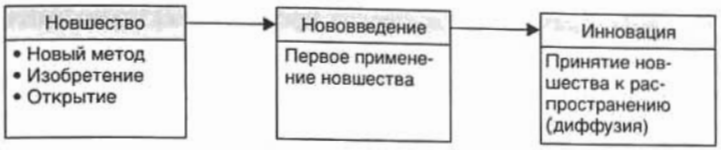


Рис. 15.1. Характеристика категорий «новшество», «нововведение» и «инновация»

ческой деятельности». Отметим, что не всякое нововведение есть элемент прогресса. Только при целесообразности его распространения можно говорить об инновационной значимости данного новшества для общественного производства и развития. Не случайно в мировой экономической литературе *инновация интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.*

Специфическое содержание инновации составляют *изменения*, а главной функцией инновационной деятельности является *функция изменения.* Австрийский ученый Й. Шумпетер еще в 1911 г. выделил пять типичных изменений: 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа); 2) внедрение продукции с новыми свойствами; 3) использование нового сырья; 4) изменения в организации технического обеспечения; 5) появление новых рынков сбыта. Позднее, в 1930-е годы, он ввел *понятие инновации, трактуемое как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.*

Такому подходу соответствует и методология системного описания инноваций в условиях рыночной экономики, базирующаяся на международных стандартах (Руководство Осло)[1]. В соответствии с ними *под* ***инновационной деятельностью*** *понимается вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) и их воплощением*: 1) в новых или усо-

[1] Подробнее см.: Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1996; Статистический словарь / Под ред. Ю.А. Юркова. — М.: Финстатинформ, 1996. С. 219–220.

вершенствованных технологических процессах; 2) технологически новых или усовершенствованных продуктах или услугах, внедренных на рынке; 3) новых способах производства и его организации, использованных в практической деятельности. Таким образом, «инновации — это одновременное проявление двух миров, а именно мира техники и мира бизнеса»[1]. Когда изменение происходит только на уровне технологии, Шумпетер называет его *изобретением*, а когда к изменениям подключается бизнес, они становятся инновациями.

Виды инноваций

Управление инновационной деятельностью может быть успешным при условии длительного изучения инноваций, что необходимо для их отбора и использования. Поэтому, говоря об инновациях, необходимо прежде всего правильно их классифицировать. Существует множество различных вариантов классификации инноваций. В табл. 15.1 приводится одна из наиболее распространенных.

Таблица 15.1

Классификация инноваций

Критерий	*Виды инноваций*
1. В зависимости от глубины вносимых изменений	Радикальные (или базовые) Улучшающие Псевдоинновации
2. В зависимости от технологических параметров	Продуктовые Процессные
3. По типу новизны для рынка	Новые для отрасли в мире Новые для отрасли в стране Новые для данного предприятия
4. По преемственности	Замещающие Отменяющие Расширяющие
5. По охвату	Локальные Системные Стратегические
6. По времени выхода на рынок	Инновации-лидеры Инновации-последователи

[1] *Янсен Ф.* Эпоха инноваций. — М.: ИНФРА-М, 2002. С. 4.

Охарактеризуем наиболее существенные из них. Прежде всего необходимо различать инновации в зависимости от глубины вносимых изменений.

Радикальные, улучшающие и псевдоинновации

Радикальные инновации — это продукты, процессы или услуги, обладающие либо невиданными ранее свойствами, либо известными, но значительно улучшенными характеристиками по производительности или цене. Эти радикальные инновации создают такие значительные изменения в процессах, продуктах и услугах, что приводят к трансформации существующих рынков и отраслей или создают новые рынки и отрасли. *Улучшающие инновации* представляют собой незначительные, нереволюционные изменения, во многом предсказуемые и предопределенные существующими знаниями, продуктами и технологиями. Такие инновации характеризуются значительной зависимостью от прошлого и следованием определенным технологическим парадигмам. К несущественным видоизменениям (*псевдоинновациям*) можно, например, отнести: 1) незначительные технические или внешние изменения в продуктах, оставляющие неизменными конструктивное исполнение и не оказывающие заметного влияния на параметры, свойства и стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов; 2) расширение номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов предприятия. Важной характеристикой инноваций является их разделение в зависимости от технологических параметров на продуктовые и процессные.

Продуктовые инновации

Продуктовые инновации охватывают внедрение в производство или на рынок технологически новых или усовершенствованных продуктов. *Технологически новый продукт* (радикальная продуктовая инновация) — это продукт, чьи технологические характеристики (функциональные признаки, конструктивное выполнение, а также состав используемых материалов и компонентов) или предполагаемое использование являются принципиально новыми либо существенно отличаются от аналогичных ранее производимых продуктов. Такие инновации могут быть основаны на *принципиально новых технологиях* либо на сочетании существующих технологий в новом их применении. *Технологи-*

чески усовершенствованный продукт (в терминологии Руководства Осло — инкрементальная продуктовая инновация) — это существующий продукт, качественные или стоимостные характеристики которого были заметно улучшены за счет использования более эффективных компонентов и материалов, частичного изменения одной или ряда технических подсистем (для комплексной продукции).

Процессные инновации

Процессные инновации включают разработку и внедрение технологически новых или значительно усовершенствованных производственных методов. Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса или их совокупности, а также на использовании результатов исследований и разработок. Такие инновации нацелены, как правило, на повышение эффективности производства или передачи уже существующей на предприятии продукции, но иногда предназначаются также для производства и поставки технологически новых или усовершенствованных продуктов, которые не могут быть произведены или поставлены с использованием обычных производственных методов.

Свойства инновации

Инновация считается осуществленной в том случае, если она внедрена на рынке или в производственном процессе. Исходя из данных характеристик научно-технические (технологические) инновации должны: 1) обладать новизной; 2) удовлетворять рыночный спрос; 3) приносить прибыль производителю[1]. Следовательно, инновации являются материализацией новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. Поэтому непременными свойствами инноваций являются не только их *научно-техническая новизна*, но также их *производственная применимость. Коммерческая реализуемость* по отношению к инновации выступает как потенциальное свойство, для достижения которого необходимы определенные усилия. Отметим, что для инновации в равной мере важны все

[1] См.: Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. С. 10.

перечисленные выше свойства (научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость). Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

15.2. МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА НА ФИРМЕ

Инновационный процесс

*Под **инновационным процессом** понимается процесс последовательного превращения идеи в коммерческий продукт через этапы фундаментальных и прикладных исследований, опытно-конструкторских и технологических разработок, маркетинга, производства и, наконец, сбыта.* Другими словами, инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Различают три логические формы инновационного процесса: 1) простой внутриорганизационный (натуральный); 2) простой межорганизационный (товарный); 3) расширенный.

Простой внутриорганизационный инновационный процесс предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При *простом межорганизационном инновационном процессе* новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. *Расширенный инновационный процесс* проявляется в создании новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действует как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технологическим процессом, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

Распространение и диффузия инноваций

По мере превращения инновационного процесса в товарный выделяются две его органические фазы: а) создание и распространение; б) диффузия нововведения. Первая фаза в основном

включает последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организацию опытного производства и сбыта, организацию коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации. На второй фазе общественно полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения, а также между производителями и потребителями. ***Диффузия*** *— это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.* Одним из важных факторов распространения любой инновации является ее взаимодействие с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии. Согласно теории нововведений Шумпетера диффузия нововведений является процессом кумулятивного увеличения числа имитаторов, внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли. Шумпетер считал ожидание сверхприбыли главной движущей силой внедрения нововведений.

Линейная модель инноваций

Инновационный процесс имеет циклический характер, и до последнего времени он был представлен, как правило, в виде *линейной модели инноваций*, состоящей из последовательных этапов:

ФИ – ПИ – ТР – Ос – ПП – М – Сб,

где ФИ — фундаментальные исследования; ПИ — прикладные исследования; ТР — технологические (опытно-конструкторские) разработки; Ос — освоение; ПП — промышленное производство; М — маркетинг; Сб — сбыт.

Согласно этой модели разработанная фундаментальная идея воплощается в прикладных исследованиях, которые служат основой для инноваций и последующей коммерциализации. Данная модель устанавливает *прямую линейную связь*: чем больше объем проводимых фундаментальных исследований, тем больше объем прикладных исследований, тем больше число инноваций и внедряемых передовых технологий. Однако эта простая модель, во многом реализовавшаяся в рамках государственного управления во времена военной фазы развития науки и техники (как в США, так и в СССР), в новых условиях более *не является доминирующей* в гражданской экономике развитых стран. Практика развитых стран показывает, что такой «самотек» от фундаментальных

исследований до коммерциализации результатов неэффективен и, более того, едва ли осуществим. Противоречивость линейной модели состоит в том, что она не учитывает влияния внешней среды (рынка) на развитие событий, связанных с исследованиями и разработками, а также продвижение результатов НИОКР и не в состоянии отразить сложность взаимоотношений между наукой и производством. Необходимо построение новой, более сложной, или так называемой *интерактивной модели инновационного процесса* (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Интерактивная модель инноваций

Остановимся на основных отличиях управляемой нелинейной (интерактивной) модели от линейной:

1) интерактивные модели подразумевают, что между стадиями инновационного процесса существуют взаимодействия (*«петли обратной связи»*), а также воздействие внешней среды. Так, в рамках данной модели допускается одновременное проектирование, маркетинг и производство нового продукта;

2) новые идеи возникают и разрабатываются на всех стадиях инновационного процесса, т.е. фундаментальные исследования не рассматриваются в качестве единственной инициирующей силы;

3) результаты исследований используются в различных формах на всех стадиях инновационного процесса, т.е. трансфер и ком-

мерциализация технологий возможны также на всех стадиях этого процесса;

4) управляемая нелинейная модель учитывает роль менеджеров инновационного процесса и потребителей инновационных продуктов. Инновационный менеджер принимает решения на различных стадиях инновационного процесса и с учетом этого строит свою управленческую деятельность.

15.3. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В соответствии с подходом Й. Шумпетера (см. параграф 15.1) инновации могут быть описаны как явления, имеющие по крайней мере один из следующих аспектов: 1) технологический; 2) прикладной; 3) рыночного сегментирования; 4) организационный. Данные аспекты характеризуются следующим образом: *технологический* — использование новой техники, новых технологических процессов или нового сырья; *прикладной* — создание новых товаров (продукции) или услуг с новыми свойствами; *рыночное сегментирование* — появление новых рынков сбыта (рыночных сегментов) или новых потребительских групп; *организационный* — изменения в организационной структуре фирме или новые подходы к менеджменту (их комбинация).

Арена инноваций

По мнению Ф. Янсена[1], инновационный процесс можно представить в виде так называемой *арены инноваций*. Прикладное значение предлагаемого Янсеном подхода состоит в том, что в пределах арены инноваций можно позиционировать фирмы по комбинациям их *технологий, приложений (новой продукции и услуг), рынков и организационных структур*. Переход от одной позиции к другой, уникальной и новой, на этой арене является инновацией и следствием ведения компанией инновационной деятельности. Если рассматривать последовательность указанного перехода компании во времени, то получим *траекторию инновации* (рис. 15.3). При этом можно представить как прошлую траекторию, так и прогнозируемую в будущем.

[1] См.: *Янсен Ф.* Указ. соч. С. 13.

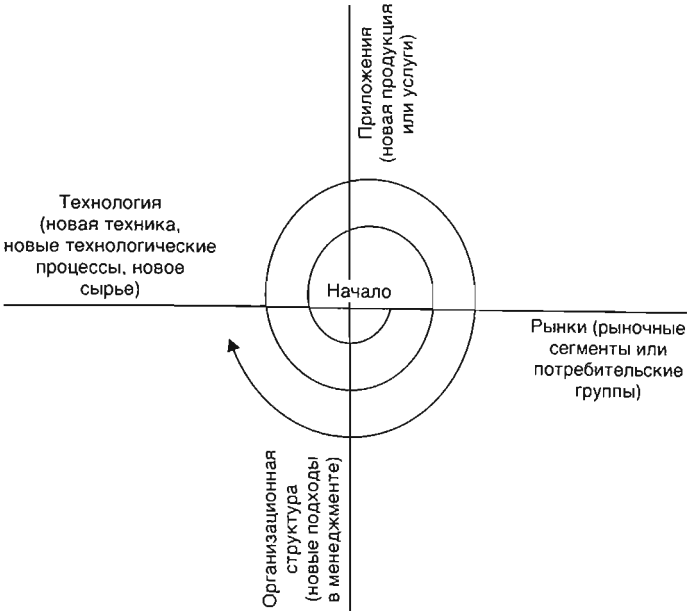


Рис. 15.3. Арена инноваций

Процесс изменения положения на траектории может быть идентифицирован как инновационный. Отметим, что нововведения (инновации) подчиняются определенным закономерностям становления и развития. Знание этих закономерностей позволяет предвидеть потребность в действиях, необходимых для эффективного осуществления новшеств. Эта подчиненность процессов нововведений единым закономерностям и является объективной предпосылкой принятия стратегических управленческих решений на конкретной фирме в процессе разработки стратегии ее развития.

Представление научно-технологического развития в качестве не просто поступательного генерирования и реализации новых научно-технических знаний, а в качестве сложного вероятностного процесса создания и распространения нововведений позволяет выявить его важнейшие черты — *неравномерность движения, цикличность, этапы развития, комплексность и сбалансированность составляющих звеньев, S-образное преобразование нововведений* и др. Сформулируем основные *закономерности инновационного развития* исходя из координат рассмотренной выше арены инноваций.

Технология

Технология как базовая основа создания инноваций рассматривается и классифицируется с различных точек зрения. Выделим и рассмотрим следующие основные характеристики.

1. *Последовательная смена технологических укладов* (*цикличность*). В каждый момент времени пространство технологий может быть представлено *технологическими укладами*, обобщающими цикл общественного воспроизводства. Каждый из них означает специфическую, создающую новое качество, устойчивую совокупность базовых технологий, в которой преобладает характерный принцип, способ функционирования технологий данного уклада. В экономической науке сложилась классификация, включающая пять действующих технологических укладов, а также формирующийся перспективный шестой уклад:

1) механические системы;
2) технологии с использованием пара;
3) технологии с использованием электричества;
4) технологии, основанные на автоматизации и химизации;
5) биотехнологии, компьютеризация и электронизация;
6) нанотехнологии, генная инженерия, мультимедийные интерактивные информационные системы.

Доминирующий в современном мире пятый уклад начал складываться в целостную воспроизводственную систему в 1950—60-е годы и составил технологическую базу экономического роста в развитых странах после структурного кризиса 1970-х годов. Определяющими компонентами этого технологического уклада называют достижения микроэлектроники, программного обеспечения, вычислительной техники и переработки информации, автоматизации процессов в производстве и управлении, космической и оптико-волоконной связи. В качестве временного предела позитивного экономического влияния данного технологического уклада называется второе десятилетие XXI века. Далее прогнозируется доминирование шестого технологического уклада (становление которого уже началось), характеризующегося такими компонентами, как генная инженерия, системы искусственного интеллекта, информационные сети глобального типа, интегрированные транспортные системы высоких скоростей и экономичности[1].

[1] См.: *Кушлин В.И.* Структурные преобразования в экономической политике // Структурная перестройка экономики и экономический рост. — М., 1999. С. 6.

Хотя периоды распространения укладов в данной классификации представлены как последовательные, в действительности они совмещены и соседствуют друг с другом. Это можно наблюдать как на отдельных хозяйствующих субъектах (например, на современных автомобильных заводах, оснащенных не только конвейерными линиями, но и роботами, и персональными компьютерами), так и на примере национальных хозяйств. Так, для России свойственно специфическое явление *технологической многоукладности*, когда устаревшие технологии второго и третьего укладов совмещаются с прогрессивными технологиями четвертого и пятого укладов, что влечет за собой нарастание технологических диспропорций и негативно отражается на темпах развития экономики страны.

2. *Технология как универсальная форма осуществления инновации* (*нововведения*). Современные исследователи едины в том, что научно-технический прогресс представляет собой, с одной стороны, процесс появления нововведений, с другой стороны, процесс распространения прогрессивных технологий и продуктов. С решающим значением научно-технологических факторов в общественном развитии связано возникновение в последние годы *теории нового роста*[1]. Согласно этой теории в основе процессов развития (в том числе динамики экономических циклов) лежат процессы научных открытий, нововведений и инноваций, а технология выступает одним из факторов производства, способом реализации нововведения, универсальной формой его осуществления. Технология — это процесс, в котором только и может осуществляться нововведение. Отсюда и развитие производительных сил, являясь процессом возникновения, становления, использования и «отмирания» нововведений, представляет собой одновременно с этим создание, развитие и использование технологий.

3. *Последовательная смена поколений технологий на основе движения по логистической* (*S-образной*) *кривой*. Представление развития как сложного процесса вероятностных изменений позволяет по-новому интерпретировать развитие каждой «индивидуальной» технологии в виде *логистической S-образной кривой*, отражающей зависимость между затратами на достижение роста параметров (базового параметра) технологии и результатами

[1] Ведущим разработчиком этой теории является профессор Калифорнийского университета (Беркли) Пол Ромер. См.: Информационный бюллетень ВНТИЦ. 1999, № 12. С. 11.

от вложенных средств. Рассматриваемая закономерность включает характеристику двух взаимосвязанных понятий: 1) собственно логистической *S*-образной кривой; 2) понятия «технологических разрывов (пределов)»[1].

С помощью логистической *S*-образной кривой могут быть представлены процессы как диффузии, так и замещения технологии. Движение по логистической кривой означает последовательное повышение эффективности технологии, оцениваемой по какому-либо базовому параметру либо по интегральному комплексному показателю. Переход от одной логистической кривой к другой, имеющей лучшие показатели эффективности и потребительских свойств создаваемых продуктов, означает и переход от одного поколения технологии к другому. При этом большинство основных показателей технологии нового поколения имеют более высокие значения, чем у технологии предшествующего поколения. Представление развития как движения технологий по логистическим кривым позволяет разрешить следующее противоречие. С одной стороны, развитие технологий является кумулятивным процессом (достигнутое в настоящее время становится основой будущих достижений), с другой — оно обладает внутренней логикой. Развитие технологий по *S*-образной кривой соответствует модернизации технологии одного поколения и обусловлено внутренней логикой объекта. Кумулятивный характер развития реализуется появлением новых кривых, т.е. новых поколений технологии, исходящих из накопленного объема знаний и опыта.

Поскольку большинство нововведений постепенно реализуют потенциал, заложенный кардинальным, базовым новшеством, определяющим генеральное направление развития, то существует возможность априорной идентификации возможных изменений — определения вероятности их успешного осуществления и возможности использования этой информации в механизмах выработки управляющих воздействий. На основании известных *S*-образных зависимостей развития функциональных характеристик, даже если изменения приближаются к «*технологическому пределу*»[2] и неизвестно последующее технологическое решение, тем не менее можно достаточно объективно предсказать достижение соответствующими показателями конкретного

---

[1] См.: *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987. С. 33.

[2] См.: *Фостер Р.* Указ. соч. С. 57–65.

технологического уровня в определенный срок. Таким важнейшим моментом для управления является наличие в характере *S*-образных кривых *предела развития* каждой данной технологии. Близость к нему (*принцип «переломных точек»*) означает, что возможности роста на основе данной технологии исчерпаны.

Когда достигнут предел роста базового параметра технологии, решающие факторы развития обычно меняются. Подходы, обеспечивающие рост в прошлом, в будущем окажутся неэффективными. Приближается момент *технологического разрыва* — периода перехода от одной технологии к другой[1]. После возникновения разрыва между логистическими кривыми на базе принципиально новых знаний (новшеств) начинает формироваться новая кривая (рис. 15.4).

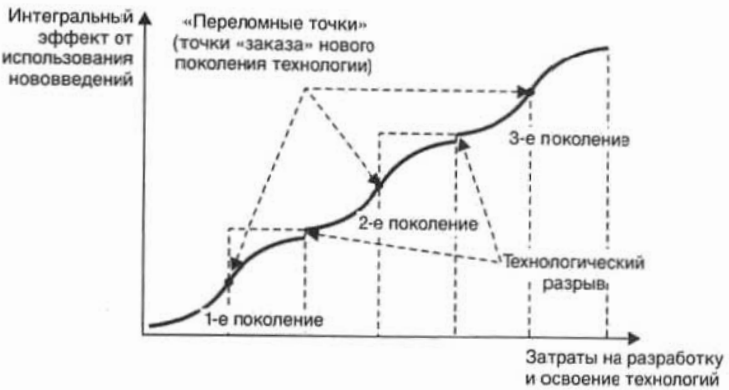


Рис. 15.4. Графическое представление процесса развития как смены поколений технологий

Достижение предела для данной технологии не означает отсутствия другой, способной достигать цели более эффективным образом. Поэтому появляется возможность управления развитием путем выбора технологии (а с ней и *S*-образной кривой), которая обеспечивает новые результаты. Управление предполагает накопление знаний, анализ и выявление пределов. Его сущность не в формальном, «механическом» переходе от одного процесса к другому, а в принципиально новом, более высоком уровне

[1] См.: *Фостер Р.* Указ. соч. С. 60.

результатов, достигаемых с использованием новых возможностей.

Новая продукция (услуги) и новые рынки

Характеризуя на «арене инноваций» координату «приложения» (новая продукция или услуги), отметим взаимосвязь инновационных технологий с производством продукции инновационного типа. Представляя научно-технологическое развитие как закономерный и вероятностный процесс развития инноваций, при дальнейшей детализации его элементов приходим к двум различным субстанциям: 1) *технологии* как объективной, материально организованной форме осуществления инновации и 2) *продукту* как результату этой технологии. Иначе говоря, инновационное развитие характеризуется появлением и распространением новых технологий и продуктов. Технологические сдвиги влекут за собой исчезновение не только отдельных видов продукции, но и целых отраслей, а темпы развития в современных условиях определяются прежде всего скоростью и масштабами внедрения новых технологий. В свою очередь, новые продукты могут привести к формированию новых рынков и их развитию.

Закономерности взаимосвязей инновационных технологий с производством продукции инновационного типа важны прежде всего потому, что любая, даже самая прогрессивная технология может дать экономический эффект только посредством производства продукции более высокого качества и более эффективной (а следовательно, и более конкурентоспособной на рынках товаров и услуг). Именно *через продукцию выявляется конечный эффект инновационных технологий*. Этот эффект должен быть положительным, чтобы окупить дополнительные затраты, с которыми связан переход на новые технологии. Но в отдельных случаях он может быть и отрицательным; в этом случае применение новой технологии может в качестве конечного результата дать не дополнительную прибыль, а нанести ущерб предпринимателю.

В условиях рыночной экономики единые закономерности интегрированного развития технологий и продукции проявляются в *жизненном цикле продукции* (ЖЦП), который характеризует изменение потребности в освоенной продукции. Он включает фазы внедрения в потребительскую сферу, роста производства, зрелости продукции, насыщения потребности, снижения потребности. Такой подход полезен для ближайших целей (производство и реализация разработанного продукта), однако опре-

деляет лишь тактику поведения. Для выработки стратегии развития необходимо управление нововведениями путем выбора технологий по всем фазам инновационного процесса.

