

Министерство образования Республики Беларусь  
УО «Полесский государственный университет»

**О. В. ВОЛОДЬКО**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Пинск  
ПолесГУ  
2020

УДК 658(075.8)  
ББК 65.291я73  
В68

Р е ц е н з е н т ы:  
доктор экономических наук, профессор А. В. Микулич;  
кандидат экономических наук М. И. Лисовский

У т в е р ж д е н о  
научно-методическим советом ПолесГУ

**Володько, О.В.**

В68 Экономический механизм развития организации : учебно-методическое пособие /  
О. В. Володько – Пинск : ПолесГУ, 2020. – 171 с.

ISBN 978-985-516-629-1

Данное учебно-методическое пособие включает следующие темы: «Предприятие как субъект хозяйствования. Построение современной производственной структуры предприятий». «Экономический потенциал предприятия и эффективность его использования». «Конкурентоспособность организации. Переход на мировые стандарты качества как условие конкурентоспособности». «Экономический механизм развития предприятия: понятие, функции и элементы». «Сущность, закономерности, классификация типов развития предприятия. Влияние факторов на развитие организации». «Адаптация предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия».

Пособие рекомендовано для магистрантов 2 ступени высшего образования, слушателей факультета дополнительного образования, а также может быть рекомендовано для студентов экономических и неэкономических специальностей 1 ступени высшего образования.

УДК 658(075.8)  
ББК 65.291я73

ISBN 978-985-516-629-1

© УО «Полесский государственный университет», 2020.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ТЕМА 1: ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ. ПОСТРОЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	7
1.1. Понятие, цели, признаки, функции современного предприятия в системе национальной экономики .....	7
2.2. Классификация предприятий .....	8
1.3. Современные формы объединения предприятий: виды, цели, принципы создания.....	12
1.4. Предприятие как объект государственного регулирования .....	13
1.5. Гибкие производственные системы: их сущность и структура.....	15
1.6. Сетевые структуры управления, их особенности и отличия от традиционных структур управления. Классификация сетевых структур .....	17
1.7. Концепция «подвижного» и «виртуального» производства.....	19
1.8. Cals-технологии .....	19
ТЕМА 2: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.....	22
2.1. Основные средства предприятия: сущность, классификация, методы оценки, способы начисления амортизации, эффективность использования .....	22
2.2. Необходимость и проблемы обновления основных средств, формы обновления. Лизинг как одна из форм обновления основных средств: сущность, экономическая оценка .....	28
2.3. Понятие, состав, классификация, структура, показатели эффективности использования оборотных средств предприятия. Нормирование оборотных средств предприятия .....	29
2.4. Персонал предприятия, сущность, состав, структура, классификация, показатели оценки его движения и эффективности использования.....	33
2.5. Виды, классификация, структура издержек. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Факторы и резервы снижения себестоимости продукции .....	39
2.6. Доход и прибыль предприятия: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования.....	48
2.7. Налогообложение доходов и прибыли как элемент экономической ответственности предприятия. Классификация налогов, участвующих в формировании стоимости продукции .....	52
2.8. Особенности использования чистой прибыли на предприятиях различных хозяйственно-правовых форм. Механизм льготирования прибыли. Пути увеличения прибыли предприятия за счет различных источников .....	59
2.9. Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Система показателей, характеризующих рентабельность и их анализ: показатели ROS, ROIC, WACC, EVA и методика их расчета .....	63

2.10. Точка безубыточности, чувствительность прибыли к изменению параметров деятельности. Показатели EBITDA, EBIT, NOPAT. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности предприятия. Модель Du Pont .....	66
2.11. Управление финансовыми результатами предприятия. Причины образования убытков, пути их устранения. Анализ соотношения «издержки – объем продукции – прибыль».....	70
<b>ТЕМА 3: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ. ПЕРЕХОД НА МИРОВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА КАК УСЛОВИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....</b>	<b>73</b>
3.1. Сущность, факторы формирования и составляющие конкурентоспособности предприятия. Бенчмаркетинг.....	73
3.2. Конкурентные преимущества организации и их формирование. Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции .....	76
3.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Рейтинги конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью предприятия .....	77
3.4. Современная концепция управления качеством. Международные стандарты качества ISO серии 9001. Стандартизация и сертификация продукции и системы управления качеством .....	79
<b>ТЕМА 4: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ФУНКЦИИ, ЭЛЕМЕНТЫ .....</b>	<b>88</b>
4.1. Критерии устойчивого развития предприятия. Сущность и роль экономического механизма развития предприятия .....	88
4.2. Функции и инструменты экономического механизма развития предприятия ..	92
4.3. Организационная структура управления. Развитие как объект управления .....	96
4.4. Система планирования развития предприятия. Разработка стратегии развития предприятия Показатели экономического развития предприятия .....	102
<b>ТЕМА 5: СУЩНОСТЬ, ЗАКОНОМЕРНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>109</b>
5.1. Жизненный цикл предприятия и этапы развития предприятия. Кризисы предприятия: сущность, классификация, внешние и внутренние кризисы предприятия.....	109
5.2. Экономический рост предприятия. Диагностика устойчивости экономического роста предприятия. Факторы и классификация резервов развития предприятия.....	113
5.3. Инновационная и инвестиционная деятельность как фактор развития предприятия.....	116
5.4. Влияние цифровой трансформации на развитие предприятия .....	122
<b>ТЕМА 6: АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>126</b>
6.1. Необходимость адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Реструктуризация предприятия, ее основные этапы и элементы .....	126
6.2. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, эффективность, виды, принципы и этапы проведения.....	129

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	133
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	137
Тесты для самоконтроля.....	137
ГЛОССАРИЙ.....	156
ЛИТЕРАТУРА .....	166
Нормативно-правовые акты .....	166
Основная литература .....	167
Дополнительная литература.....	168

## ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие подготовлено по дисциплине «Экономический механизм развития организации», изучение которой позволяет получить фундаментальные знания в области теории и практики применения экономических методов в условиях трансформационной и рыночной экономик.

Целью изучения учебной дисциплины «Экономический механизм развития организации» является формирование у магистрантов необходимого уровня знаний по основам экономического механизма развития предприятия и обеспечение прикладной подготовки в области применения экономических методов, приемов и технологий управления, направленных на эффективное использование интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов предприятия с целью получения прибыли, достижения социальной устойчивости и сохранения экономической безопасности функционирования предприятия.

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы экономического механизма функционирования и развития предприятия.

Раскрываются цели, задачи создания и функционирования предприятия и их основные классификации; сущность и инфраструктура гибких производственных систем.

Рассматривается экономический потенциал предприятия и эффективность его использования. Определяются сущность и факторы формирования конкурентоспособности предприятия и переход на мировые стандарты качества как условие конкурентоспособности предприятия.

Рассматривается сущность и роль экономического механизма развития предприятия, а также классификация типов развития предприятия.

Раскрывается адаптация предприятий и реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия.

# ТЕМА 1: ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ. ПОСТРОЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

- 1.1. Понятие, цели, признаки, функции современного предприятия в системе национальной экономики.
- 1.2. Классификация предприятий.
- 1.3. Современные формы объединения предприятий: виды, цели, принципы создания.
- 1.4. Предприятие как объект государственного регулирования.
- 1.5. Гибкие производственные системы: их сущность и структура.
- 1.6. Сетевые структуры управления, их особенности и отличия от традиционных структур управления. Классификация сетевых структур.
- 1.7. Концепция «подвижного» и «виртуального» производства.
- 1.8. Cals-технологии.

## 1.1. Понятие, цели, признаки, функции современного предприятия в системе национальной экономики

Предприятием является самостоятельный хозяйственный субъект, обладающий правами юридического лица, который при использовании трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги.

Главная цель – получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия. Для осуществления главной цели предприятие решает ряд задач. Главная задача предприятия – полное и своевременное удовлетворение потребностей потребителя, являющееся высшим смыслом и нормой деятельности каждого трудового коллектива. В связи с этим предприятие должно обеспечивать конкурентоспособность выпускаемой продукции на основе ее высокого качества, гибкого обновления в зависимости от постоянно изменяющегося спроса.

Основные функции предприятия в процессе деятельности раскрыты в **Таблице 1.1**.

**Таблица 1.1 – Основные функции предприятия**

Название функции	Содержание функции
Управление финансами	Обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности. В условиях рыночной экономики эта функция выдвигается на первый план. Резко повышается значимость финансовых ресурсов, с помощью которых осуществляется формирование оптимальной структуры капитала и наращивание производственного потенциала предприятия, а также финансирование текущей хозяйственной деятельности
Управление персоналом	Осуществление целенаправленной деятельности руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом
Исследования и разработки	Осуществление деятельности по созданию новых видов продукции и технологических процессов, улучшению существующих с целью повышения эффективности производства и расширения рынка сбыта
Маркетинг	Исследование рынка, определение нужд и запросов потребителей, реальные заказы на продукцию и успешную ее реализацию
Производственная	Выполнение главной задачи предприятия – получения прибыли, за счет производства продукции, работ и услуг, необходимых обществу
Логистика	Приобретение сырья, комплектующих, машин, оборудования и других материальных ценностей, необходимых для хозяйственной деятельности. Организует кооперированные поставки узлов и деталей
Экологическая	Осуществление выпуска экологически чистой продукции и снижение ее природоемкости. Экологическая деятельность предприятия направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на окружающую среду
Социальная	Обеспечение условий для воспроизводства рабочей силы, материальную заинтересованность в результатах труда. Предприятие несет ответственность за производственный травматизм, обязано обеспечить безопасные условия труда своим работникам. Важной составляющей социальной деятельности является обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

Предприятие как хозяйствующий субъект должно иметь следующие признаки:

- самостоятельность ведения хозяйственной деятельности;
- права юридического лица (имущественная обособленность, выступление в гражданском обороте от своего имени и др.);
- наличие трудового коллектива;
- использование имущества для производства и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг;
- отсутствие в составе других юридических лиц;
- осуществление хозяйственной деятельности на принципах коммерческого и хозяйственного расчета.

## 2.2. Классификация предприятий

Предприятия можно классифицировать по различным признакам:

**В зависимости от форм собственности:**

- частные;
- коллективные;
- государственные;
- смешанные (в уставном капитале есть как доля частной (или коллективной), так и государственной собственности).

**По экономическому назначению продукции**, т.е. по ее роли в производстве совокупного общественного продукта:

- производящие средства производства;
- производящие предметы потребления.

**По характеру технологических и производственных процессов:**

- с прерывным процессом производства;
- непрерывным процессом производства.

**По времени работы в течение года:**

- предприятия круглогодичного;
- сезонного действия.

**По размерам:**

- крупные предприятия;
- средние;
- малые.

Это зависит от размера выпуска продукции, численности рабочих, стоимости основных фондов.

**По степени специализации:**

- специализированные предприятия (выпускают однородную продукцию с ограниченной номенклатурой);
- универсальные предприятия (производят продукцию широкой номенклатуры);
- диверсифицированные предприятия (характеризуются многоотраслевым профилем продукции).

**По типу производства различают предприятия с:**

- массовым;
- серийным;
- единичным производством.

**По степени механизации и автоматизации:**

- автоматизированные;
- комплексно-механизированные;



- частично механизированные.

**По организационно-правовым формам:**

В соответствии с Гражданским кодексом в Республике Беларусь могут создаваться следующие **организационно-правовые формы коммерческих организаций:**

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы;
- унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества – коммерческие организации, уставный фонд которых формируется за счет вкладов нескольких граждан и (или) юридических лиц. Отличительной особенностью хозяйственных товариществ является то, что один или несколько участников несут неограниченную солидарную имущественную ответственность по обязательствам товарищества. В зависимости от степени ответственности отдельных участников различают полные и коммандитные товарищества. В полном товариществе все участники солидарно отвечают по обязательствам предприятия всем своим имуществом.

Коммандитным является товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеются участники-вкладчики (коммандиты), которые не принимают участия в управлении товариществом и отвечают по его обязательствам в пределах своих вкладов. Отличительной особенностью хозяйственного общества является ограниченная ответственность всех его участников (акционеров) по обязательствам общества.

Различают следующие виды хозяйственных обществ: с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерные. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов в уставный фонд. Особенностью общества с дополнительной ответственностью является то, что его участники дополнительно несут солидарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом в установленных законодательством пределах, пропорционально их долям в уставном фонде общества. При экономической несостоятельности одного из участников его ответственность по обязательствам общества возлагается на другого участника. Основные характеристики ООО и ОДО приведены в **Таблице 1.2.**

**Таблица 1.2 – Основные характеристики ООО и ОДО**

Характеристика	ООО	ОДО
Количество учредителей (участников) общества	Не более 50 участников включительно	
Учредительный документ	Устав	
Размер уставного фонда общества	Общество самостоятельно определяет размер своего уставного фонда	
Органы управления обществом	Высшим органом управления является: – в обществе с несколькими участниками – общее собрание участников общества; – в обществе с одним участником – единственный участник. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный)	
Права участников в отношении имущества общества	Имущество, переданное участником в качестве взноса в уставный фонд организации, переходит в собственность к обществу	
Ответственность общества	Всем своим имуществом по своим обязательствам	
Ответственность учредителей (участников) по обязательствам общества	Не отвечают по его обязательствам	Субсидиарная ответственность по обязательствам общества своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее 50 базовых величин
Ответственность участников общества при экономической несостоятельности или недостаточности имущества одного (нескольких) из участников		Ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам

Акционерное общество – коммерческая организация, уставный фонд которого разделен на определенное число акций.

Акция – это ценная бумага, выпущенная акционерным обществом, удостоверяющая долю ее владельца в уставном капитале предприятия и дающая право на получение дивидендов. Различают простые и привилегированные акции. Размер дивидендов по простым акциям зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Привилегированные предусматривают выплату дивидендов, размер которых устанавливается в процентах от номинальной стоимости акции. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерные общества бывают открытыми (ОАО) и закрытыми (ЗАО). Акционерное общество, участники которого могут свободно продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые ими акции и их свободную продажу на условиях, установленных законом.

Сравнительная характеристика организационного устройства и механизма функционирования ЗАО и ОАО приведена в **Таблице 1.3**.

**Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика организационного устройства и механизма функционирования ЗАО и ОАО**

Характеристика	ЗАО	ОАО
Акционеры	Граждане и юридические лица	Граждане и юридические лица
Основной финансовый инструмент	Акция	Акция
Механизм распространения акций	Закрытая подписка	Открытая подписка
Форма хождения акций на рынке ценных бумаг	Хождение запрещено	Свободное хождение
Круг потенциальных акционеров	Заранее определен	Любой платежеспособный субъект
Виды акций	Именные	На предъявителя
Численность акционеров	Не более 50 участников	Без ограничений
Минимальный размер уставного фонда	100 базовых величин	400 базовых величин
Порядок формирования уставного фонда	100 % на момент регистрации	100 % на момент регистрации
Перспективы изменения статуса общества	Может быть преобразовано в ОАО	Не может быть преобразовано в другие формы обществ
Вид ответственности по обязательствам	Акционеры не отвечают по обязательствам общества, а несут риск убытков от деятельности ЗАО в пределах стоимости принадлежащих им акций	Акционеры не отвечают по обязательствам общества, а несут риск убытков от деятельности ОАО в пределах стоимости принадлежащих им акций

Производственный кооператив – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной коммерческой и трудовой деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии. Уставный фонд производственного кооператива формируется за счет паевых взносов членов, которые несут субсидиарную ответственность по обязательствам. Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов. Отличительной особенностью производственных кооперативов от хозяйственных товариществ является то, что в них не допускается участие юридических лиц. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные предприятия. Имущество унитарного предприятия находится в государственной либо в частной собственности.