Организационная структура и менеджмент

Важной закономерностью является *синхронизация инновационного развития и организационных структур*, включая развитие новых подходов к менеджменту инноваций. Суть этой закономерности заключается в том, что качественные изменения в технологическом развитии объективно вызывают изменения в организационной структуре фирмы, в организации производства и развитии новых подходов к управлению, уровне квалификации работников и развитии новых компетенций. В решении задачи повышения инновационной активности важнейшая роль принадлежит совершенствованию организационных структур предприятий (фирм)[1]. Синхронизация уровня научно-технического прогресса и организационно-экономических форм и структур производства предполагает, что совокупность технологий, образующих ядро нового технологического уклада, должна быть реализована через адекватные хозяйственные структуры инновационного типа, обладающие потенциалом развития.

Особую роль в управлении инновационными процессами в настоящее время должны сыграть менеджеры нового поколения — *инновационные менеджеры*, обладающие соответствующими знаниями. Неспособность современной отечественной науки реализовать в промышленных масштабах накопленный потенциал инноваций объясняется прежде всего нехваткой управленцев, способных реализовать коммерческий потенциал изобретений. Именно из-за отсутствия профессионального менеджмента Россия теряет научные кадры и уникальные наработки[2]. В стране назрела потребность в разработке и реализации широкомасштабной программы подготовки инновационных специалистов-менеджеров по коммерциализации технологий и управлению инновационными фирмами. По оценкам, ежегодная потребность инновационных фирм в кадрах составляет около 25 тыс. человек[3]. Для того чтобы управлять инновационным развитием фирмы, такие специ-

---

[1] См.: *Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., Селезнев А.З., Смирницкий Е.К.* Инновационность хозяйственных систем. — М.: Эдиториал УРСС, 2000. С. 200—201.

[2] http://www.kremlin.ru/events/395.html

[3] См.: Поиск. 2001, № 15, 20 апреля. С. 13.

алисты должны не только познать общие закономерности инновационного развития, но и обладать необходимыми знаниями по вопросам трансфера и коммерциализации технологий, охраны и использования интеллектуальной собственности, управления инновационными проектами, бизнес-планирования, прогнозирования и оценки коммерческой значимости (потенциала) новых продуктов и технологий.

Комплексность и сбалансированность координат

Итак, инновация может быть результатом внедрения новой технологии, использования нового приложения (новых продуктов и услуг), формирования новых рынков и применения новых организационных форм (новых подходов в менеджменте). Следовательно, инновации можно рассматривать и как *событие*, возникновение в мире бизнеса чего-то нового, и как *процесс*, при котором одно новшество вызывает другое. Изменение в технологии приводит к появлению нового продукта, который, если он используется эффективно, требует изменения в организации бизнес-процессов. В конечном счете новые продукты также могут привести к формированию новых рынков и их развитию. Таким образом, *инновация — не изолированное событие*, а скорее траектория, состоящая из различных взаимосвязанных событий. В большинстве случаев это комбинация множества факторов, взаимодействующих и влияющих друг на друга. Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых, коммерческих и иных мероприятий, и именно в своей *совокупности* они приводят к инновациям.

15.4. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Для эффективного осуществления инноваций как на действующих предприятиях, так и во вновь создаваемых малых инновационных компаниях необходимы определенные условия, способствующие реализации инноваций.

15.4.1. Формирование инновационного потенциала

Внутренняя и внешняя среда инноваций

Формирование инновационно активных предприятий предполагает, во-первых, формирование необходимой внутренней

среды — *инновационного потенциала* хозяйствующего субъекта, способного *генерировать идеи* и осуществлять процесс их коммерциализации по всему инновационному циклу. Во-вторых, необходимо создание внешних условий, благоприятствующих инновационному развитию, важнейшей составной частью которых является формирование *инновационной инфраструктуры* (рис. 15.5).

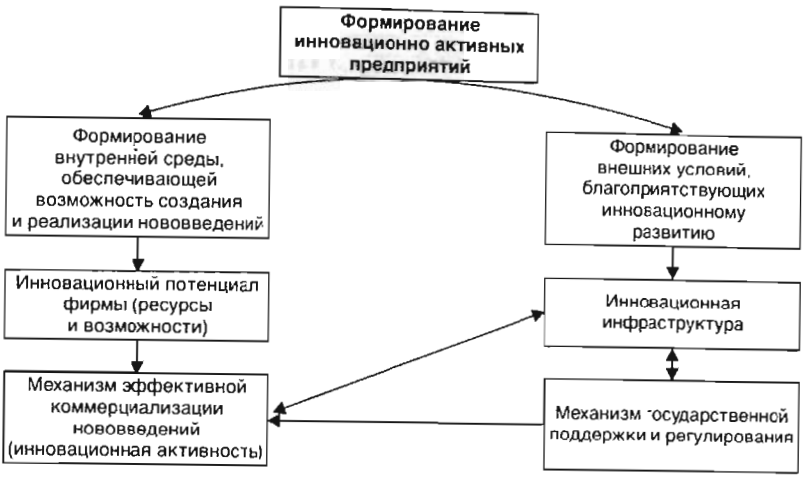


Рис. 15.5. Условия формирования инновационно активных предприятий

Инновационный потенциал

Важнейшим условием создания и реализации нововведений является наличие на предприятии (фирме) необходимого для этого ***инновационного потенциала***, *который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая*: 1) *интеллектуальные ресурсы* (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия); 2) *материальные* (опытно-приборная база, современное технологическое и информационное оборудование, ресурс площадей); 3) *финансовые* (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, гранты); 4) *кадровые* (лидер-новатор, персонал, заинтересованный в инновациях, партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами, опыт проведения НИР и ОКР, опыт управления проектами); 5) *инфраструктурные ресурсы* (соб-

ственные подразделения НИОКР, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел) и др. Перечисленные виды ресурсов являются частью общего ресурсного потенциала фирмы, который можно структурировать как *научно-технический потенциал, производственно-технологический потенциал, финансово-экономический потенциал и кадровый потенциал*. Таким образом, инновационный потенциал представляет собой часть, ядро общего потенциала компании (рис. 15.6).



Рис. 15.6. Инновационный потенциал как часть общего потенциала предприятия

Вместе с тем понятие потенциала (в том числе и инновационного) не может быть сведено лишь к материальной составляющей, в данном случае — к совокупности ресурсов. Потенциал — это всегда и характеристика внутренних возможностей осуществления целевой задачи. Следовательно, говоря об инновационном потенциале, следует иметь в виду не только наличие необходимых для инновационной деятельности ресурсов, но и наличие возможностей для их эффективного использования. Эти возможности связаны прежде всего с формированием в компании соответствующей *инновационной атмосферы*, которая, в свою очередь, во многом зависит от внешней среды, благоприятствующей или противодействующей достижению инновационной цели. Важнейшим звеном в системе формирования необходимых внешних условий является создание инновационной инфраструктуры, предназначение которой — содействие инновационному развитию предприятий (см. параграф 15.5).

Таким образом, инновационное развитие компании во многом определяется уровнем инновационного потенциала и инновационного климата, характеризующих возможности компании по созданию инноваций, а также инновационной активности

компании по использованию имеющегося инновационного потенциала. Ниже будут рассмотрены некоторые механизмы использования ключевых факторов инновационного потенциала (финансовый и кадровый аспекты) с целью роста и увеличения стоимости компаний на базе инноваций.

15.4.2. Финансовые факторы развития инновационной фирмы

Стадии жизненного цикла фирмы и финансирование инноваций

В настоящее время невозможно построить эффективную инновационную компанию без привлечения внешних источников финансирования. Совокупность источников финансирования можно представить как единую инфраструктуру, позволяющую стартовавшей «с нуля» инновационной фирме пройти путь от первого этапа ее жизненного цикла до стадии зрелости. В зависимости от стадии развития компании ей могут быть выгодны различные источники финансирования. Классическую модель роста компании можно представить следующим образом (рис. 15.7). Данная схема позволяет получить наиболее общее представление о жизненном цикле фирмы и направлении использования инвестиций.

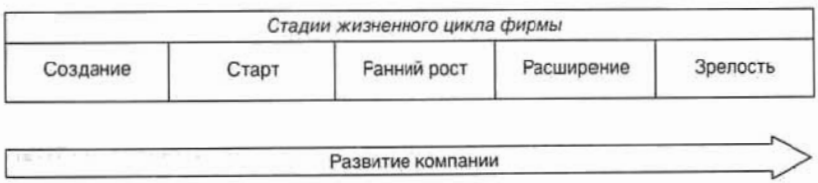


Рис. 15.7. Модель развития фирмы

Создание — стадия развития компании, на которой финансирование предоставляется для исследовательских работ, оценки и развития первоначальной бизнес-концепции до достижения бизнесом фазы старта. *Старт* — стадия развития компании, на которой финансирование предоставляется для развития продукта и первоначального маркетинга. Компании на этой фазе могут находиться в процессе регистрации в качестве юридических лиц или уже пройти регистрацию. Данная стадия предполагает, что продукт еще не запущен в серийное производство и его выпуск не приносит дохода.

Ранний рост — стадия развития компании, на которой финансирование предоставляется с целью обеспечения роста компании и расширения производства, которое вышло на границу самоокупаемости или приносит доход. Капитал может быть использован для увеличения объема производства, улучшения характеристик производимого товара или услуги, маркетинга или для увеличения размера оборотного капитала. На этой стадии проводится *промежуточное финансирование* (*mezzanine-bridge financing*), а также *антикризисное финансирование*. Промежуточное финансирование обычно осуществляется в период подготовки к первичному публичному размещению акций компании, занимающий от 6 месяцев до одного года.

Расширение — этап развития компании после получения доступа к рынкам капитала. Новые объемы привлекаемых средств позволяют компаниям динамично расширяться и выходить на новые рынки. *Зрелость* — стадия, на которой сформировавшаяся компания, находящаяся на пике развития, уже не показывает стабильного быстрого роста финансовых результатов. При этом объем финансовых ресурсов и положение на рынке капитала позволяют реализовывать большой объем новых крупномасштабных проектов[1].

Источники финансирования инновационной компании могут значительным образом отличаться от аналогичных источников, используемых традиционными компаниями, особенно на начальном этапе развития предприятия. В связи с этим наиболее эффективным для анализа является условное разделение источников финансирования на *стадию роста* (создание, старт и ранний рост) и *стадию зрелости* (расширение и зрелость). Такое разделение целесообразно и при рассмотрении факторов создания стоимости инновационной компании. Ниже представлена структура источников финансирования инновационных компаний (табл. 15.2).

Финансовые источники компании на стадии роста

На стадии роста финансирование инновационной компании отличается особым набором источников финансирования. Расположим их в порядке возрастания доступного объема финансирования для инновационной компании: 1) личные сбережения; 2) гранты, средства вузов; 3) ресурсы бизнес-инкубаторов; 4) «бизнес-ангелы»; 5) венчурные компании (фонды). Подобное разде-

[15] См.: *Bance A.* Why and How to Invest in Private Equity. — EVCA, 2002.

Таблица 15.2

Структура источников финансирования инновационных компаний

Источник финансирования	*Стадия роста*			*Стадия зрелости*	
	Создание	*Старт*	*Ранний рост*	*Расширение*	*Зрелость*
Личные сбережения	***	*			
Средства «бизнес-ангелов»	*	**	*		
Гранты, средства вузов	**	*			
Ресурсы бизнес-инкубаторов и аналогичных структур		**	*		
Венчурные компании (фонды)		***	***		
Фондовые рынки				***	***
Банки				***	***

* Наименее привлекательный источник финансирования из числа доступных. ** Стабильный источник финансирования. *** Оптимальный источник финансирования.

ление источников финансирования в определенной мере условно в связи с многообразием финансовых инструментов, которые могут использоваться для финансирования инновационной компании.

Специфика источников финансирования объясняется особенностями деятельности малых инновационных компаний. Как правило, компания предлагает новый продукт, не имеющий прямых аналогов на рынке или качественно отличающийся от уже существующих. В большинстве случаев продукт является результатом проведенных научных исследований. Отметим следующие основные *особенности создания инновационной компании* на основе этого продукта: а) высокий риск неудачи; б) созданию компании предшествует разработка инновационного продукта; в) высокотехнологичный (инновационный) характер деятельности будущей компании.

Высокий риск неудачи связан прежде всего с невозможностью построения точных прогнозов деятельности компании, по-

скольку в момент ее создания неясно, насколько будет востребован предлагаемый инновационный продукт. Такой уровень неопределенности делает многие источники финансирования (такие, как банковский кредит и большинство других долговых инструментов) слишком дорогостоящими или недоступными. В связи с этим на рынок приходят инвесторы, которые готовы принимать на себя больший риск, ожидая при этом соответствующей доходности. Наиболее активными игроками на этом рынке являются «*бизнес-ангелы*» и *венчурные компании* (*фонды*).

Многие будущие предприниматели являются сотрудниками вузов или научных институтов, которые в рамках своих служебных обязанностей занимаются разработкой *инновационных продуктов*. Таким образом, ученые получают доступ к финансовым ресурсам, необходимым для проведения НИОКР. В странах с эффективной государственной политикой в области стимулирования инновационного предпринимательства ученые получают возможность реализовывать свои разработки на практике (интеллектуальная собственность, полученная в результате исследований, может переходить в собственность разработчиков). В дальнейшем исследователи имеют возможность получать значительную финансовую поддержку, необходимую для организации производства через центры трансфера технологий и другие инфраструктурные образования.

Основой государственной политики большинства стран в области науки и технологий является предоставление государственной поддержки малым высокотехнологичным предприятиям и разработка различных механизмов, стимулирующих деятельность подобных компаний. *Высокотехнологичный* (*инновационный*) *характер* деятельности будущей компании позволяет предпринимателю получить доступ к финансовым ресурсам, не доступным для традиционных компаний и предоставляемым в рамках государственных программ по поддержке инноваций (гранты, ресурсы государственных бизнес-инкубаторов и т.п.). Рассмотрим источники финансирования инновационных компаний на стадии роста более подробно.

Личные сбережения

В США и Великобритании на *личные сбережения* основателям высокотехнологичных компаний нередко удается осуществить этап создания и частично даже стартовый этап. По разным оценкам, это происходит в 60—70% процентах случаев. Выбор именно этого источника финансирования не случаен, поскольку

ку на этапе создания компании незначительное число инвесторов согласится предоставить требуемые финансовые ресурсы, и их стоимость будет являться чрезвычайно высокой для начинающего предпринимателя. Небольшой объем доступных таким образом средств не позволяет использовать данный источник финансирования на следующих этапах развития компании.

Гранты, средства вузов

Инновационными предпринимателями часто становятся исследователи, которые хотят самостоятельно реализовать результаты своих научных исследований. В связи с этим на начальном этапе существования компании у предпринимателя есть возможность использовать ресурсы материнской организации. Как правило, такая синергия является взаимовыгодной в связи с тем, что предприниматель получает требуемые ресурсы, а университет (или иной вуз) имеет возможность получить дополнительную прибыль (через центры трансфера технологий университетам выплачиваются комиссионные при получении университетской компанией внешнего финансирования).

Ресурсы бизнес-инкубаторов

Ресурсы *бизнес-инкубаторов* представляют интерес для малых инновационных предприятий. В подобных структурах предприниматели имеют возможность получать не только небольшой объем финансовых ресурсов, требуемых для развития бизнеса, но и консультационную и иную поддержку. Как правило, создателем подобных инкубаторов выступает государство, поскольку они являются эффективным способом стимулирования инновационной активности. Однако существует целый ряд инкубаторов, финансируемых частным капиталом. Все вышеперечисленные источники финансирования не могут полностью обеспечить потребности динамично растущей компании, несмотря на достаточный объем нефинансовой поддержки, предоставляемой компании. В связи с этим наиболее предпочтительными источниками финансирования на этапе роста компании являются «бизнес-ангелы» и венчурные компании (фонды).

«Бизнес-ангелы»

«*Бизнес-ангелы*» — это в основном частные лица, обладающие значительным личным состоянием и готовые вкладывать его в новые, интересные с их точки зрения проекты. Зачастую «бизнес-ангелами» являются бывшие предприниматели, удач-

но продавшие свой бизнес и готовые развивать новые перспективные идеи. У «бизнес-ангелов» есть существенные преимущества перед институциональными инвесторами. Во-первых, они готовы принимать на себя *большие риски*, присущие малым инновационным компаниям, поскольку в основном «бизнес-ангелы» полагаются на собственные знания в области предпринимательства. Во-вторых, процесс принятия инвестиционных решений значительно проще, чем в венчурных фондах. «Бизнес-ангел» в одиночку или совместно со своими коллегами может оперативно принять решение об инвестициях в конкретную компанию.

Однако есть и существенные недостатки — из-за больших рисков инвестирования в малую компанию «бизнес-ангелы» могут потребовать значительную долю участия в капитале компании. В связи с этим у предпринимателя существует угроза потери контроля над собственной компанией. Вторым недостатком является незначительный объем средств, которые готов вложить «бизнес-ангел». В связи с тем что «бизнес-ангелы» вкладывают собственный капитал, они не склонны рисковать большим объемом средств для одной компании.

Венчурные компании (фонды)

Венчурные компании (фонды) являются наиболее привлекательными источниками финансовых ресурсов для молодой, растущей инновационной компании. Существуют разнообразные организационные формы венчурных фондов. Во многом их особенности и методы финансирования обусловлены организационной структурой компаний-инвесторов, привлеченных в венчурную компанию. Основным направлением деятельности венчурных компаний является инвестирование собственных средств в фирмы, имеющие большой потенциал роста. Венчурный инвестор предоставляет финансовые средства молодой компании с тем, чтобы обеспечить ее быстрый и динамичный рост. Предприниматель использует полученные средства для развития бизнеса. В большинстве случаев инвестор не стремится к получению полного контроля над предприятием, однако постоянно следит за деятельностью инновационной компании. Представители венчурного инвестора входят в состав совета директоров и участвуют в принятии большинства стратегических решений, а также разрабатывают финансовую стратегию компании.

Создание стоимости компании на стадии роста

Выше были рассмотрены потенциальные источники финансовых средств, которые могут быть использованы инновационной компанией на стадии роста. Рассмотрим, как реализуются на данной стадии *факторы создания стоимости инновационной компании*[1]. Одним из основных факторов, определяющих стоимость компании, являются темпы роста ее *прибыли*. Следовательно, основной целью предпринимателя на стадии роста является привлечение достаточного объема финансовых ресурсов для осуществления быстрого увеличения прибыли при минимальных издержках. Предпринимателю необходимо четко знать преимущества и недостатки конкретных источников финансирования, чтобы найти инвестора, способного предоставить не только финансовые ресурсы, но и обеспечить эффект синергии при входе в компанию. Наиболее оптимальным вариантом является привлечение *венчурной компании* для финансирования развития бизнеса, поскольку привлечение квалифицированного венчурного инвестора имеет многие преимущества.

Преимущества работы с венчурным фондом

К *финансовым преимуществам* сотрудничества с венчурными фондами относятся: 1) достаточный объем финансирования, позволяющий реализовать полноценную стратегию развития компании; 2) возможность привлечения других венчурных инвесторов в случае нехватки средств одного фонда (синдиката); 3) многораундовая структура финансирования; 4) возможность работать с крупнейшими специалистами в области финансовых услуг на последующих этапах развития компании; 5) привлечение высококвалифицированных инвестиционных менеджеров фондов для разработки финансового аспекта деятельности компании.

Помимо очевидных финансовых преимуществ следует отметить важность иных потенциальных преимуществ работы с венчурным фондом, которые напрямую не связаны с финансовым аспектом деятельности: а) получение широкой базы контактов венчурного инвестора в области, интересующей компанию; б) воз-

[1] В рамках данной темы допускается определенный уровень упрощения, так как рассматриваются только инновационные компании, в которых основной целью владельцев является увеличение стоимости этой компании.

можность синергического эффекта взаимодействия с другими портфельными компаниями; в) получение квалифицированных консультационных услуг от венчурного инвестора; г) возможность привлечения новых инвесторов; д) улучшение имиджа компании. Другие источники финансирования на ранней стадии развития инновационной компании не дают многих из вышеперечисленных преимуществ. Однако на самых ранних этапах развития компании, когда у предпринимателя нет разработанного продукта да и компании как таковой еще не существует, вероятность привлечения венчурного фонда минимальна. В связи с этим основной целью на стартовом этапе является использование доступных источников финансирования для развития компании до того момента, когда она станет привлекательной для венчурного инвестора.

Параметры компании, важные для венчурного инвестора

Прежде всего следует определить параметры, которые будут интересовать венчурный фонд при рассмотрении заявки молодой компании на получение финансирования. Венчурные компании сфокусированы на получении максимальной прибыли от инвестиций в молодые компании. Следовательно, основной вопрос, который будет интересовать фонд на этапе рассмотрения заявки компании, — сколько фонд сможет получить за свою долю в данной компании через 4—5 лет, когда он будет готов ее продать. Следовательно, основным вопросом будет вопрос *увеличения стоимости компании*. Для его решения управляющие венчурного фонда будут принимать во внимание:

- наличие потенциала у предлагаемого продукта;
- динамику роста компании с момента ее основания;
- используемые источники капитала;
- эффективность менеджмента.

Ответ на эти вопросы будет получен на основании анализа истории управления компанией, а также в результате личных бесед с менеджерами. Бóльшая часть вопросов будет касаться квалификации менеджмента и его способности эффективно управлять развитием компании. В связи с этим менеджменту необходимо продемонстрировать позитивные результаты деятельности компании на начальном этапе ее развития.

Таким образом, решение финансовых аспектов деятельности компании на начальном этапе является основой успешного развития компании. Главной целью компании является привлечение наиболее доступных и дешевых источников финансиро-

вания, которые помогут быстро реализовать поставленные на данном этапе цели в области разработки продукта, маркетинга и других аспектов деятельности фирмы. Желательно осуществить первые продажи и получить первую прибыль для того, чтобы показать венчурному инвестору практический аспект реализации идеи предпринимателя. При этом особое внимание следует уделить вопросу определения момента, когда вход венчурного фонда в компанию будет оптимален для ее акционеров.

Определение момента входа венчурного инвестора в компанию

При прочих равных условиях чем позднее венчурный фонд купит долю в компании, тем больше он за нее заплатит. И следовательно, компания получит больший объем средств, необходимых для ее развития. На ранних этапах необходимо определить момент, когда приход инвестора позволит получить значительные преимущества. Продажа доли в компании слишком рано позволит венчурному инвестору требовать большую долю в капитале компании. Если компания обратится к инвестору слишком поздно, то существует вероятность того, что она перестанет быть интересным приобретением для венчурного капиталиста, которому требуется значительный рост стоимости компании с момента входа в компанию до момента продажи доли участия в ней. Не существует однозначного рецепта определения оптимального момента входа венчурного инвестора, однако при принятии решения следует учитывать следующие факторы:

- рыночную оценку компании;
- доступность источников финансирования, которые не требуют продажи доли компании;
- рыночную ситуацию.

Основным фактором, который следует учитывать, является *рыночная оценка компании*. Венчурный инвестор при принятии инвестиционного решения будет руководствоваться сложившимися на рынке представлениями о рыночной стоимости компаний. Следовательно, можно оценить, сколько потребует фонд при структурировании сделки за тот объем средств, который требуется компании для успешного, динамичного роста. На основании этой информации можно определить оптимальный момент для входа инвестора в компанию, рассмотрев соотношение следующих факторов: 1) доли компании, которую акционеры готовы отдать венчурному фонду; 2) стоимости компании на рынке; 3) требуемого объема капиталовложений, который рассчитывается по формуле

$$\text{Требуемый объем капиталовложений} = \text{Доля компании} \times \text{Стоимость компании}.$$

Доступность источников финансирования, которые не требуют продажи доли компании, является существенным фактором при принятии стратегического решения о продаже доли инвестору. В условиях доступности финансовых ресурсов в требуемом объеме необходимость продажи может отпасть, несмотря на многие преимущества совместной деятельности с венчурным фондом. *Рыночная ситуация* может существенно влиять на принятие решения о продаже доли компании. В большинстве случаев инновационная компания является первооткрывателем в новой области бизнеса, однако ее бизнес-модель быстро копируется и появляется значительное число конкурентов-имитаторов. В связи с этим ожидание момента, когда стоимость компании возрастет до требуемого уровня, может оказаться фатальным, поскольку конкуренты, получившие доступ к новым источникам финансирования, смогут перехватить лидерство в новой области. В итоге компания может и не получить доступа к капиталу венчурных фондов.

Выбор венчурного фонда

Для реализации перечисленных выше преимуществ работы с венчурным фондом необходимо тщательно подойти к выбору венчурного инвестора. В большинстве случаев успешные инновационные компании, которые проводили рациональную стратегию на начальных этапах существования компании, получают предложения от многих венчурных фондов. При этом предприниматели нередко обращают внимание только на цену предложения и не оценивают другие аспекты работы венчурных инвесторов. При выборе венчурного фонда следует учитывать следующие факторы:

- объем средств, которые фонд готов предоставить;
- доля в капитале компании, которую он хотел бы получить в обмен на инвестиции;
- условия, на которых предоставляются инвестиции, структура сделки;
- опыт управляющих фонда;
- имидж фонда на рынке венчурного капитала;
- работа фонда с другими инновационными компаниями;
- сфера деятельности фонда;
- личная оценка акционерами управляющих фонда.

Венчурный фонд может предоставить многие преимущества для растущей инновационной компании, однако при недостаточном *объеме финансирования*, скорее всего, все преимущества будут несущественными. В связи с этим основной целью акционеров на переговорах с фондами является получение объема финансирования, необходимого для успешной деятельности и быстрого роста компании. Если доля в капитале компании, которую венчурный фонд просит за требуемый объем средств, слишком высока, то решением такого конфликта интересов может стать эффективная *структура сделки*, которая позволяет компании получить требуемые финансовые ресурсы, а инвестору — прибыль. Для структурирования сделки фонды могут использовать различные финансовые инструменты, которые позволяют сбалансировать интересы собственников компании и управляющих венчурным фондом.

Опыт управляющих фонда является существенным фактором, который необходимо учитывать при принятии решения о продаже доли компании фонду. Успешные венчурные капиталисты, как правило, имеют большой опыт в управлении инновационными компаниями, и синергический эффект от участия такого инвестора в инновационной фирме будет значительным. Следовательно, в конечном итоге стоимость компании для ее собственников повысится. Прочные позиции на рынке венчурного капитала создают позитивный *имидж венчурного фонда*. Другие участники рынка более активно участвуют в следующих раундах финансирования, а при выходе фонда из компании вероятность прибыльной продажи ее активов многократно возрастает. Особого внимания требует изучение *работы фонда с другими инновационными компаниями* и методы решения конфликтных вопросов, поскольку инвестиционная политика некоторых фондов может предполагать отстранение основателей компании от ведения бизнеса при малейших признаках замедления роста.

Важным аспектом при приятии решения о выборе фонда является *сфера его деятельности*. Предпочтительнее всего выбрать фонд, который специализируется на инвестициях именно в том секторе экономики, в котором работает компания. Это связано с тем, что даже успешные венчурные компании, которые диверсифицируют свою деятельность, распространяя ее на многие отрасли, зачастую не могут предоставить того объема нефинансовых преимуществ, который может быть получен при участии фонда, специализирующегося именно в интересующем компанию секторе экономики. Инвестиционные менеджеры специализиро-

ванного фонда имеют широкие связи в данной отрасли и досконально знают аспекты бизнеса компании.

Финансовые источники компании на стадии зрелости

Стадия зрелости начинается после того, как компании получают доступ к публичным рынкам капитала. Рассмотрим источники финансирования и факторы создания стоимости инновационной компании на стадии зрелости. На этом этапе структура финансирования инновационной компании мало отличается от финансирования традиционных компаний. Основными источниками средств на стадии зрелости являются *публичные рынки капитала*. Особенно следует выделить следующие источники финансирования: 1) первичное публичное предложение акций компании; 2) эмиссия долговых инструментов (облигаций и др.); 3) кредиты и займы.

Первичное публичное предложение акций компании (*IPO*) является одним из наиболее важных способов *выхода из компании* для венчурного инвестора. В связи с этим большое число инновационных компаний, профинансированных венчурными фондами, размещают свои акции на биржах. Таким образом акционеры приобретают возможность продать долю компании сторонним инвесторам и получить значительный объем средств по рыночным ставкам.

На публичном рынке капитала можно осуществлять заимствования путем *эмиссии долговых инструментов*. Наиболее простым инструментом являются облигации. *Облигация* — это ценная бумага, удостоверяющая право ее держателя на получение номинальной стоимости облигации или иного имущественного эквивалента от лица, ее выпустившего, в предусмотренный срок. Облигация предоставляет ее держателю также право на получение фиксированного в ней процента от номинальной стоимости облигации либо иные имущественные права[1]. Выпуски облигаций позволяют эмитенту привлекать финансовые ресурсы по более низким ставкам, чем ставки по кредитам, в связи с обширной базой потенциальных инвесторов и высокой ликвидностью выпущенных ценных бумаг. Еще одним преимуществом облигационных займов для компании являются гибкие условия предоставления залога.

Банковские кредиты и займы являются классическим источником в структуре финансирования любой крупной компании.

[1] См.: Гражданский кодекс РФ (ст. 816).

Банковский кредит — ссуда в денежной форме на условиях возвратности, срочности и платности. На современном этапе развития финансовых рынков появляются новые возможности структурирования кредитов, которые включают синдицированные кредиты и другие финансовые инструменты.

Создание стоимости компании на стадии зрелости

Основной целью инновационной компании на данном этапе является *увеличение ее стоимости*. Определяя стоимость компании как сумму дисконтированных денежных потоков бизнеса

$$V = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{CF_i}{(1+d)^i}, \qquad (15.1)$$

можно выделить два основных фактора, которые оказывают влияние на стоимость бизнеса компании, — норму дисконта (d) и величину будущих денежных потоков (CF). Для публичной компании норма дисконта определяется как *средневзвешенная стоимость капитала компании* ($WACC$):

$$WACC = s_e \times c_e + (1 - s_e) \times c_d, \qquad (15.2)$$

где s_e — доля собственного капитала в структуре капитала; c_e — стоимость собственного капитала; c_d — стоимость долгового капитала[1].

Величина будущих денежных потоков определяется темпами роста прибыли компании. Следовательно, основой повышения стоимости компании является *увеличение темпов роста денежных потоков компании* и одновременное *уменьшение средневзвешенной стоимости ее капитала*. Для увеличения денежных потоков требуется разработка эффективной комплексной стратегии развития компании, позволяющей обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества. С точки зрения финансовых факторов развития компании требуется минимизировать средневзвешенную стоимость капитала при этом обеспечивая компанию достаточным для успешного функционирования объемом денежных средств.

Финансовый менеджмент компании сталкивается с проблемой выбора наиболее дешевых и эффективных финансовых инструментов, которые позволят минимизировать стоимость капитала. Традиционно долговое финансирование считается более

[1] См.: *Брэйли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. — М.: Олимп-Бизнес, 1997. С. 441.

дешевым, поэтому существует соблазн значительно увеличить долговую нагрузку компании. Однако это может привести к отрицательному эффекту в связи с постоянным ростом маржинальной стоимости долга. Задачей финансовой стратегии становится эффективное фондирование и постоянный контроль ликвидности компании.

Таким образом, задачей инновационной компании в области повышения стоимости должен стать поиск оптимального инвестора и разработка сбалансированной структуры заимствований, призванных обеспечить рост производства и повышение эффективности деятельности.

15.4.3. Управление человеческим капиталом инновационной фирмы

В успешной работе любой инновационной фирмы человеческие ресурсы играют определяющую роль. Способность персонала инновационной фирмы своевременно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду, сохраняя и развивая накопленный кадровый потенциал, зачастую оказывается самым важным фактором эффективной работы компании. Процесс управления персоналом и бизнес-стратегия инновационной компании тесно связаны друг с другом. Практика успешных организаций показывает, что планирование работы с персоналом позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов. ***Управление персоналом*** *— это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.*

Существуют различные подходы к управлению персоналом в зависимости от стадии развития инновационной компании (рис. 15.8). На *стадии старта* у начинающего предпринимателя есть материализовавшаяся идея, которой предстоит доказать свою состоятельность в результате пробных продаж. На *этапе раннего роста* инновационное предприятие уже может ощутить обратную связь с рынком. На *этапе расширения* происходит существенное увеличение объема продаж, которое подразумевает значительное расширение производственных мощностей, приобретение нового оборудования, привлечение к работе нового персонала и т.п. На данной стадии большую роль в организации начинают играть инновационные менеджеры. На *стадии зрелости* инновационная

фирма функционирует в полную силу, у нее есть определенная ниша на рынке, постоянные клиенты, ее технологии устоялись и приносят стабильный доход. Созданная атмосфера инноваций в компании способствует быстрому воплощению в жизнь идей и новых подходов.

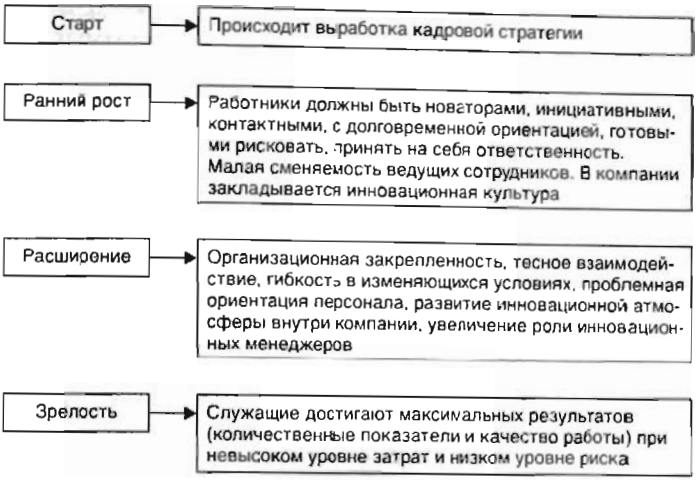


Рис. 15.8. Подходы к управлению персоналом на разных стадиях развития инновационной компании

Аутсорсинг

На стадии старта инновационная фирма производит единичный товар, опробует запатентованные технологии. Сложные денежные потоки отсутствуют. Однако, даже производя единичный продукт, фирма должна вести бухгалтерию, налоговый учет, а также выполнять определенный набор общехозяйственных функций. При этом на начальной стадии деятельности инновационной компании не требуется содержания постоянного штата. Поэтому, скорее всего, компания обратится к услугам сторонних организаций, воспользуется так называемым аутсорсингом. ***Аутсорсинг*** *— это передача сторонней фирме деятельности, которая ранее осуществлялась или может осуществляться в рамках данной организации.* Тема аутсорсинга практически любой неключевой функции в современной организации весьма актуальна на Западе. Специализированным компаниям передают-

ся управление автопарком, поездками, кадрами, логистика и даже сборочное производство[1].

На этапе раннего роста инновационное предприятие должно не только определиться с производством товаров или предоставлением услуг, но и выявить своего потребителя. Ей необходимо наладить каналы сбыта, определиться с источниками финансирования. Именно на данной стадии происходит постепенный отказ от аутсорсинга в пользу найма штатных сотрудников.

Потребность в инновационных менеджерах

Необходимым условием финансового успеха как отдельного инновационного проекта, так и инновационной программы крупной организации является наличие квалифицированной проектной команды, включающей не только исследователей и конструкторов, но и специалистов по инновационному менеджменту, способных реально продвигать новые продукты на рынок, обосновывать и принимать рациональные финансовые и организационные решения, активно использовать методы проектного управления и т.п.

Бизнес-планирование, экономическое обоснование инновационного проекта, соотнесение его с потенциальными рынками сбыта, патентная защита и презентация — все эти стадии должна пройти любая идея. Возникает вопрос: кто будет этим заниматься? Мировой опыт свидетельствует, что сам разработчик, «родивший» новую идею, как правило, не может эффективно продвигать новый продукт на рынок. Во-первых, любой изобретатель любит свое «детище», не замечает в нем недостатков, а «сырая» идея, которую необходимо сделать товаром, требует к себе объективного отношения. Во-вторых, разработчикам, которые имеют базовое инженерно-техническое образование, зачастую не хватает специальных знаний и навыков для того, чтобы решать проблемы, связанные с приведением проекта в товарный вид. Значит, между разработчиком-новатором и рынком сбыта должен быть некий посредник, специально подготовленный профессионал, который может в конкретных расчетах, в бизнес-плане экономически обосновать проект, провести маркетинговое исследование рынка, грамотно презентовать идею потенциальным инвесторам. В качестве такого посредника и выступает

[1] www.personneltoday.com

инновационный менеджер. Потребность в таких специалистах, как уже отмечалось, весьма острая.

Анализ показывает, что дефицит таких специалистов — практиков и особенно руководителей инновационных проектов составляет в настоящий момент более 70%. По оценке, для успешной реализации передовых технологических проектов современным российским предприятиям и организациям нужно около 200 тысяч инновационных менеджеров[1]. Причем квалифицированные специалисты требуются не только индустриальным гигантам, но и небольшим региональным производствам. Объясняется это тем, что подготовленных специалистов практически нет и далеко не всякий работник имеет потенциальные способности стать успешным руководителем инновационного проекта, а тем более — комплекса инновационных проектов, причем большинство людей не догадываются о своих способностях и их необходимо выявлять.

На Западе инновационные фирмы, как правило, возглавляют два человека — *инженер*, являющийся автором технической стороны проекта, и *менеджер*, имеющий организационный и коммерческий опыт. Основа такого союза формируется из-за скептического отношения крупных компаний к рискованным проектам. Не получив возможности реализовать новшество на своем предприятии, менеджер пытается реализовать эти идеи как независимый предприниматель.

Инновационная деятельность предполагает создание особой атмосферы в коллективе. Эта атмосфера должна быть направлена на поддержку инновационной составляющей всех бизнес-процессов. Прежде всего необходим *инновационный подход к персоналу*.

В качестве примера создания инновационной атмосферы в компании можно привести опыт фирмы *Sony*: ее успехи во многом связаны с тем, что управляющие компании обладают способностью к сотрудничеству. Компания уважает мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. На фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год.

[1] Harvard Business Review. 2005, June—July.

Обучение и развитие персонала

Важной составляющей инновационного климата в компании должно стать *обучение персонала* (см. тему 7). Отметим, что в инновационной компании процесс обучения и повышения квалификации сотрудников должен иметь непрерывный характер. Обучая сотрудников, инновационная компания преследует целый ряд целей, а именно: 1) пополнение недостающих знаний сотрудников; 2) исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей; 3) развитие инновационной атмосферы в коллективе; 4) стимулирование инновационной составляющей в повседневной работе рядовых сотрудников. Процесс обучения сотрудников может происходить в организации как с использованием собственных ресурсов, так и с привлечением сторонних обучающих. Например, сотрудники, нанятые со стороны для выполнения определенной работы на стартовом этапе деятельности инновационной компании (на основе аутсорсинга), могут обучить в процессе работы молодых сотрудников. Также инновационная компания может направлять своих сотрудников на семинары по повышению квалификации или нанимать тренеров из специализированных фирм.

Система мотивации и стимулирования

Уже на стадии старта инновационная компания должна разработать *систему мотивации, оценки работы и стимулирования сотрудников*. У любого сотрудника существуют три типа ожиданий от работы, которые условно можно обозначить как *инструментальные* (материальные стимулы), *ценностные* (моральное удовлетворение от работы) и *социальные* (выполнение определенной функции в обществе). В США в 1990-х годах было проведено исследование, в ходе которого респондентам было задано два вопроса. Их попросили назвать качественные характеристики идеальной работы и черты работы, которой им менее всего хотелось бы заниматься. Итог опроса представлен в табл. 15.3.

Управление мотивацией в инновационной компании должно быть направлено, таким образом, на то, чтобы сотрудники оценивали свою работу как интересную, полезную и перспективную. Этого можно достичь как при помощи умелой организации производственного процесса, четкого разграничения функций сотрудников, устранения дублирования, построения современной корпоративной культуры, так и разработки адекватной системы вознаграждения труда работников. Инноваци-

Таблица 15.3

Характеристики идеальной и наименее привлекательной работ

Идеальная работа	*Наименее привлекательная работа*
Независимость от других	Монотонность
Инновационность	Неудовлетворительные, вредные для здоровья условия работы
Возможность видеть результат	Стрессы
Возможность приносить пользу обществу	Неудобные рабочие часы
Хорошие отношения с коллегами	Недостаток свободы
Высокий заработок	Нездоровые отношения в коллективе
Возможность творчества	Низкий заработок
Отсутствие стрессов	Невозможность карьерного роста

онная фирма может применять как фиксированное вознаграждение (*pay for performance* — плата за исполнение, повременная оплата труда), так и другие формы оплаты (премии, опционы и т.д.). Для применения вышеописанных форм поощрения персонала инновационная компания должна разработать *схему оценки персонала*. Оценка персонала имеет целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Когда речь заходит об оценке вклада работника инновационной компании, может возникнуть проблема выработки адекватных критериев оценки труда. Если на производственном предприятии действуют нормы выработки и качества, по которым производится оплата труда сотрудника, то на инновационном предприятии оценить вклад работников, занимающихся умственным трудом, достаточно сложно. Уникальность каждой инновационной компании ведет к необходимости разработки персональных критериев оценки либо каждого отдельного сотрудника (что трудно сделать в крупной компании), либо групп сотрудников. На стадии расширения инновационной компании окончательно формируется *инновационная атмосфера*. Для удовлетворения растущего спроса инновационная компания должна провести реструктуризацию, создать новые отделы и подразделения, установить связи между ними, привлечь новый персонал.

Привлечение нового персонала

Кадровая служба инновационного предприятия должна оценить и отобрать наиболее подходящих кандидатов, провести их адаптацию к работе на фирме. Несмотря на то что основные этапы процесса управления персоналом (отбор, наем, мотивация, вознаграждение, обучение) были разработаны на стадии старта жизненного цикла инновационного предприятия, на стадии расширения компания может столкнуться с проблемой размывания корпоративной культуры. Новые сотрудники могут привнести в инновационную компанию чужую (или даже враждебную) корпоративную культуру, что приведет к снижению эффективности деятельности компании и зарождению нездорового климата в коллективе. Поэтому управление человеческим капиталом на стадии расширения инновационной компании состоит как в *найме новых специалистов* (в соответствии с требованиями растущего производства), так и в *сохранении корпоративной культуры*, присущей данной инновационной компании.

Для преодоления подобной проблемы можно предложить следующую схему реализации кадровой стратегии инновационного предприятия: на стадии расширения наем новых сотрудников осуществляется только на начальные позиции в штате, что позволяет сохранить сложившуюся инновационную атмосферу. На средние и высшие позиции в организации продвигаются люди, проработавшие определенное время в компании и разделяющие инновационный характер деятельности фирмы. Такая схема позволит обучить сотрудников согласно потребностям инновационной компании и сократить издержки по поиску и подбору персонала[1]. Для стадии расширения инновационной компании характерен также более высокий уровень *специализации работников* по сравнению со стадией раннего роста. Специализация позволяет повысить общую эффективность деятельности компании, а также объективнее оценить вклад каждого сотрудника в общий результат.

Человеческий капитал на стадии зрелости компании

На стадии зрелости, когда инновационное предприятие функционирует в полную силу, у него есть определенная ниша на рынке и постоянные клиенты, а также постоянный доход, ос-

[1] См.: *Мартин М., Джексон Т.* Практика работы с персоналом. — HIPPO, 2005.

новным подходом к управлению человеческим капиталом становится *снижение затрат на персонал* в ситуации жесткой конкуренции. Зрелая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях. Залогом успеха управления человеческим капиталом инновационной компании на стадии зрелости становятся следующие элементы, заложенные на предыдущих этапах:

- *гибкость организационной структуры* — наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования (ликвидация лишних звеньев управления);
- *принципы инновационности*, заложенные в корпоративной культуре, — ориентация сотрудников на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, поиск нового, внимательное отношение компании к идеям своих сотрудников, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;
- *ориентация на изменения* в рамках существующей инновационной культуры, закрепленная в кадровой политике, — непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в его результатах, требования к результатам производственной деятельности (количественные показатели, качество работы, творческое отношение к делу, готовность к изменениям, разнообразие способов деятельности).

Для инновационной компании человеческий капитал является таким же значимым ресурсом, как и уникальная технология. Управление человеческими ресурсами требует определенных финансовых затрат. В условиях инновационного характера деятельности фирмы эти затраты окупятся и принесут ощутимую прибыль. Главной задачей является выработка подхода, который будет адекватен стадии развития инновационной компании и целям, преследуемым инновационным менеджментом.

15.5. ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Для функционирования всех звеньев инновационного процесса и эффективного процесса коммерциализации научных разработок необходимо, как уже отмечалось, создание адекватных

внешних условий, благоприятствующих инновационному развитию. На макроуровне к таким условиям относится активно формирующаяся в современной России *национальная инновационная система* (НИС), важнейшей составной частью которой является *инновационная инфраструктура*.

Национальная инновационная система — это *совокупность взаимосвязанных организаций, занятых производством и коммерческой реализацией научных знаний и технологий в пределах национальных границ*. Она включает прежде всего научно-производственную часть: мелкие и крупные компании, университеты, государственные лаборатории, технопарки и инкубаторы. Другая часть НИС — комплекс институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющие прочные национальные корни, традиции, политические и культурные особенности[1]. Что касается ***инновационной инфраструктуры*** *как составной части НИС*, то ее условно можно разделить на две составные части:

1) *инновационные инфраструктурные образования, источники финансирования инноваций* — технопарки, инкубаторы технологий и другие формы поддержки малого предпринимательства, частный капитал (венчурные инвесторы), государственные программы финансирования инноваций;

2) *информационное обеспечение* — образовательные программы, направленные на повышение профессионального уровня участников инновационного процесса; информационная система, позволяющая получать оперативный доступ к необходимой информации всем участникам инновационного процесса.

В настоящее время в России более чем в 30 регионах существует порядка 100 технопарков, инновационно-технологических центров, инкубаторов бизнеса и аналогичных им структур, призванных оказывать разностороннюю поддержку начинающему бизнесу.

Технопарк

Технопарк — это организация, являющаяся юридическим лицом (или в соответствии с законодательством РФ исполняющая по доверенности правомочия юридического лица), имеющая тесные связи с одним или несколькими высшими учебными заведениями и/или научными центрами, промышленными предприятиями,

[1] См.: *Иванова Н.И.* Национальные инновационные системы. — М.: Наука, 2002. С. 7.

региональными и местными органами власти и управления. Основная задача технопарков — формировать на находящейся под их юрисдикцией территории современную инновационную среду с целью поддержки инновационного предпринимательства. Это достигается путем создания материально-технической, социально-культурной, сервисной, финансовой и иной базы с целью:

- эффективного становления, развития, поддержки и подготовки к самостоятельной деятельности малых и средних инновационных предприятий;
- коммерческого освоения научных знаний, изобретений, ноу-хау и наукоемких технологий;
- передачи на рынок научно-технической продукции для удовлетворения потребности в этой продукции региона и страны.