Унитарные предприятия подразделяются на две категории:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;
- унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.

Право хозяйственного ведения – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами. Право оперативного управления – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленном законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, называется казенным. Создается по решению Правительства Республики Беларусь. Государство несет субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия при недостаточности его имущества. Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т.е. предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении. Иностранные инвесторы вправе создавать на территории Республики Беларусь коммерческие организации в любых организационно-правовых формах. Предприятия, в уставном фонде которых иностранные инвестиции составляют объем, эквивалентный не менее чем 20 000 долларов США, и которые в качестве основной цели деятельности преследуют извлечение прибыли (дохода), называются коммерческими организациями с иностранными инвестициями. Такие предприятия могут создаваться в форме хозяйственных обществ или частных иностранных унитарных предприятий.

**По участию иностранного капитала:**

- совместные (в уставном фонде имеется доля иностранных инвесторов, но предприятие располагается на территории данной страны);
- зарубежные (зарегистрировано в другой стране и представлено национальным капиталом, вывезенным из государства в качестве вклада в уставный фонд);
- иностранные (его уставный фонд принадлежит юридическим или физическим лицам других государств).

Все коммерческие организации с иностранными инвестициями подразделяются на коммерческие совместные либо коммерческие иностранные организации. Коммерческой совместной организацией является предприятие, уставный фонд которого состоит из доли иностранного инвестора и доли физических и (или) юридических лиц Республики Беларусь. Коммерческой иностранной организацией является предприятие, в уставном фонде которого иностранные инвестиции составляют 100 %. Деятельность коммерческих организаций с иностранными инвестициями на территории Республики Беларусь регламентируется Инвестиционным кодексом Республики Беларусь. В соответствии с Инвестиционным кодексом иностранным инвесторам предоставляется ряд гарантий, в частности, гарантии на перевод за границу причитающейся иностранному инвестору прибыли, благоприятный правовой режим инвестиционной деятельности и т.д.

Основными принципами создания коммерческих совместных организаций являются:

- объединение капитала, принадлежащего лицам или предприятиям различных государств;
- совместное управление предприятием посредством разделения управленческих функций между партнерами;
- совместное несение рисков;
- совместное участие в прибылях.

Имущество предприятия, произведенная продукция и прибыль являются общей ответственностью партнеров и распределяются между ними в соответствии с их вкладами в уставной фонд. Коммерческие совместные организации действуют как на принципах хозяйственного расчета, так и учитывают в своей деятельности другие принципы, обусловленные совместным предпринимательством. Это принципы взаимовыгодности и сбалансированности интересов, валютной самокупаемости. Создание совместных предприятий на территории Республики Беларусь направлено на привлечение в национальную экономику современных технологий и оборудования, повышение конкурентоспособности продукции и развитие экспортного потенциала страны.

### 1.3. Современные формы объединения предприятий: виды, цели, принципы создания

В современных условиях, когда происходят быстрые изменения в рыночной среде, перед предприятиями встает проблема выживания при изменении рыночной конъюнктуры. Для повышения стойкости организации при неблагоприятном развитии рыночной конъюнктуры создаются объединения деловой активности. Основными преимуществами объединений являются:

- снижение издержек;
- более высокая квалификация и специализация управления предприятиями;
- снижение расходов на информацию и рекламу;
- более выгодные условия закупки ресурсов и др.

Объединения юридических лиц создаются в целях координации своей предпринимательской деятельности, а также для защиты общих имущественных интересов. Объединения предприятий предусматривают наличие разной собственности, но типы объединений могут быть различными в зависимости от целей и организационных форм. Основными принципами создания объединений являются:

- добровольность вхождения в объединение и выход на условиях, определяемых его уставом;
- сохранение хозяйственной самостоятельности организации;
- договорная основа отношений между участниками объединения;
- свобода выбора организационной формы объединения;
- соблюдение антимонопольного законодательства.

Новыми формами добровольных объединений организаций являются хозяйственные ассоциации, концерны, холдинги, консорциумы, финансово-промышленные группы и союзы, картель, синдикат, трест.

**Хозяйственная ассоциация** – это добровольное объединение организаций, принадлежащих различным отраслям промышленности для решения крупных научно-технических проблем, представления своих интересов перед государственными органами. В пределах делегирования полномочий хозяйственная ассоциация может от своего имени заключать договоры, пользоваться кредитом в банке, осуществлять экспортно-импортные операции и другую внешнеэкономическую деятельность, создавать совместные организации, представлять интересы ассоциации и ее участников в отношениях с другими организациями.

**Концерн** – объединение организаций, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации многих функций производственного, научно-технического развития, инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности. Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми. Характерной чертой концерна является то, что его участники одновременно не могут входить в другие объединения. В Республике Беларусь созданы концерны – Белнефтехим, Беллегпром, Белместпром, Белэнерго, Белресурсы, Белтопгаз и др. Характерной особенностью концерна является сочетание жесткого центрального контроля в области капиталовложений, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и финансов с широкой хозяйственной самостоятельностью организаций, отделений и филиалов.

**Консорциум** – соучастие, сотоварищество – временное добровольное соглашение между несколькими фирмами, банками, компаниями для совместного осуществления какого-либо проекта, финансирования крупного мероприятия, строительства дорогостоящего объекта, выполнение целевой научно-технической, природоохранной или иной программы и т.п. Большим преимуществом консорциальных соглашений является их гибкость, разнообразие форм, отсутствие жестких требований, ограничивающих возможность организации консорциума.

**Холдинг** представляет собой головную компанию, которая обладает контрольным пакетом акций организаций, объединенных в единую структуру, обеспечивает управление ими и контроль над их деятельностью. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов больших конгломератов (концернов, трестов) или ускорять процесс диверсификации.

**Финансово-промышленная группа (ФПГ)** – хозяйственное объединение организаций, кредитно-финансовых учреждений и инвестиционных институтов, созданное с целью ведения совместной скоординированной деятельности. ФПГ формируется в сферах, определяющих научный, производственный и экспортный потенциал, а также отвечающих приоритетным направлениям государственной промышленной политики. Обязательным условием должно быть наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных организаций. К числу наиболее существенных характеристик ФПГ можно отнести следующие:

- интеграция входящих в них звеньев не только через объединение финансовых ресурсов, но также и через общую управленческую, ценовую, техническую, кадровую политику;
- наличие общей стратегии;
- добровольное участие и сохранение юридической самостоятельности участников;
- структура ФПГ позволяет решать многие вопросы с меньшими издержками, чем в других объединениях.

**Преимуществами ФПГ** являются:

- широкое развитие транспортных отношений внутри группы, системы доверительного управления внутри организации;
- высокая степень управленческой автономии и соблюдение конкуренции между членами групп при реализации проектов;
- совместная организация маркетинга продукции в условиях конкуренции вертикально-интегрированных групп;
- целенаправленная концентрация собственности, в том числе через перекрестное владение акциями.

**Союзы** – объединения организаций, создаваемые по отраслевому, территориальному или иным признакам. Союз не ведет совместной производственно-хозяйственной деятельности. Он может разрабатывать экономические прогнозы, организовывать конференции, обобщать и распространять передовой опыт, осуществлять информационно-издательскую деятельность в интересах его участников.

**Картель** – представляет собой объединение предприятий, как правило, одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность, т.е. регулирование сбыта с помощью установленных квот, товарных цен, условий реализации.

Для картеля характерно наличие следующих признаков:

- договорный характер объединения;
- хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться, хотя и в ограниченной степени, на ее производство.

**Синдикат** – разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган. Участники синдиката сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой.

#### **1.4. Предприятие как объект государственного регулирования**

Государственное регулирование экономики представляет собой систему осуществляемых государственными органами мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленных на обеспечение реализации программ социально-экономического развития общества и предотвращение негативных последствий деятельности отдельных экономических субъектов или блоков экономической системы.

К предприятиям в настоящее время применяются как административные, так и экономические методы государственного регулирования. Вместе с тем, для современного этапа развития экономической системы Республики Беларусь, связанного с формированием рыночных от-

ношений, характерным является создание инфраструктуры и инструментов хозяйственного механизма, призванных обеспечить более активное использование (по сравнению с административными) экономических регуляторов. Традиционно в качестве основных форм административных (прямых) методов государственного регулирования предприятий рассматриваются разрешение, запрет или принуждение к осуществлению отдельных видов деятельности.

Это находит свое проявление:

- в разработке законодательной базы, определяющей отношения между субъектами экономики;
- в лицензировании определенных видов деятельности субъектов экономики;
- в управлении и разнообразных формах прямой поддержки государственного сектора экономики; квотировании экспорта, импорта и т.п.

В качестве областей экономики, где практика подтверждает эффективность прямых методов государственного регулирования, выступают:

- контроль над монопольными рынками;
- определение и поддержание минимально допустимых доходов населения;
- экология;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- защита национальных интересов в системе международных экономических связей;
- дотации и поддержание малорентабельных и убыточных отраслей и предприятий.

В данном случае речь идет о предприятиях, имеющих стратегическое значение для экономики страны (связь, энергетика и т.п.); обеспечивающих предоставление общественных услуг (оборона, национальная безопасность, образование, здравоохранение, фундаментальные научные исследования, социальная сфера, решение экологических проблем и др.). Экономические методы государственного регулирования являются косвенными по характеру воздействия на предприятия и реализуются через бюджетную, денежно-кредитную, налоговую и таможенную политику. В качестве основных объектов и направлений регулирования государством экономики предприятий можно назвать:

- лицензирование отдельных видов деятельности;
- организационно-правовые формы хозяйственной деятельности;
- амортизационную политику;
- оплату труда;
- ценообразование;
- налогообложение;
- инвестиционную и инновационную деятельность;
- стимулирование внешнеэкономической деятельности предприятий;
- условия охраны труда и требования экологической безопасности.

Важнейшим инструментом государственного регулирования спроса и соответственно производства конкретных видов продукции является государственный заказ. На основе государственного заказа в Республике Беларусь осуществляются закупки товаров для:

- выполнения обязательств по поставкам в соответствии с заключенными государством договорами;
- выполнения целевых программ, в которых участвует республика;
- создания и поддержания государственных материальных резервов;
- поддержания необходимого уровня обороноспособности и государственной безопасности;
- ликвидации последствий катастрофы на ЧАЭС;
- государственной поддержки устойчивого функционирования топливно-энергетического, жилищно-коммунального и агропромышленного комплексов, транспорта, связи, образования, здравоохранения, культуры и социального обеспечения;
- проведения геологоразведочных работ и природоохранных мероприятий;
- удовлетворения нужд государственного управления.

Получение предприятием государственного заказа создает ему гарантированный рынок сбыта продукции. Посредством регулирования амортизационной политики предприятий (регламентации способов и методов начисления амортизации, возможностей применения ускоренной амортизации) государство оказывает влияние на процессы воспроизводства основных средств и нематериальных активов, темпы их обновления, структуру, создание внутренних источников финансирования. Государственное регулирование оплаты труда персонала предприятий направлено на установление и обеспечение соблюдения минимальных гарантий по уровню заработной платы, обеспечение достаточного уровня жизни работников и их семей, сохранение покупательной способности населения. В качестве основных инструментов государственного регулирования оплаты труда выступают социальные нормативы в данной области (минимальная заработная плата, минимальный потребительский бюджет, прожиточный минимум) и тарифная система, обеспечивающая определение и дифференциацию уровня оплаты труда в зависимости от квалификации, условий, тяжести труда, степени ответственности при выполнении работ.

Ценообразование как инструмент государственного регулирования оказывает влияние на пропорции экономического и социального развития, определяет уровень конкурентоспособности продукции и предприятий, формирование их дохода. Регулирование и контроль цен связаны, в первую очередь, с ограничением монополистической деятельности и обеспечением выпуска социально значимых товаров и услуг. Налоговые регуляторы в виде различных видов налоговых платежей, объектов налогообложения и субъекты платежей, источников и ставок налогов, льгот и санкций, сроков и способов уплаты непосредственно оказывают влияние на пропорции распределения доходов и прибыли предприятий, создание собственных источников роста и развития. Государственное регулирование инвестиционной деятельности предприятий, которое в Республике Беларусь может осуществляться в форме прямого участия государства в данном процессе путем создания благоприятных условий для него, направлено на обеспечение роста конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей. Формы как прямого, так и косвенного государственного регулирования инвестиционной деятельности позволяют расширить возможности предприятий по привлечению и осуществлению инвестиций в активы предприятия. Особенности инновационной деятельности предприятий, связанные с неопределенностью результата, высокой степенью риска, значительными финансовыми ресурсами обуславливают необходимость значительной государственной поддержки. На уровне государства определены приоритетные направления развития науки и техники, осуществляется финансово-кредитная и налоговая политика по стимулированию процесса создания и практического использования инноваций. Особое место в настоящее время среди мер государственной поддержки предприятий занимает стимулирование их внешнеэкономической деятельности. Система тарифных и нетарифных мер регулирования внешней торговли направлена на развитие экспортного потенциала, защиту отечественных предприятий и продвижение их товаров на внешние рынки. Центральное место в регулировании деятельности предприятий в области охраны труда и обеспечении экологической безопасности принадлежит использованию законодательных рычагов управления, системе соответствующих стандартов, налогов и экономических санкций, в совокупности направленных на сохранение жизни и здоровья персонала, экологизацию производства.

### **1.5. Гибкие производственные системы: их сущность и структура**

**Гибкая производственная система (ГПС)** – это совокупность роботизированных технологических комплексов, гибких производственных модулей, обрабатывающих центров, отдельных единиц технологического оборудования с числовым программным управлением (ЧПУ) и системы обеспечения их функционирования в автоматическом или автоматизированном режиме, обладающая свойством автоматизированной (программируемой) переналадки при производстве деталей или изделий произвольной номенклатуры в пределах технологического назначения.

**Структурой ГПС** называется сеть связей между ее элементами, которые могут рассматриваться как в статике (конфигурация и конструкция), так и в динамике (изменения во времени). Краткая характеристика комплекса подсистем ГПС предприятий машиностроения показана на **Рис. 1.1**.



**Рис. 1.1 – Краткая характеристика комплекса подсистем ГПС**

*Технологическая подсистема ГПС* включает основные технологические устройства, использование которых определяется типом обрабатываемых деталей и технологией их обработки. К таким устройствам относятся машины и приспособления на соответствующих РМ, с помощью которых реализуются операции технологических процессов обработки, сборки, а также операции мойки, чистки и т.д.

*Информационная подсистема* на локальном уровне состоит из подсистемы управления и подсистемы надзора и диагностики. Она обеспечивает возможность функционирования ГПС без непосредственного участия оператора. Подсистема управления может содержать центральный (главный) компьютер и автономные подсистемы для управления работой каждой из составляющих подсистем. Подсистема надзора и диагностики обеспечивает проверку, как корректности работы машины, так и точности обработанных деталей.

*Подсистема перемещения материалов* включает технические средства, обеспечивающие связи между элементами производственной подсистемы, и управляет перемещениями инструментов, деталей и приспособлений для их закрепления. Эта подсистема обеспечивает складирование, транспортирование соответствующих элементов и манипулирование ими.

*Складирование* заключается в хранении обрабатываемых изделий до и после обработки, а также в обеспечении требуемых перерывов в перемещения инструментов для нормальной работы технических устройств.

*Транспортирование* служит для изменения местоположения (перемещения) соответствующих элементов.

*Манипулирование* обеспечивает перемещение одновременной сменой ориентации, например перемещение детали в рабочую зону станка.



Рассмотренные действия могут реализовываться независимо друг от друга либо быть объединены. Последнее перспективнее, хотя требует разработки более сложной системы управления. Наиболее часто встречается объединение двух функций: транспортирования и манипулирования или транспортирования и складирования.

Основой появления ГПС явилось создание:

- 1) оборудования с числовым программным управлением (в ряде случаев обслуживаемого роботами, манипуляторами и другими устройствами, обеспечивающими автоматизацию вспомогательных и установочных операций);
- 2) устройств автоматического хранения, поиска, транспортирования и установки изделий, использующих компьютерную технику управления;
- 3) надежной и дешевой компьютерной техники.

К числу показателей экономической эффективности внедрения гибких производственных систем относятся: фондоотдача, годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат) и коэффициент окупаемости.

Основным при внедрении ГПС является наиболее быстрое достижение технико-экономических показателей. Работы по внедрению ГПС состоят из следующих основных этапов:

- 1) комплектация, включающая оформление заявок на комплектующие материалы, оборудование, средства вычислительной техники, получение и реализация фондов;
- 2) изготовление технических средств и оснастки;
- 3) строительно-монтажные работы, связанные с подготовкой помещений, кабельных каналов, фундаментов оборудования, монтажом технических средств;
- 4) подбор и обучение обслуживающего персонала;
- 5) пусконаладочные работы, включающие наладку оборудования и оснастки, отладку программ управления технологического оборудования и технологического процесса в автономном режиме, отладку программного обеспечения и комплексную отладку ГПС;
- 6) сдача подразделений ГПС по специальной программе приемо-сдаточных испытаний в опытную эксплуатацию, при которой проводят отработку программ и технических средств, определение их эксплуатационных характеристик, корректировку эксплуатационной документации и установление технико-экономических показателей;
- 7) корректировка технологической, конструкторской и строительно-монтажной документации по результатам внедрения и сдача ее в архив.

Благодаря производственной гибкости достигаются:

- автоматический (автоматизированный) переход на выпуск новой продукции в кратчайшее время и с наименьшими затратами;
- повышение производительности труда рабочих-станочников благодаря росту коэффициента загрузки станков;
- обеспечение стабильности качества выпускаемых изделий в результате автоматизации всех элементов технологического процесса изготовления и проведения его без участия человека;
- снижение (без потери производительности станков) размера партии изготавливаемых деталей до полумесячной или месячной программы – с трех-, шестимесячной программы производства, характерной при использовании автономных станков с ЧПУ;
- возможность производить детали в таком количестве и тогда, когда они нужны при сборке, т.е. иметь минимальные запасы и заделы, максимальные оборотные средства.

## **1.6. Сетевые структуры управления, их особенности и отличия от традиционных структур управления. Классификация сетевых структур**

Сетевая структура означает, что организация деагригирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Сетевая структура объединяет поставщиков ресурсов и производителей продукции / услуг на контрактной основе (SLA, service level agreement) в интересах реализации конкретного проекта, где в качестве брокера (посредника) выступает небольшая головная организация. После завершения проекта участники проекта разъединяются, чтобы стать элементами новой ценностной сети в рамках следующего предпринимательского проекта. Координация компаний, объединенных в сеть, осуществляется рыночными механизмами (аутсорсинг, тендерный механизм, аутстаффинг) вместо командно-административных методов. Логика сети или внутреннего рынка предполагает создание рыночной экономики внутри компании, где подразделения продают и покупают товары / услуги друг у друга по ценам открытого рынка.

Классификация сетевых структур:

- 1) Вертикальные сетевые организационные структуры строятся на принципах распорядительства и подчинения. Наиболее распространенные из них – это торговые компании, элементами структуры которых выступают центры прибыли, т.е. отдельные торговые точки, управляемые из единого центра. Несколько реже управление реализуется посредством участия в собственности других компаний, входящих в структуру сети. В таком случае головная компания должна являться держателем контрольного пакета акций или долей уставного капитала фирм, входящих в сеть.
- 2) Горизонтальные структуры основаны на равноправном кооперировании фирм, специализирующихся на реализации отдельных функций. Данная система реализует единую стратегию. В роли интегратора сетевой структуры может выступать как одна, так и несколько организаций. Основной отличительной чертой горизонтальных структур можно назвать отсутствие иерархии. Принципы равноправного кооперирования преобладают над контрольно-распорядительными функциями. Все партнеры горизонтальной сетевой структуры сохраняют значительную автономию (в рамках своей специализации).

Отличительные особенности сетевых организаций представлены в **Таблице 1.4**.

**Таблица 1.4 – Отличия сетевых организаций от организаций других типов**

<b>Характеристика отличия</b>
Многие сетевые организации используют коллективные активы нескольких фирм, расположенных в различных точках ценностной цепи в отличие от фирм, использующих старые структуры, которые предпочитали сохранять в своей организации все ресурсы, необходимые для производства определенной продукции или услуг
Сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы – не просто доступные взаимоотношения с независимыми хозяйственными субъектами. На самом деле различные компоненты сети осознают свою независимость, но хотят делиться информацией, кооперироваться, предоставлять продукцию для того, чтобы поддерживать собственное место в ценностной цепи
В ряде отраслей, включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и другие, сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы – производителями, поставщиками, торговых компаний

Классификация сетевых структур:

- 1) Внутренняя сеть предполагает, что корпорация сохраняет свои размеры, границы и число входящих в нее компаний, однако вводит во внутрифирменную среду рыночные механизмы, т.е. внутренние подразделения компании начинают работать по рыночным, а не по трансфертным ценам и могут продавать продукцию фирмам, не входящим в корпорацию. В результате эффективность их деятельности растет, поскольку они ориентированы на самостоятельный бизнес, а не на стабильный заказ от материнской фирмы, которая теперь сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков. В качестве примера авторы приводят внутренние сети компании General Motors и корпорации АВВ.
- 2) Стабильная сеть отличается тем, что центральная фирма контролирует несколько наиболее важных активов, которые определяют конкурентоспособность компании в той или иной сфере бизнеса. Остальные активы она получает за счет тесного сотрудничества со своими постоянными партнерами (дистрибьюторами, поставщиками и т.п.). Например, в

BMW любой внутренней вид деятельности – кандидат на замену сторонним заказом, а компания контролирует лишь разработку новых материалов, технологий, электроники и фундаментальные исследования в смежных областях. Преимущество этого типа сети – в стабильности, согласованности, ориентации на единую цель благодаря сильной взаимозависимости партнеров. Ее недостаток – минимальная гибкость, невозможность быстрой замены партнера и переориентации на производство другого продукта.

- 3) Динамическая сеть построена на максимальном выносе активов за пределы стержневой фирмы, которая контролирует только один-два важных актива, а иногда не имеет даже их, а лишь координирует информационные и денежные потоки. Всю деятельность по созданию продукта и его реализации стержневая фирма (брокер) передает своим партнерам, которые могут оперировать не только на данном рынке, но и на смежных рынках. Тем самым сеть достигает максимальной гибкости, сетевые деятели могут легко переориентироваться на другие рынки, а фирма-брокер может найти новых партнеров. Такие сети распространены в отраслях, для которых характерно кардинальное изменение спроса в течение короткого промежутка времени (как правило, это отрасли, на которые влияет мода).

### 1.7. Концепция «подвижного» и «виртуального» производства

**Подвижное производство** – поощрение скорости и гибкости. Предприятия спроектированы с высоким уровнем подвижности производства и автоматизации, повсеместным компьютерным контролем производственного процесса, а также материальных ресурсов, которые способны быстро и адекватно реагировать на изменения в производстве.

**Виртуальное производство** – это новый тип производства, не имеющего фиксированной организационной и территориальной структуры, в которых процесс создания информации для программно управляемого технологического оборудования и самого изготовления изделия, может быть распределен во времени и пространстве между многими предприятиями.

Технология «виртуальное предприятие» позволяет на контрактной основе быстро создавать временную организационную структуру, обеспечивающую изготовление конкретного изделия. Речь идет об интенсивном взаимодействии реально имеющихся специалистов и подразделений различных предприятий в виртуальном пространстве с помощью новейших информационных и коммуникационных технологий. Это взаимодействие призвано повысить уровень кооперации и координации партнеров, а в конечном итоге, конкурентоспособность производимой ими продукции и, соответственно, прибыль. Предполагается высокая степень стандартизации и интеграции процессов управления самых разных фирм. Виртуальное предприятие не знает отраслевых или ведомственных барьеров. С включением заказчиков и подрядчиков в единую открытую организационную структуру границы между взаимодействующими предприятиями становятся весьма нечеткими, прозрачными и подвижными.

Главная проблема построения виртуальных производств – обеспечение единообразного описания и интерпретации данных, независимо от места и времени их получения в общей системе, имеющей масштабы вплоть до глобальных. Структура проектной, технологической и эксплуатационной документации, языки ее представления должны быть стандартизованными. Тогда становится реальной успешная работа над общим проектом разных коллективов, разделенных во времени и пространстве и использующих разные информационные системы.

### 1.8. Cals-технологии

**CALS-технология** (Continuous Acquisition and Life cycle Support) – современный подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции, заключающийся в использовании компьютерной техники и современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия.

Характеристика систем CALS-технологий представлена в **Таблице 1.5**.

**Таблица 1.5 – Характеристика систем CALS-технологий**

Система CALS-технологий	Характеристика
MRP (планирование потребности в материалах)	– система организации производства, в которой детали, полуфабрикаты подаются с предыдущей операции на последующую в соответствии с заранее сформированным жестким производственным графиком
SCM (система управления цепями поставок)	– охватывает весь товарный цикл: закупку сырья, производство, распространение товара. Выделяется шесть основных областей, на которых сосредоточено управление цепями поставок: производство, поставки, месторасположение, запасы, транспортировка и информация
SRM (система управления взаимодействием с поставщиками)	– корпоративная информационная система (или ее модуль), предназначенная для повышения уровня управления и оптимизации закупочной деятельности, улучшения обслуживания клиентов компании
ERP (планирование ресурсов предприятия)	– организационная стратегия, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного прикладного программного обеспечения
MRPII (планирование производственных ресурсов)	– стратегия производственного планирования, обеспечивающая как операционное, так и финансовое планирование производства, обеспечивающая более широкий охват ресурсов предприятия, чем MRP
PLM (жизненный цикл изделия)	– технология управления жизненным циклом изделий
IETM (интерактивные электронные технические руководства)	– организационно-технические системы, предназначенные для автоматизированной подготовки сопроводительной документации на сложные технические изделия в электронном виде. Сами ИЭТР могут содержать текстовые, графические, аудио и видео данные
PDM-система (система управления данными об изделии)	– организационно-техническая система, обеспечивающая управление всей информацией об изделии
CAD-системы (компьютерная поддержка проектирования)	– предназначены для решения конструкторских задач и оформления конструкторской документации (более привычно они именуется системами автоматизированного проектирования САПР)
CAM-системы (компьютерная поддержка изготовления)	– предназначены для проектирования обработки изделий на станках с числовым программным управлением (ЧПУ) и выдачи программ для этих станков (фрезерных, сверлильных, эрозионных, пробивных, токарных, шлифовальных и др.)
CAE-системы (поддержка инженерных расчетов)	– представляют собой обширный класс систем, каждая из которых позволяет решать определенную расчетную задачу (группу задач), начиная от расчетов на прочность, анализа и моделирования тепловых процессов до расчетов гидравлических систем и машин
MES (производственная исполнительная система)	– автоматизированная система управления и оптимизации производственной деятельности, которая в режиме реального времени инициирует, отслеживает, оптимизирует, документирует производственные процессы от начала выполнения заказа до выпуска готовой продукции
SCADA (диспетчерское управление и сбор данных)	– программный пакет, предназначенный для разработки или обеспечения работы в реальном времени систем сбора, обработки, отображения и архивирования информации об объекте мониторинга или управления
CNC (компьютерное числовое управление)	– система управления технологическим оборудованием, применяемая при автоматизации промышленного производства

Взаимодействие программных продуктов на предприятии, с точки зрения концепции CALS, показано на **Рис. 1.3**.

За счет непрерывной информационной поддержки обеспечиваются единообразные способы управления процессами и взаимодействия всех участников этого цикла: заказчиков продукции, поставщиков / производителей продукции, эксплуатационного и ремонтного персонала. Информационная поддержка реализуется в соответствии с требованиями системы международных стандартов, регламентирующих правила указанного взаимодействия преимущественно посредством электронного обмена данными.

Цель применения CALS-технологий – повышение эффективности деятельности участников создания, производства и пользования продуктом.