Инкубатор бизнеса

Инкубатор бизнеса — это организация, решающая задачи, ограниченные проблемами поддержки малых, вновь созданных фирм и начинающих предпринимателей, которые хотят начать свое дело, но не имеют такой возможности. Инкубатор бизнеса может быть автономным, т.е. самостоятельной хозяйственной организацией с правами юридического лица, или действовать в составе технопарка (в этом случае он может называться *инкубатором технологий*). В любом случае инкубатор бизнеса может предоставлять весь комплекс услуг для выполнения работ по становлению и развитию малых предприятий, вновь созданных и находящихся на ранней стадии развития фирм. Автономно действующие инкубаторы, как правило, ориентируются на поддержку нетехнологического предпринимательства и фирм обычных технологий. Инкубаторы бизнеса, находящиеся в составе технопарка, ориентированы на работу в области высоких технологий, поддержку малых начинающих инновационных предприятий, малого инновационного предпринимательства в научно-технической сфере.

Инкубатор технологий

Инкубатор технологий — это наукоемкое предприятие, тесно связанное с университетом, научно-технологическим парком или инновационным центром, предназначенное для обслуживания малых инновационных предприятий, «выращивания» новых фирм, оказания им помощи на ранней стадии их развития. В некоторых случаях инкубатор технологий является интегрированной частью

технопарка, но может быть также самостоятельной организацией.

Инновационный центр

Инновационный центр — это предприятие, обладающее специализированной инфраструктурой, деятельность которого направлена на содействие созданию, росту и развитию фирм, содействие развитию инновационной деятельности в регионе, сотрудничество и кооперацию между исследователями и промышленностью, оказание услуг наукоемким фирмам в сфере информационного обеспечения, подготовку и обучение персонала в области менеджмента, ускорение реального экономического развития на основе создания региональных и международных сетей для обмена информацией и сотрудничества между фирмами. В то же время инновационные центры предназначены для установления тесных связей между близлежащими университетами, исследовательскими центрами или институтами и предприятиями для поддержки развития фирм-клиентов.

Технополис

Технополис представляет собой более крупную по сравнению с научным или технологическим парком зону экономической активности, состоящую из университетов, исследовательских центров, технопарков, инкубаторов бизнеса, промышленных и иных предприятий. Основные характеристики деятельности технополисов следующие: 1) они осуществляют практическую деятельность, опираясь на результаты научных и технологических исследований; 2) поддерживают тесные связи с аналогичными структурами на национальном и международном уровне; 3) являются неотъемлемой частью системы международного разделения труда; 4) имеют среду обитания, целенаправленно сформированную под ученых, специалистов, высококвалифицированную рабочую силу. Это город, в котором «критическая масса» образования и культуры, науки и техники, наукоемкого бизнеса и венчурного капитала порождает «цепную реакцию» научной и деловой активности международного, глобального масштаба. Это город с огромным инновационным потенциалом, высоким уровнем жизни, как магнит притягивающий лучшие умы из всех уголков планеты. В России прообразом технополисов являются наукограды и академгородки.

Венчурные инвесторы

К основным источникам финансирования инновационных идей и проектов относятся *венчурные инвесторы*. Выше были перечислены основные источники финансовых ресурсов. Отметим особое место в финансовой инфраструктуре *венчурных компаний* (*фондов*). По объему инвестиций в инновационные компании они значительно превосходят любой другой источник венчурного капитала (рис. 15.9). По оценке, в настоящее время их доля от общего объема инвестиций в малые инновационные компании составляет порядка 80%[1].

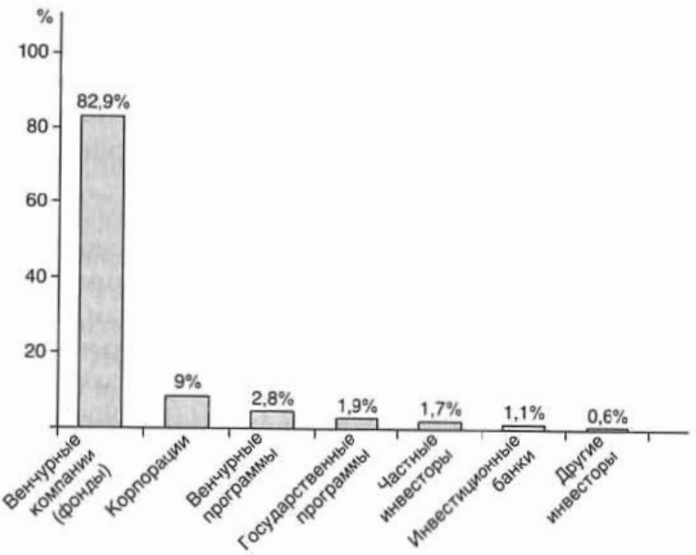


Рис. 15.9. Финансовые вложения различных венчурных инвесторов в инновационные компании

Венчурные компании (фонды) являются наиболее активными инвесторами на рынках новых технологий. Поскольку их деятельность связана с прямыми инвестициями в существующие компании, наиболее очевидными целями становятся предприятия, обладающие значительным потенциалом роста и возможностью выхода на новые рынки.

[1] www.nvca.com

Государственные программы поддержки научных исследований

В рамках реализации *государственных программ поддержки научных исследований* в России созданы Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере и Российский фонд технологического развития. *Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере* образован в 1994 г. в форме государственной некоммерческой организации. Основные задачи фонда:

- проведение государственной политики развития и поддержки малых предприятий в научно-технической сфере;
- оказание прямой финансовой, информационной и иной помощи малым инновационным предприятиям, реализующим проекты по разработке и освоению новых видов наукоемкой продукции и технологий на основе принадлежащей этим предприятиям интеллектуальной собственности;
- создание и развитие инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства.

В настоящее время фонд проводит программы «Старт» и ТЕМП. *Программа «Старт»* направлена на финансирование стадии создания предприятий. Основная цель программы — содействие ученым, инженерно-техническим работникам, студентам, стремящимся разработать и освоить производство нового товара (изделия, технологии) или услуги на основе результатов своих научных исследований. *Программа ТЕМП* («технологии — малым предприятиям») нацелена на малые предприятия, которые рассматривают приобретение лицензий на новые технологии и технические решения у российских университетов, академических и отраслевых институтов, отдельных ученых и специалистов в качестве основного инструмента ускорения темпов развития.

Российский фонд технологического развития (РФТР) образован в 1992 г. с целью создания условий, обеспечивающих сохранение и развитие научно-технического потенциала России. Фонд осуществляет поддержку научных исследований и экспериментальных разработок прикладного характера, ориентированных на традиционные и развивающиеся рынки наукоемкой и высокотехнологичной продукции. Финансирование научных исследований и экспериментальных разработок из средств РФТР служит решению следующих задач:

- содействие эффективной реализации научно-технических проектов и программ по разработке и использованию наукоемких технологий, соответствующих в первую очередь приоритетным

направлениям развития науки и техники и перечню критических технологий федерального уровня;
- повышение коммерческой привлекательности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, проектов и разработок на основе использования современных организационно-финансовых методов управления развитием науки и техники;
- содействие организации эффективного взаимодействия государственного и негосударственного секторов экономики в развитии научно-технического потенциала России.

Средства РФТР используются для финансирования на договорной, возвратной основе научных исследований и экспериментальных разработок.

Образовательные программы

Система информационного обеспечения инновационной инфраструктуры включает прежде всего *образовательные программы*, направленные на повышение профессионального уровня участников инновационного процесса. Динамичное развитие инновационной системы невозможно без квалифицированного персонала на предприятиях, осуществляющих инновационную деятельность. Необходимо создание в экономических вузах *образовательных программ по подготовке инновационных менеджеров*, способных реализовать полученные знания на практике. Одной из наиболее значимых проблем является отсутствие элементарных знаний у научных сотрудников — потенциальных предпринимателей. Часто недостаток экономического образования не позволяет им реализовать потенциально прибыльные и интересные идеи. Отметим, что создание механизмов обучения на всех ступенях образовательной системы способствует усилению инновационной активности населения.

Информационная система

Информационная система является всеобъемлющим элементом инновационной системы. Без эффективной системы передачи информации между звеньями инновационной системы ее эффективность будет чрезвычайно низкой. Наиболее актуальная проблема, стоящая перед Национальной инновационной системой, — быстрое внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в промышленности для получения максимального социально-экономического эффекта. Чем доступнее

информация для всех участников инновационного процесса, тем быстрее могут быть реализованы результаты исследований.

Создание эффективной инновационной инфраструктуры является основным вопросом государственной политики в области стимулирования инновационного развития и важнейшим условием инновационной активности российских предприятий.

Контрольные вопросы

1. В чем отличия понятий «новшество», «нововведение» и «инновация»?
2. Что такое инновационная траектория?
3. Приведите примеры радикальных, улучшающих и псевдоинноваций.
4. Назовите три основные характеристики любой инновации.
5. В чем принципиальные отличия линейной и интерактивной моделей инновационного процесса?
6. Что лежит в основе выбора инновационной компанией источника финансирования? Какие внешние источники финансирования вы знаете?
7. Составьте и обоснуйте оптимальный маршрут развития инновационной компании на основе внешних источников финансирования.
8. Какие факторы определяют выбор инновационной компанией венчурного фонда?
9. В чем специфика процесса управления персоналом на различных стадиях развития инновационного предприятия?
10. Какие составляющие инновационной инфраструктуры вы знаете?

Тема 16

ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

План занятия

1. Система планирования на предприятии.
2. Производственная программа предприятия.
3. Организация системы планирования на предприятии.
4. Модель бизнес-плана.

16.1. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

16.1.1. Понятие, цели и задачи планирования

Каждое предприятие независимо от формы собственности, масштабов и направлений деятельности занимается планированием. ***Планирование*** *— это процесс обоснования и выбора целей предприятия на определенную перспективу, основных направлений и решений с разработкой соответствующей технологии для их достижения.* Отметим, что современная рыночная экономика является более плановой, чем прежняя отечественная экономика в условиях централизованной системы управления. Так, обычный фермер США разрабатывает план действий на предстоящий сельскохозяйственный период (какие сорта выращивать и в каком объеме, сколько, как и кому реализовывать продукцию) в зависимости от сложившихся на начало года биржевых цен на различные виды сельскохозяйственной продукции, транспортных услуг, прогноза погодных условий и т.д.

Принципиальное отличие состоит в том, что в условиях рыночной экономики меняется прежде всего субъект планирова-

ния: принимает и утверждает план только собственник (его представитель) или уполномоченный им работник, нанятый по контракту и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Поэтому прежде всего необходима оценка сложившейся в условиях централизованного управления системы планирования на предприятии. Это необходимо как для определения имеющегося задела (базиса), не потерявшего значения и в условиях рыночной экономики (например, программно-целевые методы планирования, в том числе целевые комплексные программы научно-технического прогресса и программы технического перевооружения производства, оперативно-производственное планирование, планирование по факторам производства и др.), так и для преодоления недостатков данной системы, перестройки плановой деятельности на предприятии в условиях рынка.

Рыночные условия диктуют характер и целенаправленность планирования на предприятии. Необходимо своевременно учитывать на предприятии внешние факторы воздействия (конкурентов, рынки сбыта, потребителей), стремиться определить воздействие предстоящих научно-технических, социально-экономических, организационных, экологических, политических и других изменений. Прежние функции государственных органов переходят непосредственно предприятиям: становится необходимым самостоятельно разрабатывать долгосрочную стратегию развития на уровне предприятия. Отсюда изменяются формы и принципы заводского (внутрифирменного) планирования. Рамки текущего (годового) планирования становятся узкими, что диктует необходимость использования перспективного планирования. Перспективный план, отражающий стратегические цели, становится главным ориентиром для текущего планирования и основой деятельности крупной промышленной фирмы. В свою очередь, результаты текущей деятельности за год используются для своевременной корректировки перспективных планов с учетом изменившейся хозяйственной ситуации. Иными словами, используется *принцип скользящего планирования*.

Планирование как функция управления прежде всего крупной промышленной фирмой (концерн, картель, консорциум и т.д.) осуществляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на определенный период, постановке задач и выборе средств их достижения, определении необходимых материальных, финансовых и трудовых ресурсов для выполнения поставленных целей и задач. Разрабатывается

комплекс мер, направленный на взаимоувязку деятельности отдельных структурных подразделений предприятия при определении путей, последовательности и направлений достижения конкретных целей, включая всю технологическую цепочку (от научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок до производства, сбыта и сервисного обслуживания). Для этого необходимо знать перспективы конъюнктуры рынка, тенденции потребительского спроса, возможности наиболее эффективного применения используемых ресурсов. Необходима также постоянная увязка планирования с маркетингом и контролем. Планирование осуществляется в виде взаимосвязанной совокупности перспективных и текущих планов.

16.1.2. Формы и этапы планирования, виды планов

Директивное и индикативное планирование

Директивное планирование имеет обязательный характер для объектов планирования. Отметим, что директивное планирование, являясь альтернативой рыночной самонастройке, применяется в государственном управлении и предпринимательстве, например в текущем планировании на фирме, так как в целом не является антиподом рынку. *Индикативное планирование* чаще всего применяется на макроуровне. Задания (индикаторы) индикативного планирования не носят обязательного для исполнения характера. Они характеризуют параметры и направления развития экономики страны (региона), определенные в результате выработки и формирования органами государственного управления курса социально-экономической политики.

Индикативный план включает общую концепцию социально-экономического развития страны (региона), прогноз социально-экономического развития, государственные федеральные и региональные целевые программы и системы экономических регуляторов. В состав индикативного плана может входить ограниченное число обязательных заданий. Индикативное планирование принципиально отличается от директивного потому, что носит рекомендательный, а не обязательный характер, основано на косвенном регулировании, использовании системы экономических нормативов и льгот, преимущественном применении стоимостных, а не натуральных показателей. Предприятия могут участвовать в реализации индикативного плана в одной из следующих форм: 1) участие в государственных или региональ-

ных целевых комплексных программах; 2) поставка продукции, выполнение работ и услуг для государственных нужд. Индикативное планирование применяется и на микроуровне, в частности при разработке и составлении перспективных планов. В зависимости от содержания, целей и задач можно классифицировать следующие формы планирования.

Классификация планов по горизонту планирования

По длительности планового периода (*горизонту планирования*) выделяют: 1) долгосрочное (перспективное) планирование; 2) среднесрочное (свыше одного года) планирование; 3) краткосрочное (текущее) планирование. Следует отличать перспективное планирование от идентичного по форме прогнозирования. *Прогнозирование*, являясь неотъемлемым элементом планирования, представляет собой метод, где описание возможных ситуаций будущего основывается на имеющихся практических данных и ориентирует текущие предположения относительно изменения развития объекта или процесса. Большинство решений, принимаемых в области маркетинга, предпринимательства, инвестирования, инноваций и т.п., основываются на оценке событий, которые произойдут в будущем, т.е. в своей основе имеют прогноз развития событий. Выявление с помощью прогноза различных вариантов развития планируемого объекта или процесса и обоснование выбора оптимального варианта позволяют рассматривать прогнозирование как один из этапов перспективного планирования.

Среднесрочное планирование составляет от одного года до пяти лет. *Текущее планирование* осуществляется на период до одного года и включает полугодовое, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное (часовое) планирование. Отдельные предприятия совмещают среднесрочное планирование с текущим: составляется так называемый скользящий пятилетний (трехлетний) план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана. В США планирование на фирмах осуществляется на период от одного до трех лет. В Японии планы в корпорациях разрабатываются на срок от 5 до 15 лет. В бывшем СССР на уровне предприятий разрабатывались пятилетние и годовые планы. Годовые планы часто корректировались, особенно в последние годы до перехода к рыночной экономике. Поэтому основой планирования текущей деятельности предприятий являлись квартальные и месячные планы. И в настоящее время на предприятиях, где остается проблема «выживания», основой

планирования текущей деятельности предприятия являются квартальные и месячные планы.

Классификация планов по типам целей

По важности поставленных целей (типу целей, содержанию плановых решений или объему привлекаемых материальных ресурсов и инвестиций) различают: 1) стратегическое планирование; 2) тактическое планирование; 3) оперативное планирование; 4) инвестиционное проектирование; 5) бизнес-планирование. Таким образом, перспективное планирование включает формирование долгосрочных планов, направленных на решение стратегических задач. Стратегическое планирование — четкая ориентация планирования на рыночные нужды, учет рынка как главного фактора внешней среды. Являясь составным элементом стратегического управления, стратегическое планирование — многоэтапный процесс активного поиска альтернативных вариантов, выбора лучшего из них, построения на основе этого выбора общей стратегии развития, формирования специального механизма ее реализации.

В мировой практике обычно различают понятия долгосрочного и стратегического планирования. *Долгосрочное планирование* основывается преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций развития и введении в модели планирования оценок будущего. Перенос прошлых закономерностей и структурных характеристик на будущее развитие является особенностью и одновременно недостатком такого подхода, поскольку делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого. Основой *стратегического планирования* считается построение дерева целей и сценариев планирования, разработка планов на основе ситуационных моделей, экспертных и матричных оценок вариантов хозяйственного поведения и др. Исходным отличительным принципом составления общекорпоративных стратегических планов является построение их от будущего к настоящему. Данная форма планирования органично вписывается в концепцию стратегического управления крупной промышленной фирмой (концерном, консорциумом, картелем и др.). При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

В системе долгосрочного планирования промышленной фирмы на основе оценки текущих итогов и прогнозирования внешней среды происходит уточнение стратегических проблем. Формируется долгосрочная стратегическая политика, принимаются

среднесрочные планы для объединения стратегий в одно целое и увязки с распределением ресурсов. Цели претворяются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из основных подразделений фирмы. Данные подразделения выполняют планы, дается оценка их исполнения, и производится контроль по отклонениям фактических показателей от запланированных как в рамках долгосрочного плана (обычно по новым изделиям), так и годового плана (по существующим изделиям). В 70—80% крупнейших японских корпораций применяются системы долгосрочного планирования.

Стратегическое планирование характеризует интегральный процесс подготовки и принятия стратегических решений с разработкой основных методов их осуществления. Стратегическое планирование является многоэтапным процессом, который осуществляется последовательно-параллельно и охватывает следующие четыре множества решений:

1) *определение бизнеса* (описание производимого продукта, работ и услуг с учетом технико-экономических параметров, потребительских свойств и т.п., оценка масштаба рынка данного продукта, сегментация рынка);

2) *миссия* (*роль*) *бизнеса* — множество преследуемых целей в их количественном измерении, т.е. миссия — это совокупность количественных измерителей, выражающих цели развития (темпы роста объема продаж, размер доли рынка, уровень прибыльности или доходности, величина чистого дохода и объем денежного оборота и др.);

3) *функциональные стратегии* — стратегии в области исследований и разработок, маркетинга, производства, инвестиций, финансов и трудовых ресурсов;

4) *бюджетирование* — формирование системы распределения ресурсов и составление бюджетов, обеспечивающих реализацию стратегий, программ и планов.

Стратегическое планирование в своей основе предполагает ежегодную корректировку принятых плановых решений, а также пересмотр соответствующих мер по выполнению этих планов. Отсюда важнейшей отличительной чертой стратегического планирования является гибкость планового горизонта, который во многом обусловлен масштабами и размером предприятия.

Тактическое планирование — это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей стратегии предприятия, обоснования задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционно принятых целей. На ос-

нове технико-экономического плана, охватывающего внутрипроизводственный хозяйственный механизм, устанавливаются связи между структурными подразделениями фирмы, разрабатываются научно обоснованные пропорции в производстве и бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, а также осуществляется контроль за их выполнением. В современных условиях бюджетирование является основным средством планирования и контроля в предпринимательстве и государственном управлении. Бюджет предприятия — это охватывающий все аспекты хозяйственных операций предприятия план, отражающий цели, задачи и политику предприятия на определенный период.

Оперативное планирование посвящено конкретизации показателей тактического плана и решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Оперативное планирование характеризуется высокой степенью детализации планов, узкой направленностью и большим разнообразием используемых приемов и методов.

Инвестиционные проекты (планы капитальных вложений) направлены на увеличение производственных мощностей, характеризуются долговременным характером. *Бизнес-планирование* проводится для обоснования создания нового предприятия и организации, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

Классификация планов по другим признакам

Виды планов могут классифицироваться также в зависимости от следующих критериев: 1) содержания хозяйственной деятельности — планы исследований и разработок (НИР и ОКР), производства, маркетинга, сбыта, персонала, закупок сырья и материалов, инвестиций, финансовый план и др.; 2) уровня управления и организационной структуры предприятия — планирование корпоративное, фирменное (заводское), планы дочерних компаний, филиалов, цеховая система планирования, производственная система планирования (участок, бригада, рабочее место и т.д.); 3) сферы применения — планирование межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное; 4) объектов планирования — целевое планирование (определение стратегических и тактических целей), программное планирование (разработка и реализация конкретных программ, например маркетинга, снижения себестоимости, производственной программы, сбыта) и планирование средств (определение средств достижения поставленных целей, например планирование персонала, технического перевооруже-

ния производства); 5) глубины планирования — агрегированное планирование (ограничено заданными параметрами, например планирование цеха как суммы участков, завода как суммы цехов) и детальное планирование (подробный расчет и описание планируемого объекта или процесса); 6) по степени охвата — общее (все моменты и параметры) и частичное планирование (определенные моменты, параметры и области); 7) по стадиям разработки — предварительное (разрабатываются проекты планов) и окончательное планирование (после утверждения планы получают силу законов); 8) по координации планов во времени — последовательное планирование (последовательно осуществляемый согласованный процесс планирования различных планов) и одновременное планирование (параметры всех планов определяются одновременно в единственном акте планирования); 9) по учету изменения данных — жесткое и гибкое планирование.

Этапы планирования

Плановая деятельность является одной из основных функций современного менеджмента. В условиях централизованной системы управления планово-экономический отдел и бухгалтерия на предприятии были разобщены, так как деньги в значительной мере выполняли учетную функцию. В условиях рыночной экономики основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов; финансовый аспект планирования (бюджетирование) становится основным как при разработке плана, так и при его конкретизации и выполнении. Планирование, являясь начальным этапом управления, представляет собой процесс, направленный на выбор целей развития фирмы, определение программы действий (политики), разработку мер и мероприятий, методы достижения поставленных целей. Процесс планирования охватывает по крайней мере пять этапов.

На первом этапе производится прогнозирование, под которым понимается прежде всего систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся ресурсов. Прогноз дает возможность обоснованного подхода к планам. На втором этапе происходит сравнение и выбор варианта развития предприятия. В управлении не существует одного подхода к решению поставленной задачи. Поэтому необходимо оценить альтернативные варианты с различных позиций (прибыльности, используемых ресурсов, социально-экологической значимости и т.п.) и выбрать наиболее подходящий вариант. Третий этап — формирование цели и постановка задач. Необходимо чет-

ко определить цель и сроки ее достижения. На четвертом этапе разрабатывается программа действий с соответствующим графиком работ. Для получения действенной программы необходимо установление временной последовательности и очередности выполнения принимаемых задач. На пятом этапе производится стоимостная оценка программы и распределение ресурсов, и прежде всего финансовых. В современной мировой практике, опирающейся на другую (более рациональную) систему бухгалтерского учета, данный этап называется *бюджетированием*, т.е. формированием бюджета. Он призван обобщить все предшествующие материалы и представить их в стоимостном выражении в виде стандартного пакета документов.