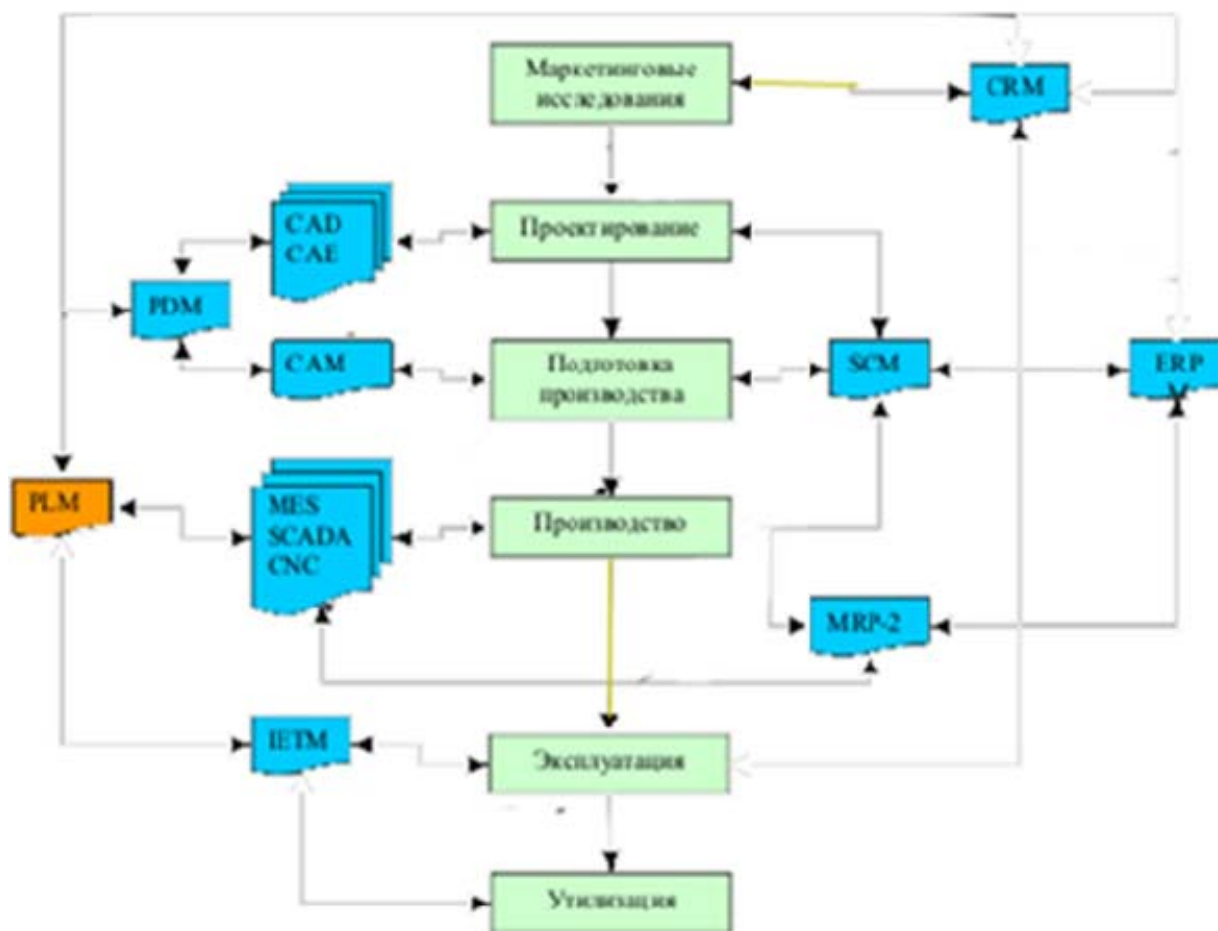


Рис. 1.3 – Структура взаимодействия программных продуктов на предприятии с точки зрения концепции CALS

## **ТЕМА 2: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

- 2.1. Основные средства предприятия: сущность, классификация, методы оценки, способы начисления амортизации, эффективность использования.
- 2.2. Необходимость и проблемы обновления основных фондов: сущность, экономическая оценка. Лизинг как одна из форм обновления основных средств: сущность, экономическая оценка.
- 2.3. Понятие, состав, классификация, структура, показатели эффективности использования оборотных средств предприятия. Нормирование оборотных средств предприятия.
- 2.4. Персонал предприятия, сущность, состав, структура, классификация, показатели оценки его движения и эффективности использования.
- 2.5. Виды, классификация, структура издержек. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели, факторы и источники снижения. Современные подходы к управлению затратами предприятия.
- 2.6. Доход и прибыль предприятия: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования.
- 2.7. Налогообложение доходов и прибыли как элемент экономической ответственности предприятия. Классификация налогов, участвующих в формировании стоимости продукции.
- 2.8. Особенности использования чистой прибыли на предприятиях различных хозяйственно-правовых форм. Механизм льготирования прибыли. Пути увеличения прибыли предприятия за счет различных источников.
- 2.9. Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Система показателей, характеризующих рентабельность и их анализ: показатели ROS, ROIC, WACC, EVA и методика их расчета.
- 2.10. Точка безубыточности, чувствительность прибыли к изменению параметров деятельности. Показатели EBITDA, EBIT, NOPAT. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности предприятия. Модель Du Pont.
- 2.11. Управление финансовыми результатами предприятия. Причины образования убытков, пути их устранения. Анализ соотношения «издержки – объем продукции – прибыль».

### **2.1. Основные средства предприятия: сущность, классификация, методы оценки, способы начисления амортизации, эффективность использования**

**Основные средства** – это материально-вещественные ценности, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость по частям.

Основные производственные фонды (ОПФ) представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму. Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

Основные фонды (ОФ) классифицируются по следующим признакам:

- 1) характеру воздействия на процесс производства (производственная структура);
- 2) видам, назначению, функциям, выполняемым в процессе производства (видовая или технологическая структура);

- 3) по подотраслям (подотраслевая структура);
- 4) технологическому уровню, прогрессивности (качественная структура);
- 5) способу воспроизводства (воспроизводственная структура);
- 6) по фактическим срокам службы (возрастная структура).

**В зависимости от производственного назначения** основные фонды делятся на группы:

- здания – производственные корпуса, склады, конторы, гаражи и т.п.;
- сооружения – дороги, эстакады, ограждения и др. инженерно-строительные конструкции, создающие необходимые условия для осуществления процесса производства;
- передаточные средства – линии электропередач, линии связи, трубопроводы;
- машины и устройства – силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие устройства и лабораторное оборудование, вычислительная техника;
- транспортные средства – все виды транспортных средств, в том числе межзаводские, межцеховые и внутрицеховые;
- инструменты;
- производственный инвентарь и принадлежности;
- хозяйственный инвентарь;
- другие основные фонды.

**По принадлежности предприятию** выделяют:

- а) собственные ОПФ;
- б) арендованные (полученные по лизингу);
- в) в оперативном управлении или хозяйственном ведении.

**По степени использования в хозяйственной деятельности** предприятия ОПФ бывают:

- действующие (находятся в эксплуатации);
- бездействующие, временно не используемые (в запасе, на консервации).

**По роли в процессе производства** различают активную и пассивную части основных производственных фондов. К активной части относятся основные средства, которые непосредственно воздействуют на предметы труда, определяя объем и качество выпускаемой продукции (передаточные устройства, машины и оборудование). Пассивные основные средства создают условия для осуществления производственного процесса (здания, сооружения, транспортные средства).

### **Методы стоимостной оценки основных средств. Физический и моральный износ основных средств**

В зависимости от времени различают следующие виды стоимостной оценки основных средств:

- первоначальную стоимость;
- восстановительную стоимость;
- остаточную первоначальную стоимость;
- ликвидационную стоимость.

*Первоначальная стоимость основных средств ( $OC_n$ )* – это затраты на приобретение новых машин и оборудования, исходя из фактических цен в сумме с расходами на их транспортировку, монтаж и устройство фундаментов, при исключении налога на добавленную стоимость:

$$C_{п.н.} = C_{пр.} + Z_{тр.} + Z_{м.},$$

- где  $C_{п.н.}$  – первоначальная стоимость;
- $C_{пр.}$  – цена приобретения;
- $Z_{тр.}$  – затраты на транспортировку к месту использования;
- $Z_{м.}$  – затраты на установку, монтаж и настройку.

Восстановительная стоимость основных средств ( $OC_n$ ) – это стоимость их воспроизводства (изготовления) в ценах настоящего времени. Она определяется по формуле:

$$OC_n = C_{oc} \times K,$$

где  $C_{oc}$  – цена основных средств, р.;

$K$  – коэффициент, установленный для переоценки стоимости основных средств в связи с инфляцией.

Остаточная первоначальная стоимость основных средств ( $OC_{п.ост.}$ ) – это та часть их стоимости, которая еще не перенесена на производимую продукцию. Она представляет собой стоимость с учетом износа основных средств и определяется по формуле:

$$OC_{п.ост.} = OC_n - И_{oc},$$

где  $И_{oc}$  – сумма износа основных средств за количество лет их эксплуатации до момента определения остаточной стоимости. Сумма износа соответствует сумме амортизационных отчислений за годы эксплуатации основных средств.

Ликвидационная стоимость основных средств ( $OC_{л.}$ ) определяется к концу срока полезного использования основных средств по формуле:

$$OC_{л.} = C_n - Э_{дем} - Э_{тр},$$

где  $C_n$  – стоимость металлолома, р.;

$Э_{дем}$  – затраты на демонтаж оборудования, р.;

$Э_{тр}$  – затраты на транспортировку ликвидируемого объекта основных средств, р.

Оценка основных средств в денежном выражении не дает представления о техническом его состоянии. Для этих целей учет основных средств производится в натуральном выражении в форме основных производственных фондов на основании актов приемки отдельных объектов, сдаваемых в эксплуатацию, и инвентаризации действующих основных фондов на конец каждого года. Основные средства, участвующие в процессе производства, постепенно утрачивают свои первоначальные характеристики вследствие их эксплуатации и естественного изнашивания. Различают физический и моральный износ.

Под **физическим износом** понимается потеря средствами труда своих первоначальных качеств в процессе их эксплуатации.

Уровень физического износа основных средств зависит:

- от первоначального качества основных фондов;
- степени их эксплуатации;
- уровня агрессивности среды, в которой функционируют основные фонды;
- уровня квалификации обслуживающего персонала;
- своевременности проведения планово-предупредительных ремонтов и др.

Учет этих факторов в работе организаций может в значительной мере повлиять на физическое состояние основных фондов. Для характеристики степени физического износа основных фондов используются следующие показатели:

1) коэффициент физического износа основных фондов ( $K_{и.ф.}$ ), рассчитанный по формуле:

$$K_{и.ф.} = \frac{И}{П_c},$$

где  $И$  – сумма износа основных фондов (начисленная амортизация) за весь период их эксплуатации, р.

$П_c$  – первоначальная (балансовая) или восстановительная стоимость основных фондов, р.



- 2) *степень физического износа*, рассчитываемая для объектов, фактический срок службы которых ниже нормативного, по формуле:

$$K_{н.ф.} = \frac{T_{ф.}}{T_{н.}} \times 100,$$

где  $T_{ф.}, T_{н.}$  – фактический и нормативный сроки службы данного объекта основных фондов.

Средства труда изнашиваются не только физически. Имеется так называемый **моральный износ**, т.е. обесценение основных средств, физически еще пригодных к использованию.

Виды морального износа:

- 1) *Моральный износ первой формы* ( $I_{н.1}$ ) – из-за увеличения роста производительности труда в отраслях, производящих эти фонды, происходит удешевление аналогичного оборудования, установок. Величина морального износа первой формы определяется в процентах к первоначальной стоимости объекта:

$$I_{н.1} = \frac{ОФ_{с.} - ОФ_{н.}}{ОФ_{с.}} \times 100,$$

где  $\left. \begin{matrix} ОФ_{н.} \\ ОФ_{с.} \end{matrix} \right\}$  – восстановительная стоимость нового и старого объекта основных средств.

- 2) *Моральный износ второй формы* ( $I_{н.2}$ ) – под влиянием технического прогресса появляются новые, более совершенные, производительные и экономные машины, оборудование и т.п. Моральный износ второй формы рассчитывается по формуле:

$$I_{н.2} = \frac{\Pi_{н.} - \Pi_{с.}}{\Pi_{н.}} \times 100,$$

где  $I_{н.2}$  – моральный износ второй формы;  
 $\left. \begin{matrix} \Pi_{н.} \\ \Pi_{с.} \end{matrix} \right\}$  – производительность нового и старого оборудования.

### **Сущность и значение амортизации основных средств, способы начисления амортизации, амортизационная политика предприятия**

С целью компенсации износа основных фондов и накопления необходимых средств для воспроизводства и восстановления основных фондов используется система амортизационных отчислений.

**Амортизацией** называется денежное возмещение износа основных фондов. Амортизация осуществляется в виде ежемесячных отчислений от стоимости ОС в амортизационный фонд предприятия.

**Амортизация** – плановый процесс накопления денежных средств для возмещения выбывших основных фондов на протяжении всего намечаемого срока функционирования основных фондов. Амортизационная политика является составной частью экономической политики любого государства. Устанавливая норму амортизации или срок полезного использования, порядок начисления и использования амортизационных отчислений, государство регулирует темпы и характер воспроизводства в отраслях.

**Срок полезного использования** – это средний срок службы объектов данного вида.

Величина амортизационных отчислений определяется следующими методами.

1. **Линейный (пропорциональный) способ** – это списание стоимости объекта равными суммами в течение срока его службы. Амортизация при этом начисляется равными долями в течение всего срока эксплуатации объекта ОС до полного перенесения его стоимости на стоимость производимой продукции.

Расчет производится по формулам:

$$H_a = \frac{1}{T_{п.н.}} * 100\%, \quad A_j = \frac{F_n * H_a}{100},$$

- где  $H_a$  – норма амортизации (%);  
 $T_{п.н.}$  – срок полезного использования объекта основных средств;  
 $A_j$  – сумма амортизации за j-тый год, р.;  
 $F_n$  – первоначальная стоимость объекта ОС, р.

2. **Способ уменьшаемого остатка.** Годовая сумма амортизационных отчислений рассчитывается исходя из остаточной стоимости объекта, нормы амортизации, исчисленной по сроку полезного использования, и коэффициента ускорения:

$$A_j = \frac{F_0 * H_a * k_y}{100} \quad \text{или} \quad A_j = \frac{(F_n - \sum A) * H_a * k_y}{100},$$

- где  $F_0$  – остаточная стоимость объекта ОС, р;  
 $\sum A$  – сумма амортизации за предыдущие годы, р;  
 $k_y$  – коэффициент ускорения. Он не может быть выше 3, при этом его могут применять любые организации к любым объектам ОС.

Способ уменьшаемого остатка не сводит остаточную стоимость до нуля в течение срока полезного использования, т.к. норма амортизации применяется к остаточной стоимости.

3. **Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования (способ суммы годовых чисел)** – это также способ ускоренной амортизации, по которому стоимость основных средств списывается в сумме, равной долям оставшихся лет в общей сумме лет:

$$A_j = F_n * \frac{T_{п.н.} - j + 1}{\sum_t},$$

- где  $\sum_t$  – сумма чисел лет срока службы объекта. В числителе – число лет, остающихся до конца срока службы объекта ОС.

4. **Способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)**, производственный – это начисление амортизации в зависимости от объема выпущенной продукции и может применяться только для объектов, непосредственно участвующих в производстве:

$$A_j = Q_f * F_n / Q_n,$$

- где  $Q_f$  – фактический объем продукции в натуральном выражении, выпущенной за j-тый год;  
 $Q_n$  – предполагаемый объем продукции в натуральном выражении за весь срок службы оборудования.

### **Эффективность использования основных средств и методы ее оценки, пути повышения**

Выделяют следующие показатели использования основных фондов:

1. Показатели эффективного использования основных фондов (фондоотдача, фондоемкость, рентабельность основных фондов).
2. Показатели, характеризующие движение основных фондов (коэффициент обновления, коэффициент ввода, коэффициент выбытия, коэффициент износа, коэффициент годности).
3. Показатели, характеризующие степень использования мощности основных фондов (коэффициент интенсивной загрузки основных производственных фондов, коэффициент экстенсивной загрузки основных производственных фондов, коэффициент интегрального использования основных производственных фондов, коэффициент сменности).

Обобщающим показателем, характеризующим использование основных фондов на предприятии, является показатель фондоотдачи. Показатель *фондоотдачи* ( $\Phi_{\text{о}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{\text{ВП}}{\Phi_{\text{сг}}},$$

где **ВП** – стоимость произведенной за год продукции в натуральном или стоимостном выражении;

$\Phi_{\text{сг}}$  – среднегодовая стоимость ОПФ.

Фондоотдача показывает, сколько продукции произведено на 1 рубль ОПФ. Обратным показателем фондоотдачи является показатель *фондоёмкости* продукции ( $\Phi_{\text{в}}$ ):

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\Phi_{\text{сг}}}{\text{ВП}}, \text{ или } \Phi_{\text{в}} = \frac{1}{\Phi_{\text{о}}}.$$

Фондоёмкость отражает стоимость основных производственных фондов, приходящихся на 1 рубль произведенной за год продукции.

*Фондовооруженность труда* ( $\Phi_{\text{т}}$ ) можно рассчитать по формуле:

$$\Phi_{\text{т}} = \frac{\Phi_{\text{сг}}}{\text{Ч}_{\text{р}}},$$

где **Ч<sub>р</sub>** – среднесписочная численность рабочих.

К показателям эффективности использования основных производственных фондов можно в определенной мере отнести:

1) рентабельность всего имущества предприятия ( $R_{\text{и}}$ ):

$$R_{\text{и}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя величина активов баланса}} \times 100 ;$$

2) рентабельность собственных средств ( $R_{\text{с.с.}}$ ):

$$R_{\text{с.с.}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя величина собственных средств}} \times 100 ;$$

3) рентабельность производственных фондов ( $R_{\text{п.ф.}}$ ):

$$R_{\text{п.ф.}} = \frac{\text{Прибыль}}{\Phi_{\text{сг}} + \text{Об}_{\text{ф}}} \times 100 ,$$

где  $\Phi_{\text{сг}}$  – среднегодовая стоимость ОПФ;

$\text{Об}_{\text{ф}}$  – среднегодовые остатки нормируемых оборотных средств.

Основная задача организации должна сводиться к тому, чтобы не допускать чрезмерного старения ОПФ (особенно активной части), т.к. от этого зависят уровень их физического и морального износа, а, следовательно, и результаты работы предприятия. Улучшение использования основных средств отражается в финансовых результатах работы предприятия за счет: увеличения выпуска продукции, снижения себестоимости, улучшения качества продукции, снижения налога на имущество и увеличения балансовой прибыли.

Способы улучшения использования основных средств в организации:

- освобождение предприятия от излишнего оборудования, машин и других основных средств или сдача их в аренду;
- своевременное и качественное проведение планово-предупредительных и капитальных ремонтов;

- приобретение высококачественных основных средств;
- повышение уровня квалификации обслуживающего персонала;
- своевременное обновление особенно активной части, основных средств с целью недопущения чрезмерного морального и физического износа;
- повышение коэффициента сменности работы организации, если в этом имеется экономическая целесообразность;
- улучшение качества подготовки сырья и материалов к процессу производства;
- повышение уровня механизации и автоматизации производства;
- повышение уровня концентрации, специализации и комбинирования производства;
- внедрение новой техники и прогрессивной технологии – малоотходной, безотходной, энерго- и топливосберегающей;
- совершенствование организации производства и труда с целью сокращения потерь рабочего времени и простоя в работе машин и оборудования.

Пути улучшения использования основных средств зависят от конкретных условий, сложившихся в организации за тот или иной период, времени.

## **2.2. Необходимость и проблемы обновления основных средств, формы обновления. Лизинг как одна из форм обновления основных средств: сущность, экономическая оценка**

Необходимость обновления основных фондов вызывается главным образом по мере изнашивания основных фондов. К формам обновления основных средств относятся капитальные вложения в приобретение нового оборудования, строительство новых объектов, лизинг, техническое перевооружение производства, реконструкцию, модернизацию оборудования, замену и капитальный ремонт устаревших основных средств.

Выбор форм обновления основных средств осуществляется на основе сопоставления капитальных вложений, себестоимости продукции и производительности оборудования по сравнимым вариантам. Например, целесообразность капитального ремонта очевидна, если:

- затраты на него ( $Z_{к.р.}$ ) меньше затрат на приобретение нового оборудования ( $Z_n$ );
- себестоимость производства продукции на существующем оборудовании ( $C_0$ ) меньше себестоимости ее изготовления на новой машине ( $C_1$ );
- производительность отремонтированной машины ( $Pr_0$ ) больше производительности новой ( $Pr_1$ ).

Если условия  $Z_{к.р.} < Z_n$ ;  $C_0 < C_1$ ;  $Pr_0 > Pr_1$  не соблюдаются, то целесообразно приобрести новую машину. Экономическая целесообразность капитального ремонта должна удовлетворять неравенству:

$$(Z_1 - Z_0) > [(C_0 - C_1) \times T \times Pr_0],$$

где  $T$  – период работы оборудования от окончания ремонта до начала следующего ремонта.

При выяснении экономической целесообразности модернизации действующего оборудования необходимо производительность этого оборудования сравнить с аналогичными показателями новой машины. Экономическая целесообразность модернизации оборудования по сравнению с заменой его новым может быть установлена на основе неравенства:

$$(Z_1 - Z_m) > [(C_m - C_1) \times T \times Pr_m],$$

где  $Z_m$  – затраты на модернизацию оборудования;  
 $C_m$  – себестоимость изготовления продукции после модернизации оборудования;  
 $Pr_m$  – производительность модернизированной машины.

Обновление основного капитала (средств) можно проводить и на основе использования заемных средств и прежде всего лизинга.

**Лизинг** – это долгосрочная аренда машин, оборудования и других видов имущества с периодической оплатой его стоимости. В международной практике термин «лизинг» применяется для обозначения различного рода сделок, основанных на аренде товаров длительного пользования (инвестиционных товаров).

Два основных вида **лизинговых сделок** – финансовый и оперативный лизинг. В Республике Беларусь распространение получил финансовый лизинг.

**Финансовый** лизинг представляет собой лизинг имущества с полной окупаемостью или полной выплатой его стоимости. Данный вид лизинга имеет место тогда, когда в течение срока договора лизингодатель возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от лизинговой операции. При **финансовом** лизинге срок, на который оборудование передается во временное пользование, по продолжительности совпадает со сроком его полной амортизации.

При **оперативном лизинге** срок договора короче, чем экономический срок службы имущества. Объект оперативного лизинга – оборудование с высокими темпами морального старения. При **оперативном лизинге** происходит частичная выплата стоимости арендуемого имущества, т.е. лизингодатель за время действия одного договора возмещает лишь часть стоимости оборудования, и поэтому вынужден сдавать его во временное пользование несколько раз, как правило, разным пользователям. Характерные черты лизинга – оперативность и гибкость. Поэтому наиболее эффективно применение лизинга в отраслях народного хозяйства с сезонным и передвижным характером работ.

**Основные преимущества лизинга** вытекают из принципа разделения юридические и экономические права собственности на арендуемые активы. Юридический владелец (арендодатель) может положиться главным образом на способность пользователя (арендатора) обеспечить достаточное количество средств для выплаты арендной платы. По этой причине лизинг может оказаться привлекательнее, чем традиционное банковское кредитование, особенно для быстроразвивающихся малых и средних компаний.

**Экономическая целесообразность лизинга:** приобретение основных средств в форме лизинга позволит снизить налоговую нагрузку предприятия. Платежи по лизинговым договорам уменьшают налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, ускоренная амортизация (с коэффициентом 3) позволяет балансодержателю снижать базу для расчета налога на имущество и дополнительно снизить базу расчета налога на прибыль.

### **2.3. Понятие, состав, классификация, структура, показатели эффективности использования оборотных средств предприятия. Нормирование оборотных средств предприятия**

**Оборотные средства** – имущество предприятия, которое используется в течение одного года или одного производственного цикла, если он превышает один год, чаще всего выступает в качестве предметов труда, может менять свои физические свойства в процессе эксплуатации, не имеет ограничения по стоимости. Оборотные средства представляют собой постоянно находящуюся в движении совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения.

**Оборотные производственные фонды** – это часть средств производства, которые используются в течение одного года (или одного производственного цикла), переносят свою стоимость целиком и сразу на производимую продукцию, меняют в процессе использования свою натурально-вещественную форму. Основное назначение средств, авансированных в оборотные производственные фонды, заключается в обеспечении непрерывного и ритмичного процесса производства.

Оборотные производственные фонды включают:

- 1) *производственные запасы* – предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс. В их составе можно выделить следующие элементы: сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо, тара и др.;
- 2) *незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства* – это предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством и подлежащие дальнейшей обработке или продаже;
- 3) *расходы будущих периодов* – это расходы, произведенные в отчетном периоде, но списываемые на себестоимость продукции будущих периодов: затраты на освоение новой продукции, плата за подписные издания, авансовая оплата аренды и другие расходы.

**Фонды обращения** – это совокупность всех средств предприятия, функционирующих в сфере обращения и призванных обслуживать процесс реализации продукции.

По назначению в производственном процессе (по элементам) фонды обращения подразделяются на:

- *готовую продукцию*: на складе предприятия; отгруженную;
- *денежные средства и средства в расчетах*: дебиторскую задолженность; краткосрочные финансовые вложения; денежные средства.

По источникам образования оборотные средства подразделяются на собственные и заемные. **Собственные оборотные средства** формируются за счет собственного капитала предприятия (уставный и резервный капиталы, прибыль и др.). В состав **заемных оборотных средств** входят банковские кредиты и различные виды займов, а также кредиторская задолженность, т.е. средства, предоставляемые предприятию во временное пользование.

По степени управляемости оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые. К **нормируемым** относятся те оборотные средства, которые обеспечивают непрерывность производства и способствуют эффективному использованию ресурсов. Это производственные запасы, расходы будущих периодов, незавершенное производство, готовая продукция на складе. Денежные средства, отгруженная продукция, дебиторская задолженность относятся к **ненормируемым оборотным средствам**, однако отсутствие норм не означает, что размеры этих средств могут изменяться произвольно.

По периоду функционирования различают постоянную и переменную части оборотных средств. **Постоянную часть** образуют оборотные средства, потребность в которых относительно постоянна в течение всего эксплуатационного цикла. Это необходимый минимум оборотных средств для бесперебойного осуществления текущей деятельности. Оборотные средства, накапливаемые в целях обеспечения ритмичной работы в пиковые моменты эксплуатационного цикла в виде страхового запаса, относят к **переменным**.

По степени ликвидности оборотные средства подразделяются на **быстрореализуемые** и **медленнореализуемые**. К последним относятся полуфабрикаты, незавершенное производство, залежалые товары на складе, сомнительная задолженность.

Краткосрочные финансовые вложения, товары и имущество, приобретенные с целью перепродажи, дебиторская задолженность, товары отгруженные, срок оплаты которых не наступил, относятся к **быстрореализуемым**.

Под **структурой оборотных средств** понимают соотношение отдельных элементов в общей сумме оборотных средств. Величина, состав и структура оборотных средств зависят от множества факторов, таких как отраслевые особенности и характер деятельности, особенности техники и технологии, определяющие длительность изготовления продукции, особенности организации производства, условия снабжения и сбыта продукции и др.

В структуре оборотных средств промышленных предприятий на долю оборотных производственных фондов приходится более 2/3 оборотных средств, в структуре предприятий торговли – несколько больше.

### **Показатели эффективности использования оборотных средств и пути ускорения их оборачиваемости**

К числу показателей эффективности использования оборотных средств можно отнести следующие:

1. Длительность одного оборота ( $D_0$ ) определяется по формуле:

$$D_0 = \frac{C_0 * T_{\text{пфр}}}{V_{\text{реал}}},$$

где  $C_0$  – остатки оборотных средств за период, р ;

$T_{\text{пфр}}$  – число дней в периоде;

$V_{\text{реал}}$  – сумма реализованной продукции (можно использовать товарную продукцию по себестоимости или по ценам продажи), р.

2. Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, совершаемых за определенный период. Он определяется по формуле:

$$K_0 = \frac{V_{\text{реал}}}{C_0}.$$

3. Коэффициент загрузки ОБС характеризует величину оборотных средств, приходящихся на 1 руб. реализованной продукции:

$$K_z = \frac{C_0}{V_{\text{реал}}}.$$

Рентабельность оборотных средств исчисляется как отношение прибыли (валовой или чистой) предприятия к среднегодовой стоимости оборотных средств:

$$R_{\text{обс}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{C_{0,\text{ср.г}}}.$$

В результате ускорения оборачиваемости (интенсивности использования ОС) определенная сумма ОС высвобождается.

Абсолютное высвобождение отражает прямое уменьшение потребности в оборотных средствах.

Абсолютное высвобождение происходит, если  $C_{0,\text{факт}} < C_{0,\text{план}}, V_{\text{реал}} = \text{const}$ ,

где  $C_{0,\text{факт}}$  – фактические остатки ОС, р;

$C_{0,\text{план}}$  – планируемые остатки ОС, р;

$V_{\text{реал}}$  – объем реализации.

Абсолютное высвобождение определяется по формуле:

$$AB = C_{0,\text{факт}} - C_{0,\text{план}}.$$

Относительное высвобождение ОБС происходит при ускорении оборачиваемости с ростом объема производства. В отличие от абсолютного высвобождения высвобожденные при этом средства не могут быть изъяты из оборота без сохранения непрерывности производства. Относительное высвобождение отражает как изменение величины оборотных средств, так и изменение объема реализованной продукции. Чтобы определить его, нужно исчислить потребность в оборотных средствах за отчетный год, исходя из фактического оборота по реализации продукции за этот период и оборачиваемости в днях за предыдущий год. Разность даст сумму высвобождения средств.

При анализе работы промышленного предприятия применяются различные показатели полезного использования материальных ресурсов:

- показатель (коэффициент) выхода готовой продукции из единицы сырья;
- показатель расхода сырья на единицу готовой продукции;
- коэффициент использования материалов (отношение чистого веса или массы изделия к нормативному или фактическому расходу конструкционного материала);
- коэффициент использования площади или объема материалов;
- уровень отходов (потерь) и др.

#### **Пути повышения эффективности использования оборотных средств:**

- оптимизация запасов ресурсов и незавершенного производства;
- сокращение длительности производственного цикла;
- улучшение организации материально-технического обеспечения;
- ускорение реализации товарной продукции и др.

Общими источниками экономии материальных ресурсов являются: снижение удельного расхода материалов; уменьшение веса изделий; снижение потерь и отходов материальных ресурсов; использование отходов и побочных продуктов; утилизация отходов; замена натурального сырья и материалов искусственными и др. С целью оптимизации структуры оборотных средств и повышения эффективности их применения на предприятии используется система нормирования элементов оборотных средств.

*Нормирование оборотных средств* – это установление экономически обоснованных норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормального функционирования предприятия, определение общей потребности предприятия в оборотных средствах. На первом этапе нормирование предусматривает разработку по каждому элементу оборотных средств норм их расхода.

*Под нормой расхода* понимается максимально допустимая (т.е. минимальная) величина расхода сырья, материалов, топлива, которые использованы для производства единицы продукции (работы). На основе действующих норм расхода оборотных средств рассчитываются нормативы оборотных средств.

*Норматив оборотных средств* – это минимально необходимый объем финансовых ресурсов, предназначенных для формирования экономически обоснованных минимальных оборотных средств (суммы производственных запасов, незавершенного производства и запаса готовой продукции), необходимых для обеспечения непрерывности процесса производства и его эффективности:

$$N_{обс} = N_{н.м.р.} \times M + T,$$

где  $N_{обс}$  – норма оборотных средств, в днях запасов;

$M + T$  – однодневный оборот материальных ресурсов, р-определяемый делением материальных затрат на производство ( $M$ ) на число календарных дней в плановом периоде ( $T$ ).