16.1.3. Текущее планирование деятельности предприятия

Текущее планирование *охватывает годовой период и включает совокупность планов по различным видам деятельности* (*например, по исследованиям и разработкам, производству, персоналу, материально-техническому снабжению, сбыту, маркетингу* и др.). Структура и система оперативных планов, действующих в условиях рыночных отношений, характеризует многообразие и взаимосвязанность плановых решений. Основой составления планов по конкретным направлениям деятельности предприятия являются задачи, которые определяются в натуральных или стоимостных показателях. Планирование ориентировано прежде всего на «узкие места», где ограничена маневренность производства, рабочей силы, финансовых ресурсов и т.п. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы в целом и ее отдельных подразделений. После завершения разработки планов по отдельным направлениям проводится анализ и выявление несоответствий. Поскольку планы взаимосвязаны, предусмотрена процедура внесения соответствующих корректировок.

Основными звеньями текущего плана производства являются *календарные планы* (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных долгосрочными и среднесрочными планами. Календарные планы производства разрабатываются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом сроков выполнения каждого заказа. Календарные планы производства могут включать необ-

ходимые расходы на реконструкцию наличных мощностей, замену оборудования, обучение рабочей силы и даже предусматривать расходы на сооружение новых цехов и предприятий.

Одним из главных ориентиров плана является сохранение платежеспособности (ликвидности) фирмы. Сальдо доходной и расходной частей плана включается в бюджет (план расходов и доходов). Узловым в системе планов является планирование сбыта, производственной программы и финансов. Исходными данными для планирования деятельности предприятия являются показатели рынка. Результаты маркетинга, дающие достаточно полное представление о положении на рынке, служат исходными данными для принятия плановых решений о сбыте. Проводится также анализ внутрифирменных данных за прошлые годы, и представляются статистические данные сбыта в виде таблиц, дающие информацию о структуре и развитии сбыта и сбытовых расходах. Годовой план сбыта оказывает прямое воздействие на план производства продукции, а не наоборот, как в условиях централизованной системы управления. Сформированный план сбыта в натуральном и стоимостном выражении является основой для расчета плановой прибыли и минимально возможной цены. Таким образом, план сбыта служит основой разработки остальных планов.

Без планирования ресурсов невозможна деятельность данного предприятия. На первой ступени планирования ресурсов устанавливаются объем и вид необходимых ресурсов на каждый год планируемого периода, далее проводится анализ потребностей, которые сопоставляются с возможностями поставщиков. На второй ступени планирования ресурсов вырабатывается решение по недостающим или избыточным ресурсам. На заключительной ступени проводится распределение ресурсов по целевым программам и оценка баланса ресурсов. Особенностью текущих планов предприятия является максимально точная оценка финансовых ресурсов и финансовых результатов. Поэтому в годовом плане предприятия раздел «Финансовое планирование» выделяется в самостоятельный, где сводятся воедино текущие финансовые затраты и поступления, а также расходы и ожидаемые доходы от реализации инвестиционных проектов. Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, которые составляются на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли. Затем производится консолидация в единый основной (общий) бюджет предприятия.

Бюджет фирмы увязывает оперативный и финансовый планы, представляет возможность предвидеть конечный результат деятельности предприятия — величину и норму прибыли. Бюджет фирмы, охватывая все стороны ее деятельности и базируясь на оперативных планах подразделений и отделений, служит также средством координации работы ее звеньев. Бюджетное планирование предполагает создание системы бюджетов, которые должны охватывать всю информационную базу финансовых расчетов предприятия. Данный процесс может быть разделен на две части — формирование операционного бюджета и формирование финансового бюджета.

Операционный бюджет предполагает подготовку следующего пакета документов: бюджета реализации (продаж), бюджета производства, бюджета производственных запасов (готовой продукции, незавершенного производства, материалов), бюджета прямых затрат на материалы, бюджета прямых затрат на оплату труда, бюджета общепроизводственных расходов, бюджета коммерческих расходов, бюджета управленческих расходов, бюджета доходов и расходов (или прогноза отчета о прибылях и убытках — показывается, какой доход получило предприятие и какие затраты понесены в данный период). *Финансовый бюджет* предполагает подготовку бюджета потока денежных средств, или кассового бюджета (прогнозируются поступления и расходы по всем видам деятельности предприятия — основной, финансовой и инвестиционной), расчетного баланса (прогноза баланса) и инвестиционного бюджета.

16.1.4. Нормативно-информационная база планирования

Нормативное хозяйство предприятия *— это нормы и нормативы, методические документы для их расчета, а в условиях «информационной революции» — это массивы норм и программы для формирования этих норм, инструкции по организации и ведению нормативного хозяйства.* Система натуральных и стоимостных нормативов служит для всех уровней планирования в целях совершенствования разработки балансов, планов производства, материально-технического обеспечения и капитального строительства. Термин «норма» в переводе с латинского обозначает в широком смысле правило, которому подчиняется процесс или его результат. *Под* ***нормами*** *понимается максимально допустимая величина абсолютного расхода сырья, материалов, топлива, энергии и финансовых ресурсов для изготовления единицы продукции (выполнения*

работ или услуг установленного качества при условиях производства планируемого периода). Под ***нормативами*** *подразумеваются показатели, характеризующие относительную величину (степень) использования орудий и предметов труда, их расходования на единицу площади, веса (например, коэффициент использования металла и др.), а также величины, используемые при расчете норм, или поэлементные составляющие норм.*

При формировании нормативных показателей должны учитываться основные мероприятия по внедрению в планируемом периоде новой техники, совершенствованию технологии производства и его организации. При этом нормативные показатели должны быть обоснованными, т.е. реальными для выполнения в конкретных условиях производства. Нормативная информация должна быть комплексной, т.е. составлять основу для проведения всех видов плановых расчетов (планирование затрат сырья и материалов, использование оборудования, затрат труда и т.д.). Совокупность норм и нормативов создает нормативную базу плана, качество которой определяется тем, в какой мере учтены достижения науки и техники, передовой производственный опыт и внутрипроизводственные резервы. Плановые нормы отличаются от норм, используемых в оперативной работе, тем, что:

- предусматривают реализацию экономических, организационных, технических и других мероприятий, учитывают изменения в условиях производства, которые намечены при составлении плана;
- отражают обычно средний уровень затрат (производительность), который будет достигнут в плановом периоде.

Состав нормативной базы предприятия должен отвечать требованиям разработки показателей текущего, среднесрочного и долгосрочного планов предприятия. При этом нормы, используемые для расчета текущего плана, как правило, должны быть сопоставимы с идентичными нормами долгосрочного и среднесрочного планов предприятия. Среди норм и нормативов, действующих на предприятии, можно выделить: 1) материальные нормативы; 2) трудовые нормативы; 3) календарно-плановые нормативы и др.

Материальные нормативы характеризуют в условиях рынка величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции (выполнение работ, услуг). К материальным нормативам относятся нормы расхода (затрат) предметов труда и средств производства (нормы расхода сырья и материалов на изделие, деталь, вид продукции (работ, услуг), коэффи-

циент выхода продукции, режим работы оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, нормы производительности станков и съема продукции с единицы площади, коэффициенты обновления оборудования и использования станков по мощности и т.д.). *Нормы и нормативы труда* характеризуют величину затрат труда на осуществление разнообразных видов трудовой деятельности человека (предпринимательской, хозяйственной, производственной и т.п.). К нормам труда относятся норма выработки, норма обслуживания и нормативная численность.

Календарно-плановые нормативы играют большую роль в организации производства. На их основе ведется разработка графиков ритмичной работы предприятия, планируется загрузка оборудования и использование основных средств предприятия, рассчитываются оборотные средства в незавершенном производстве. Основными видами календарно-плановых нормативов являются: длительность производственного цикла изделия, размер партии обработки деталей, периодичность повторения партии в производстве, тип поточной линии, календарное опережение по технологическому переделу, величина задела деталей, нормы материалов в незавершенном производстве. В зависимости от типа организации производства (массовое, серийное или единичное) состав календарно-плановых нормативов будет меняться.

Качество планов во многом определяется надежностью информации. Сбор информации и процесс планирования тесно взаимосвязаны. *Информация* представляет собой сообщения или сведения о состоянии дел или состоянии объекта. Информация — это сообщения о результатах производственно-хозяйственной деятельности предприятия или его отдельных подразделений. Информация бывает внутренней, относящейся к данной системе, и внешней, поступающей в данную систему извне. Совокупность всех документов, содержащих необходимые для управления, планирования и нормального функционирования системы данные, образует *информационную базу*. Информация, необходимая для планирования, обеспечивается на основе предварительно составленного перечня такой информации для каждой подсистемы планирования. Перечень составляется путем формирования информационных блоков для каждой подсистемы на основе тщательно проведенного анализа содержания задач планирования, совокупности данных, используемых в процессе планирования. Первичным звеном информационной базы является *массив дан-*

ных, т.е. совокупность однородных по структуре и способу использования показателей, относящихся к определенному этапу работ. Массивы классифицируются на нормативно-справочные, текущей информации и информационные (поисковые).

От правильной организации информационной базы зависят эффективность и оперативность плановых решений. Наибольшую сложность в формировании информационной базы представляет нормативная информация. Нормативы разрабатываются специальной группой по всем подсистемам планирования предприятия. К трудностям создания нормативной базы планирования работ относятся, например, особенности выполнения инженерных работ. Разработчики информационной системы, руководствуясь концепцией текущих планов, рассматривают прохождение материального потока через предприятие (начиная от закупок исходного сырья, материалов и полуфабрикатов до выхода готовой продукции и сбыта). Особенно важно обеспечить в работе плановиков использование исходных данных, содержащихся в интегрированных информационных системах. В этом случае от планирования можно получить наибольшую отдачу.

16.2. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА ПРЕДПРИЯТИЯ

16.2.1. Значение и этапы формирования производственной программы

Производственная программа *является одним из основных разделов перспективного и текущего планирования развития предприятия, где определяется объем выпуска продукции (работ, услуг) по номенклатуре, ассортименту и качеству в натуральном и стоимостном выражении.* Производственная программа отражает производственно-хозяйственные и клиентские связи с другими предприятиями и организациями, характеризует профиль и уровень специализации и кооперирования производства, основные задачи и основные направления развития предприятия в плановом периоде. При разработке производственной программы учитывают:

- уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции (работ, услуг);
- фактические результаты выполнения производственной программы за предыдущие периоды;

- сведения об объеме продаж продукции (работ, услуг) за предыдущие периоды с разбивкой по плановым периодам (суткам, декадам, месяцам, кварталам);
- замечания по качеству продукции, номенклатуре и ассортименту, имеющиеся в рекламациях;
- заключенные заказы, а также предстоящие заказы в среднесрочном периоде;
- прогнозные данные по спросу на продукцию (работы, услуги) предприятия;
- расчет производственной мощности предприятия и его структурных подразделений;
- сложившиеся и прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы;
- намечаемые мероприятия по обновлению продукции (работ, услуг), повышению качества продукции и снижению издержек производства, модернизации, техническому перевооружению и реконструкции производства и др., принятые высшими органами управления предприятия.

В результате подготовки производственной программы предприятия определяют: какие виды продукции (номенклатура, типоразмеры, ассортимент) и в каком объеме необходимо производить; сроки изготовления и поставки продукции потребителю; каковы возможности предприятия по выпуску дополнительной продукции в случае возникновения срочных заказов; объем независимых разработок на основе прогноза сбыта продукции (работ, услуг) для потенциальных потребителей; уровень и систему качества в планируемом периоде; объем потребляемых ресурсов для производства продукции и систему их закупок; возможности консервации или остановки производства и др. Формирование производственной программы должно предусматривать наличие следующих этапов:

1) формирование портфеля заказов продукции (работ, услуг) (при позаказной системе планирования);

2) обоснование системы производственного планирования и учета, выбор планово-учетных единиц;

3) расчет производственной мощности;

4) разработка плана выпуска готовой продукции;

5) разработка оперативных планов структурных подразделений;

6) разработка плана по повышению качества продукции;

7) разработка плана выпуска продукции на экспорт;

8) формирование плана реализации продукции;

9) определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для выполнения производственной программы;
10) учет и контроль производственного процесса;
11) диспетчеризация;
12) оценка выполнения производственной программы.

16.2.2. Формирование портфеля заказов продукции

Портфель заказов предприятия может формироваться на основе: 1) полученных заказов от клиентов, включающих перечень изделий (работ, услуг), принятых к исполнению по срокам поставки. Он систематизируется по группам оборудования, в которых указываются номер договора или контракта на поставку и его дата, номер и дата заводского заказа на изготовление, наименование и вид изделия (работы, услуги), модель, марка, объем и сроки поставки по месяцам (декадам, суткам, часам) и др.; 2) прогноза сбыта продукции (работ, услуг) потенциальным потребителям. Выходные параметры портфеля заказов предприятия являются основой формирования планов и бюджетов по всем стадиям производственного цикла. Портфель заказов включает обычно следующие разделы:

- текущие заказы, направленные на обеспечение повседневной безостановочной работы;
- среднесрочные заказы со сроком исполнения до одного года и более;
- перспективные заказы, включая прогнозные на два года и более.

Текущие заказы в основном подкрепляются заключенными договорами на поставку продукции (работ, услуг). Производство продукции, на которую не заключены договоры поставки, может быть начато лишь при твердой уверенности предприятия в ее реализации. На среднесрочные и перспективные заказы не всегда можно найти клиента, готового гарантировать покупку продукции через несколько месяцев или даже лет. Поэтому предприятия стремятся минимизировать риск на основе:

- ограничения собственно процесса производства продукции подготовкой технической документации, обоснованием и подготовкой необходимых мощностей производства, экономическими расчетами определения трудоемкости единицы изделия (среднечасовой стоимости рабочей силы), себестоимости единицы изделия и перспективной цены, определения потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для

выпуска продукции, а также потенциальных поставщиков сырья и материалов;

- максимальной унификации комплектующих узлов и деталей, а также технологии по всей номенклатуре изготавливаемых изделий, что позволяет при отказе клиента от изделия минимизировать потери и переключиться на производство другого изделия;
- стремления к созданию преимуществ продукции фирмы по сравнению с конкурентами;
- поиска для предприятия наиболее выгодных рынков сбыта (определенная емкость рынка и возможность установления высоких цен, гарантия оплаты за поставленную продукцию);
- поиска страховых рынков сбыта, менее выгодных по цене, но позволяющих предприятию не останавливать производство из-за отсутствия заказов клиентов;
- расширения рекламы продукции и продвижения собственного бренда.

При формировании портфеля заказов предприятия особое внимание уделяется анализу положения поставщиков сырья и материалов, комплектующих узлов и деталей, надежности поставщиков, цене поставляемых товаров и услуг, качеству сырья и материалов, топлива и энергии со стороны, поставляемой по кооперации продукции, гибкости и способности поставщика к перестройке и изменению производства и др.

16.2.3. Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы

Основными разделами производственной программы для предприятий, занятых в материальной сфере являются: 1) план производства товарной (валовой) продукции; 2) план выпуска продукции на экспорт; 3) план повышения качества продукции; 4) план реализации продукции. Система планирования на предприятии базируется на использовании комплекса показателей качества, натуральных, стоимостных и других показателей, на основании которых осуществляется планирование и оценка результатов всех направлений деятельности предприятия. Можно выделить показатели качества, натуральные и стоимостные показатели. Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Обычно выделяют *десять основных групп показателей*: 1) показатели назначения; 2) показатели надежности; 3) показатели стандартизации и унификации; 4) показатели технологично-

сти; 5) экологические показатели; 6) эргономические показатели; 7) эстетические показатели; 8) патентно-правовые показатели; 9) показатели транспортабельности; 10) показатели безопасности.

Натуральные показатели наиболее точно отражают физический объем производства. Единица измерения должна отражать характер продукции, ее назначение и потребительские свойства. Такими измерителями являются физические величины: штуки, метры, тонны и др. Натуральные единицы применяются в отраслях, где продукция однородна (нефте- и газодобыча, угольная промышленность, лесозаготовки, сельское хозяйство и т.д.).

В практике планирования производственной программы используются *условно-натуральные показатели*. Они применяются для большей сопоставимости и соизмеримости некоторых одинаковых по назначению видов продукции, имеющих различную мощность, производительность и т.д. Например, добыча различных видов топлива, имеющих разную калорийность (нефть, газ, уголь), определяется в пересчете на условное топливо (1 т условного топлива выделяет при сгорании 7000 ккал тепла); объем производства резинотехнических изделий, шин, изделий из пластических масс планируется в условных единицах (квадратный метр прокладки в транспортной ленте, штуки, пары, метры по индивидуальным изделиям или группам однородных изделий), консервы — в условных банках и т.д. Объем продукции, учитываемый в условных единицах, необходимо планировать одновременно в натуральном и физическом выражении, так как это позволяет устанавливать плановый объем внутри- и внезаводских перевозок, выполнять различные экономические расчеты.

На основе натуральных показателей рассчитываются *стоимостные показатели* объема производства. Планирование стоимостных показателей обеспечивает соответствие результатов и затрат на производство на предприятии. Преимущество стоимостных показателей по сравнению с натуральными заключается в том, что они обеспечивают единство мер в планировании независимо от типа производства, отраслевой принадлежности предприятия, а также характера выпускаемой продукции. К основным стоимостным показателям продукции на предприятии относятся: валовой оборот, внутризаводской оборот (внутрипроизводственное потребление), объем товарной, валовой и реализованной продукции, нормативная стоимость обработки, чистая и условно-чистая продукция, стоимость незавершенного производства и некоторые другие.

Основой *плана производства товарной (валовой) продукции* является план по номенклатуре выпускаемой продукции (работ, услуг), в котором должен быть определен ассортимент и объем производимой продукции. Производственная программа предприятия составляется обычно на год с поквартальной разбивкой. Внутри квартала план делится помесячно. Формирование месячной производственной программы производится с учетом: анализа отчета об ожидаемом выполнении предыдущей квартальной программы; изменений и уточнений, вносимых покупателями в заключенные договоры на поставку продукции; уточненного прогноза сбыта продукции на предстоящий период; анализа отчета о выполнении плановых организационно-технических мероприятий по снижению затрат и повышению качества; анализа отчета о фактическом выполнении календарного плана НИР и ОКР, технической подготовки производства, модернизации оборудования, проведения текущего и капитального ремонта и др.

План выпуска продукции на экспорт содержит показатели объемов производства изделий (работ, услуг), соответствующих требованиям поставок на экспорт на условиях конкретных соглашений и договоров.

План повышения качества продукции содержит показатели обновления ассортимента и потребительских свойств важнейших для предприятия видов продукции (работ, услуг), обусловленные требованиями соответствия по своим технико-экономическим показателям высшим достижениям отечественной и мировой техники на всех стадиях НИР и ОКР, технической подготовки, изготовления и сервисного обслуживания продукции. В связи с этим предусматривается замена и снятие с производства устаревших видов изделий с указанием конкретных сроков их замены или модернизации, улучшение основных технико-экономических параметров производимых изделий, а также соблюдение требований технических условий и стандартов на всех стадиях изготовления продукции.

План реализации продукции содержит показатели объема реализации продукции (работ, услуг) предприятия конкретным покупателям и клиентам, выявленным в процессе маркетингового исследования рынка. Объем реализации предприятия включает стоимость продукции и услуг, предназначенных к поставке и подлежащих отгрузке и оплате в плановом периоде: готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера и услуг, оказываемых сторонним организациям (включая капитальный ремонт и модернизацию обо-

рудования и транспортных средств предприятия), а также реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) вспомогательных производств на сторону, своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам.

16.2.4. Производственные мощности

Одним из исходных расчетов, обосновывающих производственную программу предприятия, является расчет производственных мощностей. При этом необходимо учитывать увеличение производственных мощностей за счет технического перевооружения и реконструкции предприятия, обусловленных мероприятиями по повышению эффективности производства и использования собственных ресурсов. *Под* ***производственной мощностью*** *понимается максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции (работ, услуг) или переработки сырья в номенклатуре и ассортименте, предусматриваемых на текущий (плановый) период при полном использовании производственного оборудования и площадей с учетом применения передовой технологии и наиболее рациональных методов организации производства и труда.*

Производственные мощности по выпуску продукции в натуральном выражении рассчитываются в тех же единицах измерения, в каких разрабатывается производственная программа (штуки, метры, тонны, литры и т.д.). Это характерно для массового и крупносерийного производства. Условно-натуральные показатели могут применяться в серийном производстве. В условиях единичного производства для измерения производственной мощности участков и цехов нередко используются нормочасы или оптовые цены (рубли), что приводит к искажению реальных производственных возможностей участков и цехов. Поэтому целесообразно выражать производственную мощность структурной единицы предприятия в натуральных (условно-натуральных) показателях производимой продукции.

16.3. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

16.3.1. Организация внутрифирменного планирования

Разрабатывая систему планирования, каждое предприятие должно определиться в отношении следующих позиций: 1) цель

организации планирования; 2) временные горизонты планирования; 3) разработка необходимых форм плановых документов; 4) выбор методологии планирования; 5) определение технологии планирования. *Цели планирования* напрямую вытекают из основных задач планирования, а также из особенностей деятельности предприятия. Постановка целей зависит также от выбора горизонта планирования. В зависимости от выбранного временного горизонта предприятие определяет стратегические цели или детализирует их в соответствии с выбранной стратегией развития. ***Методы планирования*** *на предприятии — это конкретные приемы и способы определения и расчетов плановых показателей.* Можно выделить следующие методы планирования, применяемые на предприятии:

- *нормативный метод* (на основе установленных норм и нормативов рассчитывают потребности предприятия в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, а также определяют источники покрытия этих потребностей);
- *расчетно-аналитический метод* (на основе анализа достигнутого численного значения базового показателя и индексов его изменения в плановом периоде определяют плановое значение показателя; данный метод применяется при наличии не прямых, а косвенных взаимосвязей между показателями);
- *балансовый метод* (при построении материальных, трудовых и финансовых балансов достигается увязка имеющихся в наличии ресурсов и фактической потребности в них);
- *метод оптимизации плановых решений* (разработка нескольких вариантов развития и выбор наиболее оптимального из них);
- *экономико-математическое моделирование* (применение экономико-математических методов и построение моделей на основе корреляционных связей и зависимостей).

Планирование на предприятии является составной частью управления производством. Оно отличается разнообразием организационных форм. Можно выделить три основные его формы — системы управления:

1) централизованную;
2) децентрализованную;
3) смешанную, включающую элементы той и другой системы.

На крупных предприятиях (корпорациях) с *централизованной системой управления* функции управления производством и планирования обычно тоже централизованы. При высшем руководстве имеется центральная служба планирования. Данная служба подчиняется непосредственно генеральному директору (пре-

зиденту) или заместителю генерального директора (вице-президенту) и занимается разработкой перспективных и текущих планов. Отметим как положительные, так и отрицательные стороны централизованной системы планирования. Так, при централизованной системе планирования легче координировать работу взаимосвязанных предприятий и увязывать внутрифирменные межзаводские поставки. Однако рамки централизованного планирования ограничиваются одним комплексом взаимосвязанных предприятий. С расширением масштаба деятельности компаний, усилением процесса диверсификации возникает необходимость использования децентрализованной системы внутрифирменного управления.