Расчет потребности в ОбС предполагает разработку нормативов оборотных средств с учетом осуществления организационно-технических мероприятий, которые обеспечивают ускорение оборачиваемости ОбС за счет:

- улучшения организации материально-технического снабжения и сбыта продукции;
- совершенствования организации производства и внедрения передовых технологий;
- сокращения длительности производственного цикла;
- снижения норм расхода материальных ценностей и трудовых затрат;
- применения прогрессивных и более дешевых материалов в производстве без ухудшения качества и внешнего вида продукции;
- ускорения отгрузки и реализации продукции;
- выгодного вложения средств в оборотные средства с целью получения дополнительной прибыли.



## 2.4. Персонал предприятия, сущность, состав, структура, классификация, показатели оценки его движения и эффективности использования

**Персонал организации** – работники различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее списочный состав.

Структура численности персонала состоит из трех частей:

1. **Профессиональная структура** – определяется соотношением групп специалистов (инженеры, бухгалтера, юристы) и рабочих (монтажники, грузчики, кладовщики и др.) разных профессий.
2. **Функциональная структура** – формируется путем выделения групп работников по функциям предприятия (специалисты по маркетингу, диспетчеры, операторы, менеджеры продаж, монтажники).
3. **Социальная структура** – формируется путем выделения работников по социально-демографическим группам (молодежь, в том числе учащиеся, лица пенсионного возраста, бывшие военнослужащие).

По участию в производственной деятельности персонал промышленных предприятий подразделяется на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

**Промышленно-производственный** персонал – это работники, занимающиеся непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства. К ним относятся работники основных и вспомогательных цехов, заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и бюро, охраны и др.

К **непромышленному** персоналу относятся работники, занятые в непромышленной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию, и т.д.

Промышленно-производственный персонал в зависимости от характера выполняемых функций в процессе производства делится на рабочих (основных и вспомогательных), служащих и инженерно-технических работников (специалистов и руководителей).

К **рабочим** относят работников, непосредственно занятых созданием материальных ценностей и оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

**Основные рабочие** непосредственно заняты изготовлением продукции, оказанием услуг и выполнением работ.

**Вспомогательные рабочие** обслуживают технологические процессы и вспомогательное производство (наладчики, термисты и т.п.).

**Служащие** – работники, осуществляющие счетно-бухгалтерские, статистические, делопроизводственные, снабженческо-сбытовые и административно-хозяйственные функции.

**Инженерно-технические работники** выполняют функции технического, организационного и экономического руководства и управления.

Каждая категория работников по характеру и сложности выполняемых работ в своем составе предусматривает ряд профессий, которые, в свою очередь, представлены группами специальностей. Внутри специальности работников можно разделить по уровню квалификации.

**Профессия** – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства.

**Специальность** – это вид деятельности в пределах данной профессии, которая имеет специфические особенности и требует от работников специальных знаний и навыков.

**Квалификация** – это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности. По уровню квалификации рабочих можно разделить на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высококвалифицированных. Квалификация работников определяется разрядами. Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1-й, 2-й, 3-й категории и без категории.

## Показатели движения персонала предприятия

Под *движением персонала* предприятия понимают изменение численности работников предприятия в связи с приемом на работу и увольнением. Для оценки кадровой политики фирмы определяют общее число принятых и выбывших работников, а также строят распределения по источникам поступления и направлениям выбытия.

Среди *источников поступления рабочей силы* обычно выделяют: принятых по инициативе предприятия; принятых по направлению служб занятости; принятых по путевкам после окончания учебных заведений; принятых в порядке перевода из других предприятий.

*Выбытие работников* может быть связано с призывом в армию, поступлением в учебные заведения с отрывом от производства, переводом на другие предприятия, окончанием срока договора найма, выходом на пенсию, смертью работника, сокращением штатов, собственным желанием работника, прогулами и другими нарушениями трудовой дисциплины. Движение персонала предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

К *абсолютным показателям* относятся:

- **Оборот по приему** ( $\chi_{\text{прин}}$ ) – численность работников, зачисленных в отчетном периоде в данную организацию приказом о приеме на работу.
- **Оборот по увольнению** ( $\chi_{\text{выб}}$ ) – численность работников, оставивших работу в данной организации, уход или перевод которых оформлен приказом, а также выбывших в связи со смертью.

Выделяют необходимый и излишний оборот рабочей силы. *Излишний оборот*, называемый также *текучестью кадров*, включает увольнения по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины. *Необходимый оборот* характеризует увольнения по всем остальным причинам.

- **Оборот кадров** ( $O_k$ ) – совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и выбывших работников:

$$O_k = \chi_{\text{прин}} + \chi_{\text{выб}}$$

*Относительные показатели*, характеризующие интенсивность движения персонала предприятия за определенный период:

- **коэффициент общего оборота** – отношение совокупности числа принятых и выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности работников за этот период ( $\chi_{\text{сп}}$ ):

$$K_{\text{общ, об.}} = \frac{\chi_{\text{прин}} + \chi_{\text{выб}}}{\chi_{\text{сп}}}$$

- **коэффициент оборота по приему** – отношение числа принятых работников за отчетный период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{п}} = \frac{\chi_{\text{прин}}}{\chi_{\text{сп}}}$$

- **коэффициент оборота по выбытию** – отношение числа выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности;

$$K_{\text{выб}} = \frac{\chi_{\text{выб}}}{\chi_{\text{сп}}}$$

- **коэффициент текучести** – отношение числа выбывших за определенный *период* работников по причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочному числу работников за этот период:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{\chi_{\text{выб}}}{\chi_{\text{сп}}}$$

- **коэффициент замещения** – отношение разности принятых и выбывших работников к среднесписочной численности:

$$K_{\text{зам}} = \frac{\chi_{\text{прин}} - \chi_{\text{выб}}}{\chi_{\text{сп}}}$$

- **коэффициент восполнения работников** – отношение числа принятых работников за период к числу выбывших:

$$K_{\text{восп}} = \frac{\chi_{\text{прин}}}{\chi_{\text{выб}}}$$

Под движением персонала понимается смена сферы приложения труда, рода деятельности, производственных функций работников.

Выделяют:

- **профессиональное движение** – переход к другой специальности или овладение новой профессией;
- **квалификационное движение** – изменение квалификации (разряда) работника;
- **расширение функций работника** – движение кадров, обусловленное профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности (совмещение профессий, многостаночное обслуживание и т.д.).

### **Показатели эффективности использования персонала. Производительность труда: показатели, пути повышения**

Эффективность использования персонала организации коррелирует с показателями производительности и мотивации труда, движения кадров и баланса рабочего времени.

1. Ведущий показатель мотивации труда – заработная плата.

**Заработная плата** – цена или стоимость трудовых ресурсов, использованных в производственном процессе, выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, поступающая в личное потребление трудящихся в соответствии с количеством и качеством затраченного труда; часть затрат на производство и реализацию продукции, направляемая на оплату труда работников предприятия; регулярное материальное вознаграждение труда в зависимости от его сложности, условий, квалификации и опыта, необходимого для его осуществления в целях воспроизводства рабочей силы и обеспечения стимулирования его эффективности.

**Доплаты** – прибавки к тарифам, носящие компенсационную ориентацию; компонент заработной платы; выплата к тарифной сумме заработка, которая возмещает дополнительные издержки трудовой деятельности, возникающие при своеобразном характере осуществления работ и мотивирующие к проведению этих работ.

**Надбавки** – прибавки к тарифам, носящие мотивирующий характер, коррелируют с конкретными заслугами сотрудника; компонент заработной платы, который выплачивается к тарифной сумме заработка, ориентирован на мотивацию сотрудника к достижению конкретных заслуг и росту (улучшению) персональных параметров и черт, которые превосходят желательные требования для выполнения конкретного типа работ.

**Компенсации** – возмещающие, мотивирующие выплаты и поощрение за труд.

**Премия** – сумма денежных средств, выплачиваемая сотруднику за достижение показателей количества и качества, указанных работодателем. Вид и величина премирования определяются, опираясь на стратегические цели и задачи фирмы (предприятия) с принятием во внимание интересов сотрудников и сообразных им стимулов.

**Бонусы** – единовременные выплаты из прибыли фирмы или организации, к примеру – премии, вознаграждения; начисляются за отсутствие прогулов, за экспортную деятельность, за трудовые заслуги, за выслугу лет, за конкретные достижения и успехи, по итогам года. В некоторых странах могут выдаваться бонусы тоже по итогам года, а также как новогоднее и рождественское поощрение, а также коррелируют со стажем и величиной заработной платы:

$$\text{Средняя заработная плата} = \frac{\text{Фонд оплаты труда}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}}$$

## 2. Показатели производительности труда: *выработка и трудоемкость*.

Производительность труда исчисляется либо объемом, величиной продукции в единицу времени работы, либо трудовыми затратами на единицу создаваемой готовой продукции или товаров. Является качественным показателем:

$$\text{Выработка} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Среднесписочная численность}} \text{ или } \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Трудовые затраты в человеко-днях}}$$

Таким образом, она показывает, сколько производится продукции одним работающим или за промежуток времени:

$$\text{Трудоемкость} = \frac{\text{Трудовые затраты}}{\text{Выпуск продукции}} \text{ или } \frac{\text{Среднесписочная численность}}{\text{Выпуск продукции}}$$

Таким образом, она показывает, сколько времени или сколько людей необходимо для выпуска конкретного объема продукции. Взаимосвязь между индексом производительности труда и индексом заработной платы служит для понимания эффективности использования персонала.

Индекс заработной платы ( $I_{зп}$ ) отражает изменение средней заработной платы за отчетный период по сравнению с плановым. Также этот коэффициент может быть рассчитан с принятием к сведению инфляции:

$$I_{зп} = \frac{\text{СЗПфакт}}{\text{СЗПплан}} \text{ или } I_{зп} = \frac{\text{СЗПтекущая}}{\text{СЗПбазисная} \cdot \text{ИПЦ}}$$

где **СЗП** – средняя заработная плата в плановом или фактическом временном промежутке;

**ИПЦ** – индекс потребительских цен, базисная и текущая – характеризуют периоды, в которых определялась эта заработная плата.

Индекс роста годовой выработки ( $I_{гв}$ ) отражает изменение в процентах производительности труда (выработки) за отчетный период по сравнению с плановым; также может определяться с принятием к сведению изменений цен на продукцию организации:

$$I_{гв} = \frac{\text{ГВфакт}}{\text{ГВплан}} \text{ или } I_{гв} = \frac{\text{ГВтекущий}}{\text{ГВбазисный} \cdot \text{Ицен}}$$

где **ГВ** – годовой выпуск (плановый или фактический) в рублях,

**Ицен** – индекс цен на производимую организацией продукцию, базисный или текущий – характеризуют периоды, в которых определялся годовой выпуск.

Показатель экономической эффективности заработной платы (**ЭЭ**) – своеобразный мультипликатор, отражающий, на какое количество процентов изменяется заработная плата при изменении производительности труда на 1 %:

$$\text{ЭЭ} = \frac{I_{зп}}{I_{гв}}$$

Если значение ЭЭ больше единицы, то темпы роста заработной платы выше, чем у производительности труда, что приводит к перерасходу фонда оплаты труда.

Если значение ЭЭ меньше единицы, то темпы роста заработной платы ниже, чем у производительности труда, что приводит к экономии фонда оплаты труда.

Если значение ЭЭ равна единице, то темпы роста заработной платы и производительности труда одинаковы, а значит, фонд оплаты труда будет расходоваться полностью, т.е. не будет ни его перерасхода, ни экономии.

Данный подход к оценке эффективности использования персонала не выявляет корреляции между уровнем его использования и показателями финансовых результатов компании. Соответственно, для этой цели применяется коэффициент, называемый зарплаторентабельностью. Он служит для увязки финансовых результатов в виде рентабельности продаж со средней заработной платой и выработкой (производительностью труда):

$$\text{Зарплаторентабельность} = \frac{\text{РП} * \text{СВ} * \text{КСВТП} * \text{УВР} * \text{СПРД} * \text{СКД, отработ. 1 среднес. сотрудником}}{\text{Средняя заработная плата}}$$

где **РП** – рентабельность продаж;

**СВ** – среднечасовая выработка;

**КСВТП** – коэффициент соотношения выручки и товарной продукции;

**УВР** – удельный вес рабочих в общем персонале предприятия или структурной его части;

**СПРД** – средняя продолжительность рабочего дня;

**СКД** – среднее количество дней в рассматриваемом временном промежутке.

Изменение производительности труда непосредственно связано также с экономией численности персонала, что также отражает эффективность его использования:

$$\Delta ПТ = \frac{\text{Экономия численности}}{(\text{Число сотрудников в отчетном периоде} - \text{Экономия численности})} * 100 \% ;$$

$$\Delta ПТ = \frac{(\text{Выработка продукции в отчетном периоде} - \text{выработка в базисном периоде})}{\text{Выработка в базисном периоде}} * 100 \% .$$

Также изменение производительности труда можно вычислить через трудоемкость в отчетном и базовом периодах.

### 3. Показатели движения кадров.

Движение кадров отражает изменение количества сотрудников за определенный промежуток времени по результатам приема на службу, увольнения и перевода на иные должности в компании.

Индекс движения кадров:

$$\text{Коэффициент выбытия} = \frac{\text{Количество сотрудников, выбывших по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

Может быть исчислен по отдельным причинам или группе причин:

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Количество сотрудников, уволенных по своей воле и за нарушение труд дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

Отражает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых рабочих, освоение ими оборудования:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Количество сотрудников, принятых на работу}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

$$\text{Коэффициент полного оборота} = \frac{(\text{Количество сотрудников, выбывших по всем причинам,} + \text{количество сотрудников, принятых на работу})}{(\text{среднесписочная численность})}$$

$$\text{Коэффициент замещения} = \frac{\text{Коэффициент оборота по кругу}}{\text{Коэффициент выбытия}}$$

Коэффициент замещения служит для корреляции движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда. Если он ниже 1, то ситуация на рынке труда нестабильная, наблюдается рост безработицы и сокращение сотрудников из компаний и организаций:

1. Коэффициент стабильности кадров = 1 – коэффициент текучести.
2. Коэффициент постоянства кадров = 1 – коэффициент выбытия.

Учет и анализ индексов движения рабочей силы рационально осуществляется в целом по предприятию, и по отдельным его структурным частям, и по категориям персонала, прежде всего по рабочим. Для того чтобы повысить эффективность использования персонала и свести к минимуму текучесть кадров, находит применение обучение персонала. Это систематизированный, целенаправленный процесс, когда сотрудник получает новые или дополнительные умения, знания, навыки, способы коммуникации с помощью специальных преподавателей, наставников.

Рассмотрим три вида обучения.

**Переподготовка персонала** – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. Как один из вариантов переподготовки, можно рассматривать получение второго образования.

**Повышение квалификации персонала** – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Подготовка персонала** – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

**Баланс рабочего времени** – отражает, сколько необходимо отработать 1 сотруднику рабочего времени (в часах, днях) в плановом периоде, какое количество дней составят неявки персонала и какова средняя продолжительность дня работы 1 человека. В нем есть три количественных показателя эффективности использования персонала: календарный фонд времени (число календарных рабочих дней в плановом периоде), номинальный (равен разнице между календарным фондом и числом выходных и праздничных дней), эффективный или полезный фонд (равен разнице между номинальным фондом и числом дней неявок вследствие болезни, отпусков и выполнения общественных и государственных обязанностей). Помимо этого есть ряд подходов к исследованию и улучшению эффективности использования персонала: введение информационных технологий (за счет этого персонал своевременно может делиться информацией, повышается оперативность, улучшается процесс обслуживания клиентов), внедрение более современных технологий, оборудования, установка конвейерных лент, мероприятия по социальной защите сотрудников (отпуск по декрету, путевки в санатории, материальное стимулирование за стаж).

**Производительность труда** – это результативность, эффективность труда в процессе производства. Для планирования, учета и анализа производительности труда необходимы количественные характеристики данного экономического явления. В связи с этим разработаны соответствующие показатели производительности труда организации (предприятия), ее структурных подразделений и отдельных работников: выработку и трудоемкость.

**Выработка** – это показатель количества продукции (объема работ, услуг), произведенного в единицу рабочего времени рабочим (работающим) или коллективом. Выработка считается прямым показателем производительности труда. Он применяется почти во всех случаях планирования и учета труда и во всех отраслях народного хозяйства. В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем продукции, различают три метода определения выработки: натуральный, трудовой и стоимостной.

**Трудоемкость** – характеризует затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Трудоемкость считается обратным показателем производительности труда.

Различают следующие показатели трудоемкости:

- технологическая трудоемкость: включает затраты труда основных рабочих;
- трудоемкость обслуживания: представляет затраты труда вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием производства;
- производственная трудоемкость: включает трудоемкости технологическую и обслуживания;
- трудоемкость управления: включает затраты труда руководителей, специалистов и других категорий работников, занятых управлением производства;
- полная трудоемкость: включает все виды затрат труда на изготовление каждого изделия и всей их совокупности.

## **2.5. Виды, классификация, структура издержек. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Факторы и резервы снижения себестоимости продукции**

**Издержки** – выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходом разных видов экономических ресурсов (сырья, материалов, труда, основных средств, услуг, финансовых ресурсов) в процессе производства и обращения продукции, товаров. Издержки включают в себя стоимость используемых при производственно-хозяйственной деятельности предметов труда и средств труда затрат по использованию живого труда работников организации. Издержки образуются как при производстве продукции (издержки производства), так и в ходе ее реализации (издержки обращения).

Издержками фирмы называют те затраты, которые осуществляет фирма в ходе своей деятельности. Т.к. для осуществления такой деятельности фирма осуществляет различные операции, работы, то и издержки будут совершенно различать по типам, видам, источнику возникновения. Существует классификация, принятая в теории, которая включает в себя все различные виды издержек. Но существует и бухгалтерская классификация. В таком случае издержки становятся уже не просто затратами, а расходами. Такие виды расходов, а также что именно принято считать расходом, определяется Налоговым Кодексом Республики Беларусь.

### **Классификация издержек на предприятии**

Самая первая классификация предполагает деление на две основные группы:

- издержки производственные;
- издержки, образующиеся в процессе обращения.

Первая группа подразумевает все те затраты, которые формируются в ходе производства продукции, т.е. затраты на сырье, а также материалы и комплектующие, амортизация, оплата электроэнергии, заработная плата работникам предприятия и т.д.

Вторая группа подразумевает затраты, которые возникают в результате доставки товаров до потребителей, продаж данных товаров, маркетинговые затраты, рекламные затраты, логистические затраты, посреднические услуги, хранение, перемещение, складирование, сортировка и т.д.

Следующая классификация предполагает деление затрат на внутренние и внешние. Внешние издержки предполагают все издержки предприятия, которые учитываются в бухгалтерском балансе и учете. Внутренние издержки (неявные) возникают внутри предприятия и не оплачиваются внешними расходами. Например, если в результате производства продукции появляются остатки, которые можно использовать в другой продукции, то такие остатки тоже являются издержками, но не требуют повторной оплаты. Упущенные выгоды также иногда относят к данной классификации.

Для того чтобы рассчитать оптимальный объем производства, установить цену, а также находить точку безубыточности, проводить финансовый анализ предприятия, применяют следующее разделение издержек:

- общие издержки (суммарные);
- постоянные издержки;
- переменные издержки.

Общие затраты складываются из суммы переменных и постоянных затрат. Для такой классификации необходимо помнить, что переменные издержки всегда будут меняться, если изменится объем выпуска. Постоянные издержки останутся неизменными, если объем выпуска изменится. Предприятие в процессе своей деятельности совершает материальные и денежные затраты (**Рис. 2.1**):

Примеры постоянных затрат:	Примеры переменных затрат:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• заработная плата и отчисления;</li> <li>• сервисное обслуживание;</li> <li>• охрана;</li> <li>• услуги по доставке сотрудников;</li> <li>• информационные ресурсы</li> <li>• тепловая энергия;</li> <li>• аренда спецодежды;</li> <li>• командировочные расходы;</li> <li>• услуги связи;</li> <li>• консультационные услуги;</li> <li>• обучение;</li> <li>• электроэнергия;</li> <li>• прочие услуги аренды;</li> <li>• семинары;</li> <li>• выставки и презентации;</li> <li>• бухгалтерское обслуживание и сторонний аудит;</li> <li>• уборка территории</li> <li>• вывоз мусора;</li> <li>• волоснабжение и волоотвлечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заработная плата сдельных рабочих и отчисления,</li> <li>• расходы на приобретения сырья,</li> <li>• электроэнергия,</li> <li>• гарантийный ремонт продукции,</li> <li>• водопотребление,</li> <li>• транспортные расходы,</li> <li>• пользование товарным знаком,</li> <li>• лицензирование и сертификация,</li> <li>• страхование грузов,</li> <li>• таможенное оформление,</li> <li>• прочие</li> </ul>

**Рис. 2.1 – Примеры постоянных и переменных затрат**

Затраты на простое и расширенное воспроизводство основных фондов и оборотных средств, производство и реализацию продукции, социальное развитие трудового коллектива и др.

**Смета затрат** – полный свод затрат предприятия на производство и реализацию продукции за определенный календарный период (год, квартал), составленный по экономическим элементам расходов (**Рис. 2.2**).

Смета затрат составляется по типовым элементам:			
Сырье и основные, вспомогательные материалы, возвратные отходы (вычитаются)	Амортизационные отчисления	Заработная плата основная и дополнительная	Отчисления на социальное страхование, прочие расходы

**Рис. 2.2 – Схема затрат**

Смета затрат рассчитывается путем прямого суммирования отдельных экономических элементов и смет комплексных расходов или смет отдельных подразделений; она исключает вторичный учет продукции собственного изготовления для собственных производственных потребностей.



В смете затрат учитываются затраты на изменение остатков незавершенного производства, капитальное строительство, капитальный ремонт. Смета затрат позволяет определить общую потребность предприятия в денежных ресурсах, сумму материальных затрат, провести расчеты по балансу доходов и расходов предприятия на планируемый период.

**Калькуляция** – это исчисление себестоимости единицы продукции или услуг по статьям расходов. В отличие от элементов сметы затрат, статьи калькуляции себестоимости объединяют затраты с учетом их конкретного целевого назначения и места образования.

**Объекты калькуляции** – отдельные изделия, группы изделий, полуфабрикаты, работы и услуги, себестоимость которых определяется. Аналитический учет затрат на производство ведется по объектам калькуляции. Для каждого объекта необходимо правильно выбрать калькуляционную единицу, в качестве которых применяют, в основном, натуральные (тонны, метры) и условно-натуральные единицы, исчисленные с помощью коэффициентов. Калькуляционные единицы могут не совпадать с учетной натуральной единицей. При определении себестоимости отдельных видов продукции (работ, услуг) используется группировка затрат на единицу продукции по статьям калькуляции, необходимая в процессе ценообразования на разные виды изделий (продукции), расчета их рентабельности, анализа затрат на производство одинаковых изделий с конкурентами и т.д.

Существует три основных вида калькуляции (**Рис. 2.3**):

- плановая, составляется на плановый период на основе действующих на начало этого периода норм и смет;
- сметная – рассчитывается при проектировании новых производств при отсутствии норм расхода;
- фактическая, отражает совокупность всех затрат на производство и реализацию.



**Рис. 2.3 – Виды калькуляции**

Главный объект калькулирования – готовые изделия (продукция), предназначенные для отпуска за пределы предприятия.

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

Типовая номенклатура включает следующие статьи:

- затраты на материалы;
- заработная плата производственных рабочих (тарифная з/п);
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
- отчисления на социальные нужды;
- дополнительная зарплата;
- затраты на содержание оборудования;
- общецеховые расходы: расходы на подготовку и освоение производства, зарплата управленческого и инженерно-технического персонала, содержание помещений и т.д.;
- общезаводские расходы: управленческий персонал, дополнительные зарплаты и премии, реклама, командировки, оборудование и т.д.;
- внепроизводственные расходы: транспортировка, упаковка, маркировка и т.д.

Статьи затрат, входящие в состав калькуляции, подразделяют на простые и комплексные. Простые состоят из одного экономического элемента (заработная плата). Комплексные

статьи включают несколько элементов затрат и могут быть разложены на простые составляющие (общепроизводственные, общехозяйственные расходы и т.д.). Учет затрат необходим для определения финансовых результатов деятельности предприятия. Смета затрат и калькуляция себестоимости продукции тесно связаны между собой, содержат одни и те же затраты, но учитывают их по разным признакам. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы продукции, а по смете – себестоимость товарной и валовой продукции предприятия.

### **Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели**

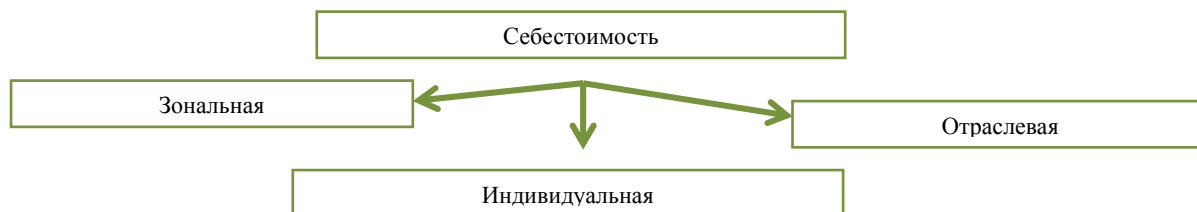
Себестоимость продукции (работ, услуг) отражает текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме. В себестоимости продукции отражается стоимость потребленных в процессе производства основных производственных фондов в виде амортизации, стоимости сырья, материалов, различных видов энергии, части стоимости живого труда в виде заработной платы и других затрат. Детальный перечень видов затрат, включаемых в стоимость, определяется государством, т.к. состав затрат и их величина определяют размер прибыли, а, следовательно, и отчисления в бюджет. В Республике Беларусь этот перечень определен «Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции».

**Себестоимость** – важнейший качественный показатель – служит исходной базой для формирования цены, прибыли, рентабельности продукции. В зависимости от места возникновения затрат различают следующие виды себестоимости:

- цеховая;
- производственная;
- полная.

Цеховая себестоимость включает затраты цеха на изготовление выпускаемой продукции. Производственная себестоимость включает все затраты от начальной операции до сдачи готовой продукции на склад. Полная себестоимость включает производственную себестоимость и расходы на реализацию продукции (транспортировку, маркетинг, рекламу и т.д.). По характеру исчисления различают плановую и отчетную (фактическую) себестоимость продукции. Плановая себестоимость представляет собой сумму затрат на единицу продукции, которую предприятие предполагает иметь в планируемом периоде. Исчисление плановой себестоимости базируется на прогрессивных нормативах затрат труда, материалов, износа основных средств, расходов по управлению, а также на принятой технологии и организации производства и плановом количестве продукции. Отчетная себестоимость определяется по данным бухучета о количестве полученной продукции и фактических затратах на ее производство. В зависимости от места формирования различают (**Рис. 2.4**):

- индивидуальную себестоимость – которая характеризуется затратами, сложившимися на отдельном предприятии;
- зональную себестоимость – которая характеризуется затратами, сложившимися в среднем по зоне;
- отраслевую себестоимость – которая характеризуется затратами, сложившимися в среднем по отрасли страны.



**Рис. 2.4 – Место формирования себестоимости**

**Таблица 2.1 – Калькуляционная классификация затрат на единицу продукции**

Наименование статьи	Содержание статьи
1. Сырье и материалы	Затраты на сырье и основные материалы, которые входят в состав вырабатываемой продукции, образуя ее основу, или являются необходимыми компонентами при ее изготовлении, а также вспомогательные материалы, используемые на технологические цели
2. Возвратные отходы (вычитаются)	Затраты на приобретение в порядке производственной кооперации готовых покупных изделий и полуфабрикатов, используемых на комплектование продукции данного предприятия; затраты на оплату услуг производственного характера, оказываемых сторонними предприятиями, которые могут быть прямо отнесены на себестоимость отдельных изделий
3. Покупные полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций и предприятий	Стоимость остатков сырья, материалов, образовавшихся в процессе превращения сырья в готовую продукцию, если они полностью или частично утратили потребительские качества и в силу этого не используются по назначению
4. Топливо и энергия на технологические нужды	Затраты на все виды топлива и энергии, непосредственно расходуемые в процессе производства продукции
5. Транспортно-заготовительные расходы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стоимость доставки;</li> <li>• стоимость страхования;</li> <li>• таможенные пошлины;</li> <li>• вознаграждение посреднику</li> </ul>
Итого материальных затрат = 1 статья (Сырье и материалы) – 2 статья (Возвратные отходы) + 3 статья (Покупные полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций и предприятий) + 4 статья (Топливо и энергия на технологические нужды) + 5 статья (Транспортно-заготовительные расходы)	
6. Зарплата производственных рабочих (основная и дополнительная)	Расходы на оплату труда производственных рабочих, непосредственно связанных с изготовлением продукции, выполнением работ, услуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>– по сдельным расценкам, тарифным ставкам;</li> <li>– доплаты и выплаты, предусмотренные законодательством о труде;</li> <li>– премии за производственные результаты;</li> <li>– оплата по договорам;</li> <li>– оплата брака и простоев не по вине работника</li> </ul>
7. Отчисления на социальные нужды	Отчисления в фонд социальной защиты населения, %
8. Расходы на подготовку и освоение производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расходы на освоение новых предприятий, производственных цехов и агрегатов (пусковые расходы);</li> <li>– расходы, связанные с подготовкой и освоением новых видов продукции, включая затраты на НИОКР</li> </ul>
9. Общепроизводственные расходы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расходы на содержание аппарата управления цехов;</li> <li>– расходы на содержание неуправленческого аппарата цехов (специалистов, технических исполнителей);</li> <li>– амортизация зданий, сооружений, инвентаря общецехового назначения;</li> <li>– расходы на текущее содержание зданий, сооружений, инвентаря общецехового назначения: отопление, освещение, водоснабжение, канализация, материалы на хозяйственные нужды;</li> <li>– отчисления в ремонтный фонд цехов;</li> <li>– расходы на охрану труда в цехах</li> </ul>
10. Общехозяйственные расходы	Расходы на содержание аппарата управления предприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– командировки и перемещения;</li> <li>– оплата услуг (консультационных, информационных, услуг связи и сигнализации);</li> <li>– канцелярские расходы;</li> <li>– освещение, отопление административных помещений;</li> <li>– оплата услуг банка;</li> <li>– содержание персонала неуправленческого характера</li> </ul>
11. Прочие производственные расходы	Расходы на гарантийное обслуживание и ремонт продукции: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата труда персонала, обеспечивающего нормальную эксплуатацию изделий у потребителя в пределах установленного гарантийного срока;</li> <li>– содержание помещений мастерских гарантийного ремонта (арендная плата за пользование помещением, отопление, освещение и т.п.);</li> <li>– оплата командировочных расходов персонала, производящего гарантийный ремонт непосредственно у потребителя продукции.</li> </ul> <p>Эти расходы включаются в себестоимость тех изделий, на которые установлен гарантийный срок службы</p>
Производственная себестоимость = Итого материальные затраты + 6 статья (Зарплата производственных рабочих (основная и дополнительная)) + 7 статья (Отчисления на социальные нужды) + 8 статья (Расходы на подготовку и освоение производства) + 9 статья (Общепроизводственные расходы) + 10 статья (Общехозяйственные расходы) + 11 статья (Прочие производственные расходы)	
12. Коммерческие расходы (внепроизводственные расходы)	Расходы, связанные со сбытом продукции: <ul style="list-style-type: none"> <li>– тара и упаковка, хранение и транспортировка, погрузка готовой продукции в транспортные средства;</li> <li>– расходы, связанные с исследованием рынка (маркетинговые операции)</li> </ul>
Полная себестоимость продукции = Производственная себестоимость + статья 12(%) (Коммерческие расходы (внепроизводственные расходы))* Производственная себестоимость	