При *децентрализованной системе планирования* наряду с другими отделами, подчиняющимися непосредственно генеральному директору (президенту) компании, существует центральный отдел планирования. Также существуют отделы планирования производственной группы или отделения (в каждой группе или отделении). В идеале централизация перспективного планирования в рамках крупного предприятия должна сочетаться с децентрализацией текущего планирования, что должно способствовать повышению инициативы отделений и предприятий в составлении текущих планов с наиболее полным учетом имеющихся производственных возможностей.

16.3.2. Зарубежный опыт организации планирования

В 1970–90-х годах большинство западных фирм и корпораций пошли по пути децентрализации управления и планирования. В ведении руководства корпораций осталось лишь планирование научно-технических разработок (фундаментальные исследования, разработка новых поколений техники и базовых технологий) и финансовой политики (инвестиционные проекты, кредиты, выпуск акций, покупка и продажа имущества и ценных бумаг в больших масштабах и др.). Данные функции стратегического управления централизует в США 65–80%, а в Японии — 75–90% корпораций. Важнейшее влияние на системы планирования оказывают организационные структуры корпораций. Например, в корпорациях с региональной структурой долгосрочное планирование отличается значительной степенью децентрализации, местной ориентацией в вопросах прогнозирования продаж. Корпорации с продуктовой «глобальной» структурой отличаются централизацией планирования: планы из центра

передаются в продуктовые отделения, где распространяются от вышестоящих подразделений к нижестоящим с конкретизацией поставленных перед ними задач. Участие нижестоящих подразделений предусматривается лишь на предварительном этапе планирования.

В компаниях с децентрализованной системой управления исследовательская работа сосредоточена в производственных отделениях и на крупных предприятиях. Специализация производства по отделениям требует соответствующей специализации исследовательских работ, обслуживающих потребности данного производства. В компаниях с централизованной системой управления имеется центральный отдел исследования и развития, находящийся при высшей администрации, который обеспечивает потребности в исследовательских работах всех заводов компании. В некоторых крупных децентрализованных компаниях центральная служба планирования наряду с перспективными планами занимается также периодической (чаще всего ежемесячной) проверкой состояния текущих финансовых расходов отделений и предприятий.

В некоторых западных компаниях центральная служба планирования особо выделена из состава ведущих отделов высшей администрации, что повышает значение этой службы как органа, координирующего управленческую деятельность в рамках компании. С этой же целью на многих фирмах руководитель центральной плановой службы наделяется большей властью. Отметим, что важной функцией центральной службы планирования является прогнозирование, представляющее собой один из элементов перспективного планирования. Эта функция заключается в обеспечении сбора и обработки информации, характеризующей условия деятельности компании в будущем. Именно эта информация является основой для разработки перспективных планов. Служба планирования рассматривается на крупных западных фирмах в качестве своего рода катализатора, активизирующего деятельность других отделов. Эта служба выполняет одновременно контрольные функции, выявляя и устраняя недостатки в работе других отделов высшей администрации и периферийных служб планирования. Численность центральной службы планирования в крупных компаниях бывает разная. Большие службы (до 100 человек) формируются в тех случаях, когда на них возлагается ответственность за составление детальных прогнозов. Компании стараются формировать центральную службу планирования из самых способных специалистов.

Наряду с созданием и совершенствованием центральной службы планирования в крупных компаниях идет перестройка периферийных и заводских служб планирования. Создание и перестройка периферийных служб планирования выявили такую форму подготовки этих процессов, как специальная исследовательская группа и руководящий (инспекционный) комитет. В задачу исследовательской группы входит непосредственная разработка новой системы заводского планирования и контроля применительно к данному предприятию. Для этого сначала изучаются все производственные процессы предприятия, затем выявляются необходимые методы управления этими процессами и определяется объем необходимой информации для контроля над производством.

Первый этап работы исследовательской группы включает: 1) изучение каждой производственной операции; 2) изучение комплексов последовательных операций; 3) составление перечня информационных данных, необходимых для исчерпывающей характеристики каждой операции и комплекса операций. Второй этап работы исследовательской группы заключается в определении оптимальных запасов готовой продукции, требующейся для бесперебойного снабжения потребителей. На третьем этапе исследовательская группа выявляет участки производства, представляющие наибольший интерес при определении возможностей снижения издержек производства. Это проводится путем непосредственного опроса рабочих на производственных участках, что помогает найти пути снижения издержек производства на этих участках. Четвертым этапом работы исследовательской группы является составление перечня команд. В случаях отклонения работы от производственного графика управляющим приходится принимать определенные решения. В задачу исследовательской группы входит формулирование этих решений в виде конкретных команд.

16.4. МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план *переводится дословно с английского языка как «план предпринимательской деятельности», «план предпринимательства».* Существуют два принципиальных направления бизнес-плана: 1) *внутреннее* — объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и подготовка программы реализации проектного предложения с разбивкой на этапы его ре-

ализации; 2) *внешнее* — информация об организационно-технических, финансово-экономических и других преимуществах (рисках и проблемах) для внешнего инвестора, заинтересованных организаций и предприятий, государственных и муниципальных органов. В зависимости от цели в практике планирования выделяют различные *типы бизнес-планов*: производственный бизнес-план или бизнес-план развития предприятия; бизнес-план финансового оздоровления; инвестиционный бизнес-план; бизнес-план для создания нового предприятия, нового вида товара или услуги; бизнес-план для получения кредита и др.

Структура, объем и состав бизнес-плана определяются поставленными целями, видами деятельности, размерами предприятия. В то же время существуют внутренняя логика построения бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки. Текст бизнес-плана не должен превышать 25 страниц и может включать следующие разделы:

1. Резюме.
2. Общая характеристика предприятия и его продукции.
3. Маркетинговый план.
4. План производства.
5. Организационный план.
6. Финансовый план.
7. Оценка рисков и страхование.

Резюме

Резюме составляется в конце работы над бизнес-планом. Основная цель — доказать, что в предлагаемый проект следует вложить средства. Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана объемом не более трех страниц машинописного текста, который обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес-плана. Это реклама проекта, поэтому изложение должно быть предельно простым и кратким. Описание резюме достаточно свободно, однако изложение необходимо начинать с целей и задач бизнес-плана. Затем дается описание преимуществ продукции (услуг) предприятия на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству, ресурсов предприятия и его текущего финансового состояния, возможностей роста производства и его доходов, потребностей в инвестициях и направлений их использования, предполагаемых источников финансирования и порядка возврата заемных средств, ожидаемых рисков при осуществлении проекта, экономического обоснования и эффективности производства.

Общая характеристика предприятия и его продукции

Вначале необходимо дать характеристику отрасли экономики, в которой действует предприятие, показать этапы и тенденции развития отрасли (три основных типа — устойчивое развитие, растущее или кризисное состояние), а также место предприятия в отрасли. При характеристике предприятия необходимо обратить внимание на его отличия от организаций и компаний, действующих на рынке:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения и номер постановки на учет в Федеральной налоговой службе, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты;
- организационно-правовая форма предприятия;
- размер уставного капитала;
- перечень основных владельцев с указанием их доли в уставном капитале, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- основной вид деятельности предприятия;
- показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;
- формулировка миссии предприятия, т.е. цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- конкурентные преимущества предприятия;
- проблемы, с которыми сталкивается предприятие;
- характеристика менеджеров высшего звена управления — генерального директора, исполнительного директора, директоров, главного бухгалтера (Ф.И.О., возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности);
- оценка и анализ сильных и слабых сторон предприятия и его конкурентов.

Далее дается четкое определение и описание продукции и услуг предприятия с позиций потребителя, которые будут предложены на рынок. Производится сравнение их с продукцией (услугами) конкурентов, обосновывается необходимость развития производства и совершенствования продукта (услуги). Раздел носит описательный характер. В нем необходимо указать преимущества товара (услуг) предприятия по сравнению с аналогичными товарами конкурентов, основные технико-экономические характеристики, пути совершенствования и модифика-

ции предлагаемого товара. Обычно в бизнес-плане приводятся следующие характеристики продукции (услуг):

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции, включая второстепенные области применения;
- показатели качества (долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, соответствие продукции принятым стандартам, технологичность, универсальность, процент брака, требования к контролю качества, предпродажному, послепродажному и гарантийному обслуживанию и др.);
- внешнее оформление и упаковка;
- стадия, в которой находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т.п.);
- описание преимуществ товара (услуги), сильные и слабые стороны товара (услуги);
- сравнение с другими товарами (услугами);
- основные направления совершенствования продукции (услуги).

Маркетинговый план

В данном разделе дается описание стратегии маркетинга, заключающейся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке. План маркетинга предусматривает следующие подразделы: 1) цели и стратегии маркетинга; 2) комплексный анализ и прогнозирование товарных рынков; 3) ценообразование; 4) выбор системы распространения товара (услуги); 5) реклама; 6) методы стимулирования продаж, организация сервисного обслуживания клиентов.

При решении вопросов, связанных с *целями и стратегиями маркетинга*, необходимо на основе полученных результатов стратегического планирования деятельности предприятия детализировать цели маркетинга по уточнению основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции, продаже конкретных товаров и оказанию услуг, проникновению на конкретные рынки, конкурентной борьбе на рынках, методам стимулирования продаж, бюджету маркетинга и т.д. Далее необходимо определить конкретные маркетинговые стратегии для достижения каждой из поставленных и сформулированных целей.

Комплексный анализ является одним из ключевых этапов подготовки бизнес-плана и условно проходит четыре этапа. Пер-

вый этап — оценка потенциальной емкости рынка, т.е. определение общего объема товаров, которые покупатели определенного региона могут купить за месяц, квартал или год. Второй этап — оценка потенциального объема продаж на основе конъюнктуры рынка, т.е. оценка суммы реализации, на которую можно рассчитывать при данных возможностях. Третий этап — сегментация рынка на основе группировки покупателей по определенным признакам. Четвертый этап — комплексная оценка рынка, завершающаяся разработкой прогноза объема продаж на будущее. На крупных предприятиях разработка такого прогноза возможна с помощью применения различных методов (математического моделирования с использованием большого объема статистической информации, проведения маркетинговых экспериментов и т.д.). На предприятиях малого и среднего бизнеса обычно ограничиваются опросом покупателей, экспертными оценками менеджеров фирмы или привлекаемых специалистов.

Цена товара может определяться с учетом множества факторов: себестоимости продукции (средних издержек производства), уникальных достоинств товара, его качества, цены конкурентов на аналогичный товар (услугу) или товары-заменители, цены, определяемой спросом на данный товар (услугу). Выбор метода установления цен и уровень планируемой предприятием цены свидетельствуют о выработке предприятием своей ценовой политики. Ценовая политика в маркетинге может включать:

- выход на рынок;
- вытеснение конкурентов с рынка;
- ввод на рынок нового товара;
- получение сверхприбыли на основе стратегии «снятия сливок с рынка»;
- быстрое возмещение затрат, связанных с производством и сбытом продукции;
- сохранение стабильного положения на рынке при нормально-умеренной рентабельности;
- поддержание и расширение доли рынка фирмы и др.

Схема каналов распространения товаров — это организация каналов сбыта продукции от производителя к потребителям. Предприятие должно прежде всего решить, будет оно вести торговлю самостоятельно или через посредников. В схеме должны быть предусмотрены структура и размеры каналов сбыта (одно, двух- или трехуровневые каналы сбыта), при этом эффективным решением данного вопроса является выбор наилучшей комби-

нации нескольких каналов. Составляется оптимальная схема транспортировки товаров, устанавливается уровень товарных запасов на складе.

Главной функцией *рекламы* является выделение продукта из остальной массы конкурирующих товаров (услуг) через подчеркивание индивидуальной черты, свойственной именно этому товару (оригинальность потребительских свойств, высокое качество, низкая или умеренная цена, упаковка и т.д.). В части рекламы выбираются тип (товарная или фирменная) и средства распространения рекламы (наружная реклама, печатная продукция, радио- и телереклама, реклама на транспорте и др.). Предприятие должно решить, будет ли оно само заниматься рекламой или пригласит специалистов со стороны. Реклама — дорогостоящее мероприятие, поэтому необходимо определить бюджет рекламы на период осуществления проекта. Расходы на рекламу отражаются в разделе «План производства».

Описываются система формирования спроса и стимулирования сбыта на предприятии или отдельные методы стимулирования продаж (рассрочка и другие виды кредита, предоставление бесплатных образцов товара, купонов, скидок, премий, гарантий возврата денег и т.д.). Расширение сервиса имеет важное значение в повышении конкурентоспособности товаров предприятия. В данном подразделе необходимо указать условия предпродажного, послепродажного и гарантийного обслуживания, структур сервисных точек.

План производства

Раздел «План производства» должен описать путь, на основе которого предприятие планирует в ближайшие два—три года (для крупных компаний срок может быть увеличен до 4—7 лет) эффективно изготавливать продукцию (услуги). Этот раздел должен ответить на следующие вопросы: где будут изготавливаться товары, какие потребуются производственные мощности, какое оборудование потребуется и где намечается приобрести недостающее оборудование, какова схема производственных потоков, где и у кого закупается сырье и материалы, предполагается ли производственная кооперация, какова система контроля качества и, наконец, какова себестоимость производимого продукта (услуги)? Структура данного раздела и этапы его разработки представлены ниже.

1. Программа производства и реализации продукции (по годам с разбивкой по кварталам): по каждому виду продукции — объем

производства в натуральном и стоимостном выражении, объем реализации в натуральном выражении, цена реализации за единицу продукции, выручка от реализации, общая выручка от реализации продукции.

2. Схема технологического процесса: описание станочного оборудования, машин и инструмента, являющихся технической базой проекта, требуемые производственные мощности, требования к источникам энергии и их доступность, потребность в сырье, материалах, комплектующих изделиях и производственных услугах, требования к подготовке производства, возможности совершенствования технологии производства.

3. Требования к организации производства: требования к формам организации промышленного (строительного, транспортного, торгового и др.) производства, организационным структурам управления предприятием; требования к организации производственного процесса, в том числе к организации вспомогательных хозяйств предприятия, технической подготовке производства, организации материально-технического обеспечения и сбыта продукции, организации маркетинговой деятельности, формированию кадров предприятия; требования к организации труда.

4. Потребность в основных средствах: наличие и общая потребность в соответствующих производственных площадях и современном оборудовании (спецификация по зданиям и сооружениям производственного назначения, рабочим машинам и оборудованию, в том числе по каждой единице оборудования, с указанием производительности, а также по транспортным средствам, инструменту и спецоснастке); поставщики основного оборудования и условия поставок (покупка или аренда). Лизинг оборудования. Форма амортизации (простая или ускоренная). Норма амортизационных отчислений. Основание для применения нормы ускоренной амортизации.

5. Поставщики и партнеры. Необходимо определиться, с какими фирмами и организациями предприятие собирается устанавливать постоянные деловые отношения. Поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами.

6. Потребность в оборотных средствах. Необходимо проанализировать затраты на сырье и материалы, топливо и электроэнергию, тару, запасные части, а также затраты на незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления и покупные, расходы будущих периодов.

7. Потребность в персонале и заработной плате. Необходимо составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, а также указать требуемую квалификацию работников по рабочим основного и вспомогательного производства, специалистам и служащим; установить условия оплаты и стимулирования труда, структуру и состав подразделений, возможности обучения персонала, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

8. Годовые затраты на выпуск продукции: затраты на производство и сбыт продукции (на годовой объем). Переменные (пропорциональные объему производства) и постоянные затраты (не зависящие от объема производства). Себестоимость единицы продукции (работы, услуги).

9. Стоимость строительства, структура капитальных вложений по утвержденному проекту, предусмотренная в проектно-сметной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты.

10. Обеспечение экологической и технической безопасности. Природоохранные мероприятия.

Организационный план

Данный раздел содержит информацию: 1) о форме собственности (по хозяйственным товариществам указываются условия создания и партнерства, по закрытым акционерным обществам — состав основных акционеров и принадлежащие им доли, по открытым акционерным обществам указывается объем выпущенных акций и объем их эмиссии); 2) об организационной структуре предприятия (организационная схема управления предприятием, состав подразделений и их функции, состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головным предприятием); 3) о персонале (члены совета директоров, краткие биографические справки, обладатель права подписи финансовых документов, распределение обязанностей между членами руководящего состава, вопросы оплаты труда руководящего персонала); 4) о правовом обеспечении деятельности предприятия (все правовые аспекты создания и функционирования предприятия).

Финансовый план

Раздел «Финансовый план» призван обобщить предшествующие материалы и представить их в стоимостном выражении. Этот раздел является ключевым, по нему планируются затраты

на реализацию проекта и определяется его эффективность. Объем и детализация финансовой информации, ее конкретные формы могут быть различны в зависимости от отраслевых особенностей, целей бизнес-плана, требований инвесторов и кредиторов. В данном разделе должны найти отражение следующие вопросы: объем продаж и общая прибыль, общий объем инвестиций, издержки производства и обращения, процентное соотношение доходов и расходов, использование собственных и заемных средств, их источники и сроки погашения задолженности, срок окупаемости вложений, срок начала выплаты дивидендов. Должны быть подробно описаны потребности в финансовых ресурсах, планируемые источники и предполагаемые схемы финансирования, ответственность заемщиков и принятая в проекте система гарантий.

Финансовый план может быть представлен в двух частях: 1) планово-отчетные документы: 2) расчет показателей эффективности реализации бизнес-плана. В практике бизнес-планирования первая часть финансового плана обычно представлена тремя основными документами: планом доходов и расходов, планом движения денежных средств и сводным планом активов и пассивов предприятия.

План доходов и расходов. Прогноз делается обычно на первые три года и последующий период. Он содержит следующие показатели: доходы от продажи товаров (оказания услуг); издержки производства продукции (услуг), суммарная прибыль от продаж; общепроизводственные и коммерческие расходы (по видам); страхование; амортизационные отчисления; налоги, включаемые в себестоимость и относимые на финансовый результат; погашение основного долга и выплата процентов за кредит (проценты за капитал); налогооблагаемая прибыль; налог на прибыль; чистая прибыль. Основная задача документа — показать ожидаемое формирование прибыли при заданных в проекте параметрах (прежде всего выручке от реализации и издержках) в ближайшие несколько лет.

План движения денежных средств (*кассовый план-бюджет*). Основная цель прогнозирования денежных средств состоит в проверке синхронности их поступления и расходования, т.е. в проверке способности предприятия своевременно погашать обязательства перед кредиторами (инвесторами) за счет денежных средств, находящихся на расчетном счете предприятия. Прогнозирование денежных средств предполагает подробный план ожидаемых поступлений и выплат денежных средств с конкретиза-

цией статей поступлений и выплат и разбивкой по периодам. Основой для составления плана движения денежных средств является прогноз объема продаж, который дает представление о будущих доходах предприятия. При планировании движения денежных средств необходимо учитывать следующие факторы: денежные потоки, изменения ставки процента и уровня инфляции, изменения налогового законодательства.

Сводный баланс активов и пассивов предприятия. Сводный баланс характеризует финансовое состояние предприятия на определенный момент времени, показывает, какими средствами финансирования оно обладает и как используются данные средства. Этот баланс рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Сводный баланс вызывает большой интерес прежде всего у специалистов кредитных учреждений, поскольку позволяет оценить, какие суммы предприятие намечает вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов фирма собирается финансировать создание или приобретение данных активов.

Вторая часть финансового плана — анализ полученной финансовой информации, расчет основных показателей платежеспособности и ликвидности, оценка эффективности проекта, выяснение, в какой форме выгоднее привлекать капитал и когда можно ожидать полного возврата инвестиций, определение выгоды от проекта, разработка финансовой стратегии предприятия.

Оценка рисков и страхование

Данный раздел должен включать перечень возможных рисков, организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков и представить программу самострахования и внешнего страхования от рисков. Главное в определении рисков заключается не в точности расчетов и вычислений, а в умении руководителя (предпринимателя) предугадать возможные типы рисков, с которыми фирма может столкнуться, и оценить эти риски. Может быть предложен следующий *алгоритм выявления и оценки рисков.*

1. Составление перечня рисков, прежде всего финансово-экономических рисков (табл. 16.1).
2. Определение вероятности возникновения каждого риска.
3. Оценка ожидаемого размера убытков при их возникновении.
4. Ранжирование рисков по вероятности возникновения.

Таблица 16.1

Финансово-экономические риски

Виды рисков	*Отрицательное влияние на прибыль*
Отсутствие сбыта продукции	Резкое падение спроса и объема продаж
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта (услуги)	Снижение спроса
Превышение фактических затрат над плановыми	Снижение или отсутствие прибыли
Рост цен на электроэнергию, транспорт, сырье и материалы	Снижение прибыли из-за роста цен на электроэнергию, транспорт, сырье и материалы
Временные колебания цен на сырье и покупные полуфабрикаты	Снижение прибыли из-за временного изменения цен на сырье и покупные полуфабрикаты
Недостаток оборотных средств	Снижение объема производства или увеличение объема кредитования
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативных источников	Снижение прибыли из-за роста цен
Увеличение объема производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен

5. Установление приемлемого для предприятия уровня риска и оставление в списке наиболее значимых рисков.

6. Разработка перечня мер, позволяющих уменьшить степень риска.

Предприятие может уменьшить свои потери также на основе самострахования (образование специального резервного фонда за счет части оборотных средств фирмы — резервы по валютным операциям, сомнительным ссудам, операциям с ценными бумагами) и передачи части риска страховым компаниям (страхование производственно-хозяйственной и инвестиционно-финансовой деятельности предприятия, страхование персонала) и другим организациям.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение планирования в современной рыночной экономике.
2. Каким образом предприятия могут участвовать в реализации индикативного плана?

3. В чем различия понятий долгосрочного и стратегического планирования?
4. Дайте классификацию планов по типам целей.
5. В чем различие терминов «нормы» и «нормативы»?
6. Назовите основные разделы производственной программы для предприятий, занятых в материальной сфере, и дайте характеристику условно-натуральных и основных стоимостных показателей (валовой, товарной и реализованной продукции, чистой и условно-чистой продукции, стоимости незавершенного производства).
7. Дайте определение производственной мощности предприятия в современных условиях.
8. В чем различие в организации планирования при централизованной и децентрализованной системах управления?
9. Какие существуют типы бизнес-планов в зависимости от цели и практики планирования? Какова внутренняя логика построения бизнес-плана?
10. Дайте характеристику структуры и этапов разработки плана производства в модели бизнес-плана.
11. Дайте характеристику трем основным документам первой части финансового плана, обычно используемым в практике бизнес-планирования.

Тема 17

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

План занятия

1. Роль информационных технологий в управлении фирмой.
2. Эволюция информационных систем, технологий и информационного менеджмента.
3. Формирование информационной системы фирмы.
4. Интегрированные системы управления предприятием.
5. Новые тенденции на рынке корпоративных информационных систем.

17.1. РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ФИРМОЙ

Информация как ресурс организации

В настоящее время одним из самых важных ресурсов организации становится информация. Развитие экономики и общества увеличивает потребность в информации. В современном мире роль информации определяется прежде всего следующими факторами: глобализацией рынков, усилением ориентации на потребности клиентов, развитием технического прогресса, увеличением подвижности и сложности внешней среды, усилением взаимозависимости различных факторов внешней среды, усложнением системы управления фирмой, ускорением жизненного цикла продукта.

Ускорение жизненного цикла продукта в немалой степени связано с развитием информационных технологий: в 1960-е годы, в период распространения больших ЭВМ, продолжительность жизненного цикла продукта достигала 10—15 лет; с появлением персональных компьютеров она снизилась до 5—6 лет; в 1990-е годы — до 1—3 лет. Можно ожидать, что дальнейшее использование интернет-технологий приведет к еще большему ускорению

процессов в бизнесе. Новое в бизнесе, связанное с развитием электронных технологий, — борьба за лояльность потребителя: акцент переносится с жизненного цикла товара на жизненный цикл потребителя.

Информация *в современном мире — это не любые сведения, а те, которые несут в себе что-то новое и уменьшают имеющуюся неопределенность. Информация существует вне ее создателя как отчужденное от него знание. Это сообщение, записанное определенными знаками на каком-то материальном носителе и доступное для воспроизведения без участия автора.* Информация становится *ресурсом организации*, если позволяет решать следующие важные для нее задачи: определять стратегические и тактические цели и задачи организации, формировать планы развития бизнеса, организовывать их выполнение, осуществлять контроль за текущей ситуацией в организации, прогнозировать изменения во внешней среде, принимать обоснованные управленческие решения, осуществлять взаимодействие различных подразделений. Информация как любой ресурс фирмы обладает рядом свойств:

- *достоверностью*, т.е. она не должна искажать истинного положения дел;
- *адекватностью*, т.е. соответствовать задачам и ситуации на фирме;
- *оперативностью, доступностью*;
- *непротиворечивостью, целостностью.*

Информация, информационные ресурсы существовали на протяжении всей истории человеческого общества. И всегда этот ресурс в той или иной мере использовался для управления людьми, процессами, бизнесом и т.д. По мере развития общества, технологий объем требующейся для управления информации увеличивался. Каждый раз человечество находило способ решения задачи переработки все большего объема информации. Развитие информационных технологий было связано как с системой предоставления информации, так и с совершенствованием средств информационных коммуникаций. До появления письменности информация накапливалась только в индивидуальной памяти каждого человека, т.е. невозможно было отчуждение информации от ее автора. Появление письменности дало возможность работать с отчужденной информацией, находящейся в общественной (коллективной) памяти человечества, т.е. информацию можно было собирать, передавать, перерабатывать и хранить. С развитием цивилизации все более совершенными становились носи-

тели информации: камень, глиняные и деревянные дощечки, папирус, пергамент, бумага, магнитные носители.

Информационные технологии получили значительный толчок в своем развитии, когда во второй половине XIX века сформировалась всемирная почтовая связь, появились фотография, телефон, радио, кинематограф. Это позволило сделать первый шаг в создании общемировой системы хранения и быстрой передачи информации. В XX веке ряд научно-технических открытий сделал информацию одним из наиболее ценных ресурсов как человеческой цивилизации в целом, так и ее отдельных составляющих: национальных систем государственного управления, организаций, фирм и т.д.

Роль информационных технологий в управлении фирмой

В словарях понятие «ресурс» определяют как запас, источник чего-либо. Рассмотренная в разделе 1 модель фирмы позволила определить фирму, во-первых, как сложную организацию, во-вторых, как открытую систему, выживание которой зависит от внешнего мира. Это и определяет роль информационного ресурса в деятельности фирмы (рис. 17.1). К целям фирмы относятся получение прибыли, выход на новый рынок, увеличение ее доли рынка и др. В этой связи для управления фирмой важно вовремя получать информацию, которая может помочь найти оптимальные пути достижения поставленных целей. Какая же информация необходима для управления фирмой?



Рис. 17.1. Структура информационных ресурсов

Для управления фирмой требуется информация из внешней и внутренней среды фирмы. В разделе I детально были рассмотрены структура внешней среды фирмы и факторы прямого и косвенного воздействия на ее деятельность. Именно анализ этих факторов и прогнозирование их изменений позволяют эффективно управлять деятельностью фирмы. В разделах II и III были рассмотрены элементы внутренней среды фирмы и факторы, влияющие на них. Анализ и учет этих факторов позволяют планировать деятельность компании и контролировать выполнение ее планов. Таким образом, фирма — это сложная и динамичная система, характеризующаяся большим объемом, интенсивностью и разнонаправленностью информационных связей между подсистемами и элементами, к тому же постоянно обменивающаяся с внешней средой различного рода информацией.

Система управления фирмой состоит из управляющей части и управляемых процессов. Чтобы управляющая часть могла осуществлять управление, ей требуется сопоставлять фактическое состояние управляемого процесса с целью управления, т.е. управляемый процесс также оказывает воздействие на управляющую часть. Взаимовлияние и воздействие друг на друга обоих элементов системы управления осуществляются через передачу информации. Другими словами, в системе управления всегда присутствует замкнутый *информационный контур* (рис. 17.2)[1].

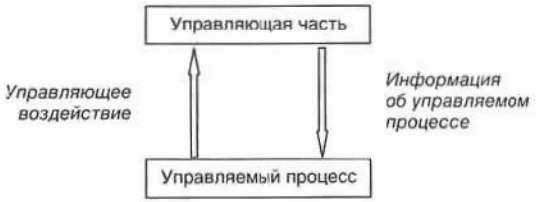


Рис. 17.2. Информационный контур

В рамках информационного контура передается информация о состоянии объекта управления (управляемого процесса) и управляющих воздействиях. Информационный контур, средства сбора, передачи, обработки и хранения информации, а также

[1] См.: *Годин В.В., Корнеев И.К.* Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. — М.: ИНФРА-М, 2000. С. 10.

персонал, обслуживающий информационный контур, являются элементами *информационной системы фирмы*. В задачи информационной системы организации входят:

- обеспечение процесса принятия решений;
- предоставление нужной информации в нужное время и нужном месте;
- оптимизация системы управления, повышение ее эффективности;
- создание информационной и технической среды для осуществления управления организацией;
- структурирование информации и др.

Вид и характер информационной системы зависят от ряда факторов, таких, как вид деятельности фирмы, характер и процесс принятия управленческих решений, организационная структура фирмы, корпоративная культура, состав персонала. Информационная система полностью повторяет структуру управления организации: в соответствии с уровнями управления выделяют стратегические и тактические информационные системы, а также информационные системы оперативного управления. Соответственно пользователями этих систем являются высшее руководство, совет директоров, руководители подразделений и функциональных служб, менеджеры подразделений.

Таким образом, информационные технологии управления позволяют решать множество задач управления фирмой, но прежде всего это — учет, анализ и принятие решений. В современных условиях ни одна компания не может быть эффективной вне использования информационных технологий в своей деятельности. 30% времени работники тратят на поиск и согласование документов. При этом 6% документов в организации безвозвратно теряется. 80% времени руководитель тратит на работу с информацией. Производительность труда персонала при использовании электронного документооборота возрастает на 25—30%.

Западные аналитики ставят российских менеджеров на одно из последних мест в Европе по способности правильно распоряжаться и управлять информацией. 80% российских технологий, бывшими передовыми 10 лет назад, не соответствует современным требованиям.

17.2. ЭВОЛЮЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ, ТЕХНОЛОГИЙ И ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Информационная система, технология и менеджмент

Информационная система *— это сама информация и работа с ней.* ***Информационная технология*** *— это способ преобразования информации.* В информационной системе могут использоваться несколько информационных технологий. Сама информационная система служит средой для реализации этих технологий. Информационная технология шире, чем информационная система. Она может существовать и вне ее. В организациях, где информацию рассматривают как внутрифирменный ресурс и самостоятельный фактор производства, обязательно присутствует так называемый информационный менеджмент, в задачи которого входит поставка нужной информации в нужное время и нужное место. ***Информационный менеджмент*** *включает планирование, организацию, координацию и контроль информационной деятельности организации и информационных процессов в ней*[1] (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Элементы и объекты информационного менеджмента

Эволюция информационных технологий

До второй половины XIX века информационные технологии в бизнесе сводились к применению пера, чернильницы и бух-

[1] См.: *Годин В.В., Корнеев И.К.* Указ. соч. С. 40.

галтерской книги. Обмен информацией осуществлялся с помощью курьеров и депеш. Информационная обработка сводилась к копированию вручную необходимых документов и использованию счетов для осуществления арифметических операций. В конце XIX века «ручную» технологию заменили «механической». Были изобретены пишущая машинка, телефон, диктофон. Это значительно повысило эффективность управленческого труда и способствовало формированию организационных структур фирм и компаний, значительно приближенных к современным.

В 1940—60-е годы появились всевозможные «электрические» технологии: электрические пишущие машинки, копировальные аппараты. Это позволило значительно повысить эффективность управленческой работы за счет ускорения информационных потоков, повышения их качества и роста объема информации, пропускаемой через них. Значительный шаг вперед был сделан в конце 1960-х годов, когда появились ЭВМ и их использование для обработки информации позволило увеличить не только объем и скорость обработки информации, но и полностью перестроить весь информационный менеджмент (акцент в обработке информации на содержание, а не на форму). Отсюда берут начало «электронные», компьютерные технологии.

Эволюция информационных систем

Информационные системы в своем развитии прошли несколько эволюционных этапов. Если оставить в стороне историю информационных систем управления, базирующихся на информационных технологиях «доэлектронного» периода, то можно выделить четыре этапа (табл. 17.1). В основе эволюции информационных систем прежде всего лежит совершенствование технических средств обработки информации.

Первый этап (до конца 1960-х годов) характеризуется проблемой обработки большого объема данных в условиях ограниченных возможностей аппаратных средств. Второй этап (до конца 1970-х годов) связан с распространением ЭВМ. Основная проблема этого этапа — отставание программного обеспечения от уровня развития аппаратных средств. Для этих двух этапов характерна довольно эффективная обработка информации при выполнении рутинных операций. В это время получили распространение вычислительные центры с централизованной обработкой данных и коллективным использованием ресурсов вычислительных центров. Вместе с тем на этом этапе проявилась такая психологическая проблема, как плохое взаимодействие и

Таблица 17.1

Изменение подхода к использованию информационных систем

Период	*Концепция использования информации*	*Вид информационных систем*	*Цель использования*
1950–60 годы	Бумажный поток расчетных документов Концепция «необходимого зла»	Информационные системы обработки расчетных документов на электромеханических бухгалтерских машинах	Повышение скорости обработки документов Упрощение процедуры обработки счетов и расчета зарплаты
1960–70 годы	Поддержка основной цели	Информационные системы управления	Ускорение процесса подготовки отчетности
1970–80 годы	Управленческий контроль	Системы поддержки принятия решений Системы для высшего уровня управления	Выработка наиболее рационального решения
1980–2000 годы	Информация — стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество	Стратегические информационные системы Автоматизированные офисы	Обеспечение выживания и процветания организации

Источник: Информатика: Учебник /Под ред. Н.В. Макаровой. — М.: Финансы и статистика, 1997; Информационные системы в экономике: Учебник / Под ред. В.В. Дика. — М.: Финансы и статистика, 1996.

взаимопонимание разработчиков информационной системы и пользователей, для которых они создавались. В результате достаточно большие возможности вычислительных центров использовались не в полной мере.

Третий этап (с начала 1980-х годов) — компьютер становится инструментом профессионального пользователя, а информационные системы — реальным средством поддержки принятия решений. В этот период информационные системы получают все более индивидуальный характер с учетом потребностей пользователя. Используется как централизованная, так и децентрализованная обработка данных. Четвертый этап (с начала 1990-х годов) — создание современной технологии межорганизационных связей и информационных систем. На этом этапе в полной мере оказались задействованы достижения телекоммуникационной технологии распределенной обработки информации. Главной направленностью внедрения новых технологий стала задача достижения фир-

мой стратегических конкурентных преимуществ. В то же время на этом этапе проявились следующие проблемы:

- разработка и установление стандартов, протоколов для компьютерной связи;
- организация доступа к стратегической информации;
- организация защиты и безопасности информации.

Эволюция систем поддержки принятия решений

Особое место в системе управления фирмой занимают специальные информационные системы — *системы поддержки принятия решений* (СППР). В большинстве случаев процесс принятия решения сводится к следующему: 1) выбор наилучшего варианта из пакета альтернатив; 2) ранжирование множества возможных вариантов в зависимости от степени их влияния на достижение цели; 3) выработка критериев оценки. Например, в качестве критериев оценки вариантов при принятии решений по инвестиционному проекту могут выступать срок окупаемости, величина затрат и др. В качестве примеров ситуаций, когда требуется использование СППР, можно привести следующие: выход на новый рынок, определение стратегии развития фирмы, поиск помещения под офис, выбор оборудования. Методы, помогающие решению этих проблем, в виде соответствующего математического аппарата реализованы в СППР.

В своем развитии СППР прошли несколько этапов: от систем, предназначенных для выполнения рутинных операций регистрации, накопления, хранения и выдачи информации, до экспертных систем, где в формальном виде представлены знания экспертов (рис. 17.4). Первый этап — системы обработки трансакций, предназначенные для выполнения рутинных операций с информацией. Второй этап — появление концепции автоматизированной



Рис. 17.4. Эволюция систем поддержки принятия решений

системы управления (АСУ в бывшем СССР или *MIS* (*management information system*) в западных странах). Эта система позволяет делать выборку и интегрировать данные из многих источников. В это же время появляются *системы управления базами данных* (СУБД). Третий этап характеризуется автоматизацией конторской деятельности. На этом этапе используются преимущества распределенных баз данных, устраняется излишняя централизация обработки данных. На четвертом этапе появляются возможности использовать *диалоговую компьютерную систему* (*DDS*). Пятый этап становится вершиной развития информационных систем: появляются экспертные системы, чья база значительно расширена за счет знаний экспертов.

17.3. ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ФИРМЫ

Типы информационных систем

К настоящему моменту, как уже отмечалось, информационные системы прошли ряд этапов в своем развитии. Выделяют несколько типов информационных систем: 1) по степени автоматизации (автоматизированные и неавтоматизированные); 2) по сфере функционирования объекта управления (промышленность, транспорт, торговля и т.п.); 3) по уровню в системе управления (отраслевые, территориальные, корпоративные и т.п.); 4) по объекту (управление технологическими процессами, управление проектом, управление складом т.п.); 5) по охвату объектов управления (интегрированные и локальные); 6) по уровню адаптации к предприятию («коробочный» продукт, «конструктор», система, разработанная на заказ); 7) по принципу построения информационной системы (алгоритмические и интеллектуальные системы); 8) по своим функциям (операционно-учетные, управленческие, системы поддержки принятия решений).

Требования к информационной системе

Процесс формирования информационной системы предприятия — процесс длительный и сложный. Фактически подавляющее большинство управленческих решений принимается в условиях дефицита информации. В процессе создания *корпоративной информационной системы* (КИС) необходимо учитывать структуру этого дефицита. К причинам этого дефицита следует

отнести: а) внутренне обусловленные (исходные данные, поведение сотрудников, организационная структура и т.п.); б) внешне обусловленные (развитие потребностей рынка, конкурентов, технологии); в) заложенные в существующей информационной системе (источники данных, способы их обработки и предоставления). Корпоративная информационная система создается для того, чтобы повысить управляемость компании, обеспечить информационную прозрачность бизнеса для руководства компании, упорядочить документооборот, обеспечить сотрудников компании оперативной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, организовать поиск, хранение и накопление данных для стратегического анализа. Таким образом, задачи КИС можно разделить на три блока:

- учет и анализ ключевых производственных и финансовых показателей;
- управление распределенными ресурсами компании;
- планирование и контроль за исполнением бюджета.

В рамках первого блока «Учет и анализ ключевых производственных и финансовых показателей» система должна одновременно вести несколько видов учета — оперативный учет первичных операций в стоимостном выражении и натуральных показателях, финансовый и бухгалтерский учет. В рамках второго блока КИС должна оперативно формировать и предоставлять достоверную и полную информацию о текущем состоянии материальных и финансовых ресурсов, а также о планируемом движении ресурсов. В рамках третьего блока фирму могут интересовать следующие функции КИС: планирование себестоимости в разрезе номенклатуры, ценообразование и планирование объема реализации, контроль отклонений от запланированного объема реализации и поступления денежных средств, планирование прибыли и т.д.

Итак, основными характеристиками информационных систем являются следующие:

- взаимосвязанность частей системы (изменения в одной части должны автоматически приводить к изменениям в другой части);
- автоматизация бизнес-процедур;
- обеспечение реализации существующих на предприятии бизнес-процессов;
- возможность для руководителя получать информацию в объеме, необходимом для принятия решений;
- доступность в обучении и использовании;

- возможность для пользователя без помощи программиста редактировать все необходимые отчеты и документы, меняя их форму и создавая собственные форматы;
- возможность отследить, кто и когда внес изменения;
- наличие надежных программ защиты данных и функций распределения прав доступа к ним.

Процесс создания информационных систем

В связи со всеми вышеперечисленными требованиями процесс создания информационной системы осуществляется поэтапно. В рамках первого этапа проводится обследование предприятия, задачами которого являются описание существующей ситуации (технологии работы «как есть») и описание будущего образа компании (технологии «как надо») с детальным прописыванием ее функциональной структуры. Результатом первого этапа является создание модели работы компании. На втором этапе определяется архитектура информационной системы и выбираются аппаратно-программные средства ее реализации. На последующих этапах выбираются *система управления базой данных* (СУБД), системы автоматизации деловых операций и документооборота и другие необходимые программные средства.

Современная информационная система — это комбинация, тесное переплетение различных информационных технологий, предлагаемых на рынке. Искусство создания таких систем — в сбалансированной интеграции этих технологий и соответствующих программных и аппаратных средств. Обычно на все эти этапы построения КИС уходит до полугода и более в зависимости от размера предприятия и его потребностей в информационной системе.

17.4. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Требования к корпоративным информационным системам

Эффективность информационной системы предполагает наличие у этой системы ряда свойств. Минимальный перечень требований к системе, претендующей на звание корпоративной, сводится к следующему[1]:

[1] См.: *Дворникова Е.В.* Минимальный перечень требований к системе, претендующей на «звание» КИС. — М.: Экономика и жизнь, 1999.

- функциональная полнота системы (выполнение международных стандартов управленческого учета — *MRP* II, *ERP*, *CSRP*; автоматизация в рамках системы решения задач — планирование, бюджетирование, прогнозирование, оперативный учет, бухгалтерский учет, статистический учет, финансово-экономический анализ; формирование отчетов и ведение учета одновременно по российским и международным стандартам; оптимальное число учитываемых параметров деятельности предприятия);
- локализация информационной системы (интерфейс и система помощи на русском языке; учет особенностей российского законодательства);
- обеспечение надежной защиты информации;
- реализация удаленного доступа и работы в распределенных сетях;
- наличие инструментальных средств адаптации и сопровождения системы (изменение структуры и функций бизнес-процессов, генератор произвольных отчетов, изменение организационного и функционального наполнения рабочего места пользователя);
- обеспечение обмена данными между информационной системой и другими программными продуктами, функционирующими на предприятии;
- возможность консолидации информации (на уровне предприятия, решения отдельных задач, временных периодов);
- наличие специальных средств анализа состояния системы в процессе эксплуатации.

Перечисленные выше требования относятся прежде всего к классу корпоративных информационных систем. Ключевыми свойствами этих систем являются интегрированность и автоматизация функций. В первую очередь такие системы применяются в крупных компаниях, включающих несколько предприятий. Это управленческие системы, пришедшие на смену операционно-учетным. Функцией операционно-учетных систем является отображение изменений различных сторон жизнедеятельности предприятия. Управленческие системы обладают не только контрольными функциями, но и функциями управления. Они включают целый комплекс операционно-учетных систем. Однако менеджер может не только оперативно получать информацию с различных участков и подразделений, но и непосредственно регулировать их деятельность.

Интегрированные системы управления предприятием

В настоящее время системы такого класса носят общее название *«интегрированные системы управления предприятием»* (ИСУП). Однако автоматизация управления предприятием (и даже отраслью) широко внедрялась в бывшем СССР еще в 1970–80-е годы. Теорией и практикой АСУ занимались многочисленные академические и отраслевые НИИ, службы АСУП на предприятиях. Ставились и решались такие задачи, как расчет заработной платы, учет движения материалов, получение определенной отчетности. Тем не менее, несмотря на определенные достижения в этой области, это системы вчерашнего дня, так как были рассчитаны, во-первых, на другую организационную культуру, во-вторых, на использование больших ЭВМ с централизованной обработкой данных.

В 1990-е годы с началом рыночных реформ произошли изменения и на рынке программных продуктов: стали появляться программы для персональных компьютеров, решающие задачи автоматизации бухгалтерского учета, сбытовой и складской деятельности. Именно тогда и было заложено основное различие в отечественных программных продуктах с точки зрения базовой концепции управления. Одни разработчики считали первичной задачей автоматизацию бухгалтерского учета; другие, хотя и были вынуждены прежде всего автоматизировать бухучет (этого хотели клиенты), но строили свои продукты «на вырост», не забывая, что первично управление, а учет — лишь инструмент контроля. Среди российских продуктов, претендующих на звание ИСУП, выделяются «Галактика», «Парус-предприятие», «БОСС-Корпорация», «БЭСТ», «Система 1с: Предприятие 8,0».

Вместе с тем на российском рынке появилось немало западных систем, многофункциональных, высокоинтегрированных, ориентированных на различные типы производства — от сборки на заказ до производства с непрерывным циклом. В основу этих систем положен управленческий принцип, и охватывают они все функции предприятия. В первую очередь это *SAP R/3*, *Baan*, *Oracle Application*, *Microsoft Business Solution* (*MSBS*), *Navision/Axapta*, *Oracle*, *SyteLine*. При выборе такого рода систем в расчет обычно принимаются следующие критерии: 1) функциональные возможности; 2) совокупная стоимость владения[1]; 3) перс-

[1] *Совокупная стоимость владения* (*total cost of ownership*, *TCO*) — сумма прямых и косвенных затрат, которые несет владелец системы за период жизненного цикла последней.

пективы развития, поддержки и интеграции; 4) технические характеристики. В табл. 17.2 приведены результаты опроса руководителей, участвующих в принятии решения при выборе системы, но не являющиеся специалистами в информационных технологиях[1].

Таблица 17.2

Критерии оценки отдачи от инвестиций в информационной технологии

Критерии выбора информационной системы	*Респонденты, использующие критерии для оценки отдачи от инвестиций, %*
Сокращение операционных расходов	71
Способность сохранить конкурентоспособность или вырваться вперед	62
Возможность повысить доходность текущих операций	44
Возможность увеличить свою долю рынка	40
Сокращение длительности основных производственных циклов	39
Улучшение внутреннего контроля	36
Соответствие предварительно установленным финансовым показателям	19
Возможность ввести новые направления бизнеса	17

Таким образом, информационные системы этого класса привлекают потенциальных пользователей как с точки зрения решения оперативных, так и стратегических задач. Применение этих систем дает предприятию следующие возможности:

- автоматически обеспечивается единство данных всех видов учета (например, позиции договоров с поставщиками и потребителями отслеживаются всеми службами единообразно от момента появления в системе до момента окончательного исполнения и отражения в отчетах);
- гарантированно обеспечивается строгое и неукоснительное выполнение предписанной управленческой процедуры (например, доступ к информации будет возможен только в строгом соответствии с правами и полномочиями работников);

[1] См.: *Мурадян А.* ТСО изнутри. — Компьютерра, № 10 (238). Приложение.

- обеспечивается полный оперативный, а при необходимости упреждающий контроль за затратами и расходованием ресурсов предприятия;
- обеспечивается высокая степень независимости управления предприятием от индивидуальных особенностей и свойств отдельных работников аппарата управления. Другими словами, система позволяет избежать хорошо известной на российских предприятиях ситуации, когда тот или иной работник аппарата управления является единственным и уникальным исполнителем плохо контролируемой и часто нестандартной процедуры, обычно утрачиваемой с уходом работника с предприятия;
- использование ИСУП, соответствующих международным стандартам управленческого учета, значительно увеличивает реальную стоимость предприятия и, следовательно, его инвестиционную привлекательность и престиж среди зарубежных партнеров.

ИСУП построены по модульному принципу и включают следующие основные модули: «Производство», «Финансы», «Сбыт, снабжение, склады», «Транспорт», «Кадры». В общем виде схему этих информационных систем можно представить следующим образом (рис. 17.5).

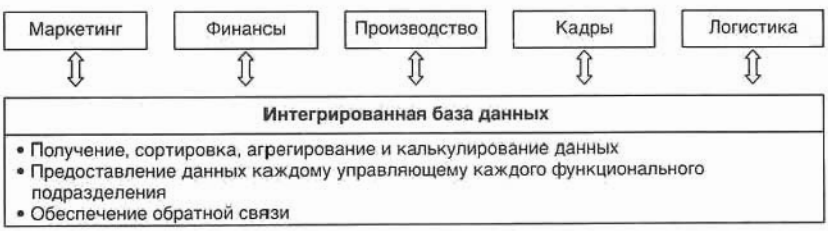


Рис. 17.5. Модель информационной системы класса ИСУП

Российский рынок ИСУП

В настоящее время в России уже целый ряд компаний внедрили или собираются внедрить ИСУП. При этом руководство компании оказывается перед выбором: какую систему внедрять — западную или российскую? Преимущества западных систем очевидны: они значительно богаче по функциональности, в их создание вложены сотни тысяч человеколет, они поддерживаются мощной инфраструктурой и аккумулируют в себе мировой бизнес-опыт. В то же время проблемы применения западных систем в России вытекают из их достоинств: рынок России и

стран СНГ пока не является приоритетным для западных компаний, поэтому фирмы-разработчики не могут и не хотят вкладывать значительные средства в адаптацию систем к российским условиям (специфика законодательства, учета и т.д.). Локализация нередко ограничивается переводом документации и экранных форм. Кроме того, внедрение западных систем требует серьезной реорганизации структуры и управления компаниями.

Преимуществами отечественных систем являются: отсутствие груза старых проектных решений, большая ориентация на российский рынок и потребности российских предприятий. Отечественные разработчики знают предмет изнутри, ориентируются на привычные для российского пользователя технологические схемы работы. А невысокая надежность и функциональность отечественных систем компенсируется ценовой политикой, а также готовностью оперативно исправлять выявленные недостатки. Конкуренция на рынке ИСУП усиливается. Между тем российский рынок по-прежнему остается информационно-закрытым: во многих компаниях сведения об используемых программно технических средствах и затратах на автоматизацию считаются внутренней служебной информацией. В то же время обнадеживает все больший интерес, который проявляют многие российские компании к информационным технологиям и системам.

17.5. НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Как уже отмечалось, программы автоматизации бухгалтерского учета обращены в прошлое, а ИСУП — это настоящее корпоративных информационных систем. Что же ожидает пользователей КИС в будущем? В числе общемировых тенденций, как правило, называют:

- переход от монолитных и нерушимых систем к открытой компонентной архитектуре, позволяющей легко наращивать функциональность (компоненты собираются в продукты на основе рамочной архитектуры, могут использоваться в самых различных продуктах и решениях, их кон-

струкция позволяет гибко реагировать на требования заказчика);

- максимальная независимость от конкретных операционных систем, систем управления базами данных и пользовательских интерфейсов;
- широкое использование новых коммуникационных средств;
- развитие электронной коммерции, сочетающей широкие возможности Интернета с огромными ресурсами традиционных информационных систем;
- разделение корпоративной системы, тестовой системы и системы для разработок/доработок (т.е. работающая система ограждается от рискованных экспериментов);
- построение и использование баз корпоративных знаний, экспертных систем, баз прецедентов. В настоящее время речь идет не просто об управлении знаниями, а об управлении человеческими отношениями;
- формирование единой «цепочки поставок», интегрирующей информацию и решения и связывающей продавцов, поставщиков, производителей и потребителей;
- достижение максимальной открытости информационной системы, увеличение ее способности расти и изменяться вместе с бизнесом, который она поддерживает (например, при переходе от одного вида производства к другому или от локальной дистрибьюции к разветвленной, со многими центрами производства и дистрибьюции);
- выход за рамки задач по оптимизации и автоматизации трансакционных процессов внутри предприятия;
- включение в стандарты корпоративных информационных систем стандарта *CRM* (*customer relationship management*) — управление взаимоотношениями с клиентами;
- развитие платформ (*C-commerce — collaborative commerce*), позволяющих строить единое межкорпоративное пространство для ведения совместного бизнеса — так называемых виртуальных корпораций.

Контрольные вопросы

1. Почему информация стала важнейшим стратегическим ресурсом?
2. Какова роль информационных технологий в управлении фирмой?
3. Через какие этапы развития прошли информационные системы и информационные технологии?

4. Какие типы информационных систем вы знаете?
5. Каким требованиям должна соответствовать информационная система?
6. Что вы можете сказать о тенденциях развития российского и мирового рынков ИСУП?

ЛИТЕРАТУРА

1. Автоматизация управления предприятием / Баронов В.В. и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.
2. *Алексахин В.И.* Малый бизнес: экономические особенности, модели рыночного равновесия, анализ деловой активности. — М.; СПб.: Крисмас +, 1997.
3. *Алле М.* Условия эффективности в экономике: Пер. с франц. — М.: Наука для общества, 1998.
4. *Анташов В., Уварова Г.* Экономический советник менеджера: Учеб.-практ. пособие. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1996.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2003.
6. *Ассэль Г.* Маркетинг: Принципы и стратегия. — М.: ИНФРА-М, 2001.
7. *Батра Р., Майсерс Дж., Аакер Д.* Рекламный менеджмент. — СПб.: Вильямс, 2001.
8. *Бауэрсокс Д., Клосс Д.* Логистика: интегрированная цепь поставок. — М.: Олимп-Бизнес, 2001.
9. *Бейтон А., Долло К., Дре А.М., Казорла А.* 25 ключевых книг по экономике: Пер. с франц. — Урал LTD, 1999.
10. *Белолипецкий В.Г.* Сборник задач и упражнений по курсу «Финансы фирмы». — М.: ТЕИС, 1999.
11. *Белолипецкий В.Г.* Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
12. *Берзин И.Э.* Экономика фирмы. — М.: Институт международного права и экономики, 1997.
13. Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика / Под ред. В.М. Попова. 5-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2002.
14. *Бирман Г., Шмидт С.* Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
15. *Бланк И.* Управление прибылью. 2-е изд. — М.: Ника-Центр, 2002.
16. *Бланк И.А.* Основы инвестиционного менеджмента. Т. 1–2. — К.: Эльга-Н: Ника-Центр, 2001.
17. *Борисова Л.Г.* Организационный дизайн: современные концепции управления. — М.: Дело, 2004.
18. *Бочаров В.В.* Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. — М.: Финансы и статистика, 1998.
19. *Братимов О.В., Горский Ю.М., Делягин М.Г., Коваленко А.А.* Практика глобализации: игры и правила новой эпохи. — М.: ИНФРА-М, 2000.

20. *Брейем Б.* Создание самообучающейся организации. — СПб.: Нева, 2003.
21. *Брызгалин А.М.* Налоговая оптимизация: принципы, методы. — М.: Бизнес книга, 2002.
22. *Брэйли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. — М.: Олимп-Бизнес, 1997.
23. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М., 2000.
24. *Валдайцев С.В.* Оценка бизнеса и инноваций. — М.: Филинъ, 1997.
25. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 2001.
26. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
27. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Гардарика, 2002.
28. *Волков И.М., Грачева М.В.* Проектный анализ. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
29. *Ворст Й., Ревентлоу.* Экономика фирмы. — М.: Высшая школа, 1994.
30. *Гаврилов Д.А.* Управление производством на базе стандарта MRP II. — СПб.: Питер, 2002.
31. *Гаджинский А.* Логистика: Учебник. 7-е изд. — М.: Дашков и К, 2003.
32. *Гарнер Д., Оуэн Р., Конвей Р.* Пособие Эрнст энд Янг. Привлечение капитала: Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
33. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник. 3-е изд. — М.: Норма — ИНФРА-М, 2001.
34. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
35. *Гибсон Дж., Иванцевич Д., Данелли Д.* Организации: поведение, структура, процессы. — М.: ИНФРА-М, 2000.
36. *Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В.* Экономика знаний. — СПб.: Питер, 2003.
37. *Годин В.В., Корнеев И.К.* Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. — М.: ИНФРА-М, 2000.
38. *Грузинов В.П.* Экономика фирмы: Курс лекций. — М.: Экономический факультет МГУ: ТЕИС, 1998.
39. *Дафт Р.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
40. *Дернберг Р.Л.* Международное налогообложение. — М.: ЮНИТИ, 1997.
41. *Диибб С., Симкин Л., Брэдли Дж.* Практическое руководство по маркетинговому планированию. Серия: Маркетинг для профессионалов. — СПб.: Питер, 2001.

42. *Дисонсон Д.* Современная логистика: Пер. с англ. 7-е изд. — М.: Вильямс, 2004.
43. *Друкер П.* Эффективное управление. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
44. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996.
45. *Зингалес Л., Роджан Р.* Спасение капитализма от капиталистов: скрытые силы финансовых рынков — создание богатства и расширение возможностей: Пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований: ТЕИС, 2004.
46. *Иванова Н.И.* Национальные инновационные системы. — М.: Наука, 2002.
47. *Иващенко Н.П.* Экономика фирмы: Курс лекций. — М.: Экономический факультет МГУ: ТЕИС, 1998.
48. *Игошин Н.В.* Организация управления и финансирование. — М.: Финансы: ЮНИТИ, 2002.
49. *Ильин А.И., Синица Л.М.* Планирование на предприятии. Ч. 1–2. — Минск: Новое знание, 2000.
50. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева и Л.Э. Миндели. — М.: ЦИСН, 1998.
51. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2001.
52. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
53. *Каплан Р., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2005.
54. *Кемпбелл К.* Венчурный бизнес: новые подходы: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
55. *Кинг А. М.* Тотальное управление деньгами: Пер. с англ. — СПб.: Полигон, 1999.
56. Контуры инновационного развития мировой экономики: Прогноз на 2000—2015 гг./Под ред. А.А. Дынкина. — М.: Наука, 2000.
57. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
58. *Котлер Ф.* и др. Основы маркетинга. — СПб.: Вильямс, 2003.
59. *Кочетов Э.Г.* Геоэкономика (Освоение мирового экономического пространства): Учебник. — М.: БЕК, 1999.
60. *Крутик А.Б., Никольская Е.Г.* Инвестиции и экономический рост предпринимательства. — СПб.: Лань, 2000.
61. Лизинг: экономические, правовые и организационные основы / Под ред. А.М. Тавасиева. 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2004.

62. *Липсиц И.В.* Коммерческое ценообразование: Учебник. — М.: БЕК, 2000.
63. *Липсиц И.В.* Ценообразование: Учебник. — М.: Экономистъ, 2005.
64. *Липсиц И.В., Коссов В.В.* Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. — М.: БЕК, 1996.
65. *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование на предприятии: Учеб.-практ. пособие. — М.: Проспект, 2004.
66. *Лутц Р.* 7 законов «Крайслер». — М.: Альпина Паблишер, 2003.
67. *Лыкова Л.Н.* Налоги и налогообложение в России. — М.: Дело, 2004.
68. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А.* Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. — М.: Приор, 2001.
69. Малый бизнес. Организация, экономика, управление: Учеб. пособие / Под ред. В.Я. Горфинкеля. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
70. *Мартин М., Джексон Т.* Практика работы с персоналом. — HIPPO, 2005.
71. *Медынский В.Г., Шаршукова Л.Г.* Инновационное предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997.
72. *Мейер М.В.* Оценка эффективности бизнеса: Пер. с англ. — М.: Вершина, 2004.
73. *Мельников Д.Ю.* Налоговый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2000.
74. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2004.
75. *Мессенгиссер М.* Экономическая сущность предпринимательства. — М.: Наука, 1998.
76. Методические рекомендации по применению Налогового кодекса РФ. — М.: ИНФРА-М, 2003.
77. *Мильнер Б.З.* Теория организация. 5-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005.
78. *Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б.* Малый бизнес: экономика, организация, финансы. — СПб.: Бизнес-Пресс, 2001.
79. *Найденов В.И.* Стратегическое планирование. М.: Приор, 2004.
80. Налоги / Под ред. Д.Г. Черника — М.: Финансы и статистика, 2001.
81. Налоги и налоговое право / Под ред. А.В. Брызгалина. — М.: Аналитика-Пресс, 2001.
82. *Николаева О.Е., Шишкова Т.В.* Управленческий учет. — М.: Едиториал УРСС, 2004.
83. *Николаева С.А.* Доходы и расходы организации: практика, теория, перспективы. — М.: Аналитика-Пресс, 2001.
84. Организация предпринимательской деятельности / Под ред. А.С. Пелиха. 3-е изд. — М.: Март, 2004.

85. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева и Л.Э. Миндели. — М.: Экономика, 2000.

86. Основы предпринимательского дела: Учебник. 2-е изд. / Под ред. Ю.М. Осипова и Е.Е. Смирновой. — М.: БЕК, 1996.

87. *Пепеляев С.Г.* Налоговое право. — М.: ФБК-Пресс, 2000.

88. *Перар Ж.* Управление финансами: Пер. с франц. — М.: Финансы и статистика, 1999.

89. *Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В.* Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

90. Предпринимательство / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2003.

91. *Райс Э., Траут Дж.* «Маркетинговые войны». — СПб.: Питер, 2003.

92. Рыночное хозяйствование и риски. — СПб.: Наука, 2000.

93. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. 3-е изд. — М.: ГНОМ и Д, 2002.

94. *Сенчагов В.* Финансы, денежное обращение и кредит. — М.: Велби, 2005.

95. *Сергеев В.* Логистика в бизнесе. — М.: ИНФРА-М, 2001.

96. *Сергеев И.В., Веретенникова И.И.* Организация и финансирование инвестиций. — М.: Финансы и статистика, 2000.

97. *Синецкий Б.И.* Основы коммерческой деятельности: Учебник. — М.: Юристъ, 2000.

98. Современная налоговая энциклопедия. Т. 1–2. — М.: Бизнес книга. 2004.

99. Социально-трудовая сфера России в переходный период: реалии и перспективы / Под общ. ред. А.К. Акимова и Н.А. Волгина. — М.: Молодая гвардия, 1996.

100. Справочник директора / Под ред. М.Г. Лапусты. 7-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2003.

101. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологич. словарь / Под ред. Л.К. Гохберга. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1996.

102. *Стаханов В., Тамбовцев С.* Промышленная логистика. — М.: Приор, 2000.

103. Стратегическое планирование: Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. — СПб.: Знание: ГУЭФ, 2004.

104. *Тихонов Д.* Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

105. *Трубочкина М.И.* Управление затратами предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2004.

106. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

107. Управление инвестициями. Т. 1—2 / Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. и др. – М.: Высшая школа, 1998.

108. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1998.

109. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.

110. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Роднина. 3-е изд. М.: Экзамен, 2002.

111. *Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С.* Реклама: принципы и практика. — СПб.: Питер, 2003.

112. *Филатов О.К., Козловских Л.А., Цветкова Т.И.* Планирование, финансы, управление на предприятии. — М.: Финансы и статистика, 2004.

113. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. — М.: Перспектива, 1996.

114. *Фоломьев А.Н., Нойберт М.* Венчурный капитал. — СПб.: Наука, 1999.

115. *Харрисон Г.* Оценка недвижимости: Пер. с англ. — М., 1994.

116. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практ. пособие: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.

117. *Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В.* Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002.

118. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2002.

119. Цены и ценообразование: Учебник / Под ред. И.К. Салимжанова. — М.: Велби: Проспект, 2003.

120. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Интел-Синтез, 2000.

121. *Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С.* Финансы предприятий. — М: ИНФРА-М, 1999.

122. *Шонесси Дж. О.* Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1987.

123. *Шим Дж. К., Сигел Дж. Г.* Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров. — СПб.: Бизнес-Микро: Азбука, 2001.

124. Экономика и право: Энциклопедический словарь Габлера / Пер. с нем. / Под общ. ред. А.П. Горкина, Н.Л. Тумановой, Н.Н. Шаповаловой и др. — М.: Большая российская энциклопедия, 1998.

125. Экономика и статистика фирм: Учебник / Под. ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Финансы и статистика, 2000.

126. Экономика предприятия / Под ред. Ф. Беа, Э. Дихтла и М. Швайтцера: Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 2001.

127. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.К. Скляренко и В.М. Прудникова. — М.: ИНФРА-М, 2004.

128. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. — М.: ИНФРА-М, 2003.

129. Экономика труда (Социально-трудовые отношения): Учебник / Под ред. Н.А. Волгина и Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2004.

130. Экономика фирмы: Учеб. пособие / Под ред. О.И. Волкова и В.К. Скляренко. — М.: ИНФРА-М, 2000.

131. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995.

132. Экономическая теория на пороге XXI века: Неоэкономика / Под ред. Ю.М. Осипова, В.Г. Белолипецкого и Е.С. Зотовой. — М.: Юристъ, 2001.

133. *Юткина Т.Ф.* Налоги и налогообложение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.

134. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

135. *Bance A.* Why and How to Invest in Private Equity. — EVCA, 2002.

136. *Bushanan L.* The Innovation Factor: Inside the Ideal Mill // http://www.inc.com./magazine/20020801/24450.html.

137. *De Mishelis G.* A Three-Facet Information // Communications of the ACM, December 1998 (vol. 41, № 12).

138. Financial Factors // http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,270378,00.html.

139. *Holland C.P., Light B.* A Stage Maturity Model for Enterprise Resource Planning Systems Use // The DATA BASE for Information Systems. Spring 2001 (vol. 32, № 2).

140. Innovation Queensland, 2002, № 4.

141. *Laudon K.C., Laudon J.P.* Management Information Systems. 7 ed. — Prentice-Hall International, 2001.

142. *Shelby W.H.* Fixed Assets and Consumer Durable Goods // Survey of Current Business, 2000 April.

143. *Wallace T.F., Kremzar M.H.* ERP: Making It Happen. — John Wiley & Sons, 2001.

144. *Weiss P.* Current Assets on the Balance Sheet // TMF Grape, June 27, 200.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

Раздел I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ

Тема 1. ФИРМА КАК ОСНОВНОЙ СУБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 14

1.1. Сущность современного предпринимательства 14
1.2. Классификация фирм 23
1.3. Фирма как сложная организационная система 35
Контрольные вопросы 43

Тема 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР 44

2.1. Характеристика внешней среды фирмы 44
2.2. Основные факторы внешней среды 48
2.3. Экономическая устойчивость фирмы 56
Контрольные вопросы 60

Тема 3. МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ 61

3.1. Модель фирмы рыночного типа 61
3.2. Основные функциональные сферы деятельности фирмы 65
Контрольные вопросы 93

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ 95

4.1. Сущность и этапы построения организационных структур 95
4.2. Виды организационных структур 97
4.3. Формирование уровней управления 114
4.4. Принципы и методы организации управления фирмой 118
4.5. Управление акционерными обществами в России 125
Контрольные вопросы 127

Раздел II. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИРМЫ

Тема 5. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ 130

5.1. Состав и классификация элементов основного капитала фирмы 130
5.2. Оценка основных средств 137
5.3. Воспроизводство основных средств фирмы 143

5.4. Амортизация основных средств 145
5.5. Состояние и использование основных средств 151
5.6. Нематериальные активы фирмы 158
Контрольные вопросы 164

Тема 6. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ФИРМЫ 166

6.1. Понятие и состав оборотных средств 166
6.2. Оценка оборотных производственных фондов 171
6.3. Показатели использования оборотных средств 176
6.4. Определение потребности фирмы в оборотных средствах 178
6.5. Управление запасами фирмы 187
Контрольные вопросы 189

Тема 7. ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ 190

7.1. Труд как экономический ресурс 190
7.2. Персонал фирмы и его характеристики 192
7.3. Эффективность использования персонала фирмы 199
7.4. Система мотивации труда 205
7.5. Развитие творческого потенциала персонала фирмы 220
Контрольные вопросы 231

Тема 8. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА 233

8.1. Сущность и классификация финансовых ресурсов 233
8.2. Формы привлечения финансовых ресурсов 240
8.3. Расчет потребности в финансовых ресурсах 248
Контрольные вопросы 251

Раздел III. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Тема 9. РАСХОДЫ ФИРМЫ И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ 254

9.1. Затраты, расходы и себестоимость продукции 254
9.2. Группировка затрат 259
9.3. Классификация затрат 266
9.4. Методы калькулирования себестоимости продукции 271
Контрольные вопросы 276

Тема 10. ДОХОДЫ ФИРМЫ 277

10.1. Понятие и структура доходов фирмы 277
10.2. Прибыль в экономике фирмы: формирование и распределение 283
10.3. Использование прибыли фирмы 285
10.4. Доходность бизнеса 289
10.5. Взаимосвязь «издержки—выручка—прибыль» 291
Контрольные вопросы 298

Тема 11. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ 300

11.1. Модели цены продукта фирмы 300
11.2. Структура цены, система цен 306
11.3. Взаимосвязи цен и издержек фирмы 311
11.4. Ценовая политика фирмы 313
11.5. Разработка ценовой стратегии фирмы 318
11.6. Ценообразование на продукцию производственно-технического назначения 321
Контрольные вопросы 323

Тема 12. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ 325

12.1. Основы налогового законодательства РФ 325
12.2. Базовые понятия налогообложения 327
12.3. Основные налоги, уплачиваемые фирмой 341
12.4. Оптимизация налоговых платежей фирмы 349
Контрольные вопросы 358

Тема 13. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ 360

13.1. Сущность эффективности деятельности фирмы 360
13.2. Цели, организационные структуры и эффект бизнеса 366
13.3. Принципы управления эффективностью бизнеса 371
13.4. Оценка эффективности отдельных видов деятельности фирмы .. 374
13.5. Комплексная оценка эффективности деятельности фирмы 379
Контрольные вопросы 382

Раздел IV. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ФИРМЫ

Тема 14. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ 384

14.1. Инвестиции и инвестиционная деятельность 384
14.2. Инвестиционная политика фирмы 394
14.3. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов 403
Контрольные вопросы 413

Тема 15. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ФИРМЫ 415

15.1. Сущность, виды и свойства инноваций 415
15.2. Модели инновационного процесса на фирме 421
15.3. Закономерности инновационного развития 424
15.4. Условия и факторы осуществления инноваций 432
15.5. Инновационная инфраструктура 455
Контрольные вопросы 462

Тема 16. ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ 463

16.1. Система планирования на предприятии 463
16.2. Производственная программа предприятия 476
16.3. Организация системы планирования на предприятии 482

16.4. Модель бизнес-плана 486
Контрольные вопросы 496

Тема 17. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ 498

17.1. Роль информационных технологий в управлении фирмой 498
17.2. Эволюция информационных систем, технологий и информационного менеджмента 503
17.3. Формирование информационной системы фирмы 507
17.4. Интегрированные системы управления предприятием 509
17.5. Новые тенденции на рынке корпоративных информационных систем 514
Контрольные вопросы 515

Литература 517