Основными показателями себестоимости на предприятии являются:

- себестоимость товарной продукции;
- себестоимость реализованной продукции;
- себестоимость единиц продукции;
- затраты на 1 руб. товарной продукции;
- себестоимость сравнимой ТП (сравнимой продукцией считается та, которая производилась в базисном году).

Себестоимость как экономическая категория тесно связана со стоимостью. Себестоимость – это часть стоимости. Она выражает большую часть стоимости продукта.

Количественное отличие – себестоимость не включает накопления, которые создаются на предприятии (прибыль).

Качественное различие проявляется в том, что затраты потребляемых средств производства отличаются от их денежного выражения в связи с изменением цен на рынке.

### **Калькуляция себестоимости продукции. Методы калькулирования себестоимости**

Под **калькулированием** понимают расчет себестоимости единицы продукции (работ, услуг), а **калькуляция** – документ, в котором оформляется этот расчет.

**Себестоимость** – денежное выражение затрат на производство и реализацию продукции.

В зависимости от этапов формирования затрат различают следующие виды себестоимости: цеховую, производственную и коммерческую или полную. Цеховая себестоимость включает затраты, обусловленные технологией производства продукции, а также затраты по организации и управлению производством. Производственная себестоимость представляет собой сумму цеховой себестоимости и затрат по управлению предприятием и организацией производства в целом по предприятию. Коммерческая или полная себестоимость – сумма производственной себестоимости и непроизводственных расходов, связанных с реализацией продукции. В **Таблице 2.1** представлена калькуляционная классификация затрат на единицу продукции.

По характеру исчисления различают плановую и отчетную (фактическую) себестоимость продукции. Плановая себестоимость представляет собой сумму затрат на единицу продукции, которую предприятие предполагает иметь в планируемом периоде. Исчисление плановой себестоимости базируется на прогрессивных нормативах затрат труда, материалов, износа основных средств, расходов по управлению, а также на принятой технологии и организации производства и плановом количестве продукции. Отчетная себестоимость определяется по данным бухучета о количестве полученной продукции и фактических затратах на ее производство.

### **Источники и факторы снижения себестоимости продукции**

В условиях рыночных отношений успех в конкурентной борьбе и устойчивое финансовое состояние предприятия могут быть достигнуты только тогда, когда уровень издержек предприятия – не выше среднеотраслевого уровня.

Во-первых, снижение издержек является важнейшим источником роста прибыли предприятия, а, следовательно, увеличения средств, направляемых на расширение производства, техническое перевооружение, разработку и внедрение новых видов продукции, удовлетворение интересов собственника и трудового коллектива.

Во-вторых, обеспечивает возможность уменьшения цен на изделие, а это – важнейшее условие успешной конкурентной борьбы на рынке продукции. Снижение цен позволяет предприятию привлечь большее число покупателей, потеснив конкурентов, и увеличить общую массу прибыли за счет роста объема продаж.

В-третьих, уменьшает потребность в оборотных средствах, что позволяет увеличить расходы на производственные и социальные нужды предприятия.

Возможности снижения издержек производства анализируются по двум направлениям:

- по источникам;
- по факторам.

Под **источниками** понимают виды затрат, за счет экономии которых могут быть снижены издержки.

**Факторы** – это технико-экономические условия, под влиянием которых изменяются издержки.

Основные источники снижения издержек производства и реализации продукции:

- снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии в расчете на единицу продукции;
- уменьшение размера амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции;
- снижение расхода заработной платы, приходящейся на единицу продукции;
- сокращение административно-управленческих расходов;
- ликвидация непроизводительных потерь и расходов.

Факторы, влияющие на экономию затрат, делятся на две большие группы: внутрипроизводственные и внешние.

К внутрипроизводственным факторам относятся те, на которые влияет предприятие:

- совершенствование норм расхода материальных ресурсов;
- внедрение прогрессивной технологии;
- повышение уровня механизации и автоматизации производства;
- улучшение использования оборудования, трудовых ресурсов путем применения научной организации труда и производства;
- изменение объема производства и др.

Повышение технического уровня производства, совершенствование организации производства и труда приводит к снижению затрат сырья, материалов и заработной платы. К снижению издержек также приводят снижение норм расхода сырья и материалов, сокращение потерь в процессе производства и хранения товаров, использование вторичных отходов, внедрение безотходных технологий. Существенное влияние оказывает изменение объема производства. Увеличение объема продукции в краткосрочном периоде приводит к изменению переменных издержек в расчете на единицу продукции. При этом затраты вначале резко снижаются, а затем начинают возрастать. Снижение затрат обеспечивается за счет опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. За счет этого в стоимости каждой единицы продукции будет меньше затрат живого труда.

Внешние (внутрипроизводственные) факторы – это те, на которые предприятие не влияет:

- рыночные цены на сырье, материалы и оборудование;
- ставки налогов и отчислений, включаемых в состав себестоимости;
- природные факторы и др.

В настоящее время большое влияние на величину текущих затрат оказывает рост рыночных цен на сырьевые и топливно-энергетические ресурсы. Задача предприятия – лучше исследовать рынок, стараться заключать договора на поставку более дешевого сырья; совершенствовать технологию изготовления с целью замены материалов на более дешевые, но не уступающие по качеству. Ставки налогов и отчислений, включаемых в себестоимость продукции, устанавливаются законодательными органами. Чем выше ставки, тем больше себестоимость. В настоящее время в себестоимость включается большое число налогов, что значительно влияет на рост затрат. Задача государства состоит в том, чтобы уменьшить число и ставки налогов, относящихся на себестоимость, и смещать акцент на прямые налоги, уплачиваемые за счет прибыли. Важное значение в формировании издержек имеют природные факторы: состав, количество и глубина залегания полезных ископаемых, плотность лесных массивов, т.к. это влияет на величину затрат на добычу и заготовку.

## **Современные подходы к управлению затратами предприятия**

**Управление затратами** – это динамичный процесс, включающий управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

### **Современные методы управления затратами:**

**1. Стандарт-кост.** Одним из эффективных инструментов в управлении затратами предприятия является система учета стандарт-кост, в основе которой лежит принцип учета и контроля затрат в пределах установленных норм и нормативов и по отклонениям от них. Метод нормативного определения затрат возник в США в начале XX в.

Термин «стандарт-кост» состоит из двух слов: «стандарт», который означает количество необходимых производственных затрат (материальных и трудовых) для выпуска единицы продукции, или заранее исчисленные затраты на производство единицы продукции или оказания услуг, и слово «кост» – затраты, приходящиеся на единицу продукции. Таким образом, «стандарт-кост» в полном смысле слова означает «стандартные затраты». Эта система направлена на контроль за использованием прямых издержек производства, а смежные калькуляции служат для контроля накладных расходов. Система «стандарт-кост» удовлетворяет запросы предпринимателя и служит мощным инструментом для контроля производственных затрат. На основе установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию изделий, исчислить себестоимость единицы изделия для определения цен, а также составить отчет об ожидаемых доходах будущего года. При этой системе информация об имеющихся отклонениях используется руководством для принятия им оперативных управленческих решений.

**2. Директ-костинг.** В условиях развивающихся рыночных отношений эффективное управление коммерческой деятельностью организации все более зависит от уровня ее информационного обеспечения.

Весь мировой опыт свидетельствует об эффективности использования маржинального метода бухгалтерского учета – системы учета «Директ-костинг», в основе которой лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода. При описании этой системы в отечественной литературе по бухгалтерскому учету часто встречается термин «учет ограниченной, неполной или сокращенной себестоимости». Наиболее приемлемым названием для озвучивания этой системы в Республике Беларусь является термин «маржинальный метод бухгалтерского учета». Это связано с тем, что основным показателем при системе «директ-костинг» служит маржинальный доход. С его помощью определяется порог рентабельности производства, устанавливается цена безубыточной реализации продукции, строится ассортиментная политика предприятия и т.д.

В отечественную учетную теорию термин «директ-костинг» вошел сравнительно недавно – и сразу приобрел широкую популярность. Современный директ-костинг имеет два варианта:

- а) простой директ-костинг, основанный на использовании в учете данных только о переменных (оперативных) затратах;
- б) развитой директ-костинг (верибл-костинг), при котором в себестоимость, наряду с переменными затратами, включаются и прямые постоянные затраты по производству и реализации продукции.

Обобщенно сущность системы «директ-костинг» состоит в подразделении затрат на постоянные и переменные их составляющие, в зависимости от изменения объема производства. В этих условиях себестоимость продукции планируется и учитывается только в части переменных затрат. Разница между выручкой от продажи продукции и переменными затратами представляет собой маржинальный доход. При этой системе постоянные расходы в расчет себестоимости продукции не включают и списывают непосредственно на уменьшение прибыли предприятия.

**3. Метод управления производством по системе JIT.** Метод управления производством по системе JIT («just-in-time», т.е. «точно в срок») зародился в Японии в компа-

нии «Тойота» в середине 70-х гг. XX в., с большим успехом применяется в настоящее время во многих промышленно развитых странах.

Суть системы JIT сводится к отказу от производства продукции крупными партиями. Взамен этого создается непрерывно-поточное предметное производство. При этом снабжение производственных цехов и участков осуществляется столь малыми партиями, что по существу превращается в поштучное. Данная система рассматривает наличие товарно-материальных запасов как зло, существование которого затрудняет решение многих проблем. Требуя значительных затрат на содержание, большие материальные запасы отрицательно сказываются на нехватке финансовых ресурсов, маневренности и конкурентоспособности предприятия. С практической точки зрения главной целью системы JIT является уничтожение любых лишних расходов и эффективное использование производственного потенциала предприятия.

**4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА).** В рыночных условиях хозяйствования повышение качества и роста конкурентоспособности выпускаемой продукции при одновременном снижении затрат на ее изготовление является одной из актуальных задач экономического развития.

В решении этой задачи важная роль отводится функционально-стоимостному анализу (ФСА), позволяющему охватить все факторы движения продукции с момента ее зарождения до момента потребления и утилизации. Функционально-стоимостной анализ – это метод системного исследования функций объекта (изделия, процесса, структуры), направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при сохранении (повышении) его качества и полезности. ФСА относится к перспективным методам экономического анализа. В нем успешно используются передовые приемы и элементы инженерно-логического и экономического анализа. Отличительной особенностью этого метода является его высокая эффективность. Как показывает практика, при правильном применении ФСА снижение издержек производства обеспечивается в среднем на 20–25 %.

**5. Стратегический анализ затрат (SCA).** Для обеспечения эффективного управления предприятием необходим интегрированный метод анализа и оптимизации затрат по всем статьям его деятельности.

Такой метод управленческого учета получил в экономической литературе название Cost Management (CM), при котором акцент был перенесен с подсчета затрат на планирование и использование систем их учета. Изменение взглядов на учет в управлении было вполне естественной реакцией на глобальные изменения экономической системы, такие как бурное развитие информационных технологий, изменение характера производства, транснациональная конкуренция. В 90-е гг. XX в. на основе общей теории CM был разработан новый метод управленческого учета – Strategic Cost Analysis (SCA – стратегический анализ затрат). Стратегический анализ затрат – важнейшая часть CM, базирующегося на термине *value chain* (цепь образования потребительной стоимости), который стал центральным объектом стратегического кост-менеджмента. Согласно методу SCA, деятельность фирмы трактуется как цепь образования потребительной стоимости (последовательность операций по созданию стоимости изделия). Каждое звено цепи рассматривается как с позиции ее необходимости в производственном процессе, так и с позиции потребляемых ею ресурсов. Затем определяется *cost driver* (кост-драйвер) – управляющий фактор, т.е. параметр, который характеризует стоимость выполнения конкретной операции. Путем контроля кост-драйверов и перестройки цепи образования стоимости предполагается достичь устойчивого преимущества над конкурентами.

Задача стратегического анализа затрат – конструирование такой цепи образования стоимости, чтобы реальная себестоимость не превышала целевую.

**6. Учет затрат по работам (ABC).** Метод «Activity Based Costing» (или ABC) в буквальном смысле означает «учет затрат по работам». Он возник в результате изменений, происходящих в экономической структуре, в частности, изменились взгляды на методику учета затрат и расчета себестоимости продукции.

Поиск новых методов получения объективной информации о затратах привел к появлению метода ABC, согласно которому предприятие рассматривается как набор рабочих операций, определяющих его специфику. В процессе работы потребляются ресурсы (материалы, информация, оборудование), возникает какой-либо результат. Соответственно, начальной стадией применения ABC является определение перечня и последовательности работ на предприятии путем разложения сложных рабочих операций на простейшие составляющие – параллельно с расчетом потребления ресурсов. Такая классификация основывается на изучении зависимости между затратами и различными производственными процессами: выпуск единицы продукции, выпуск заказа (пакета), производство продукта как такового. При этом не учитывается еще одна важная категория затрат, которая не зависит от производственных событий, – затраты, обеспечивающие функционирование предприятия в целом. Первые три категории работ, точнее, затраты по ним, могут быть прямо отнесены на конкретный продукт. Результаты общехозяйственных работ нельзя точно присвоить тому или иному продукту, поэтому для их распределения приходится предлагать различные алгоритмы.

**7. Концепция управления затратами жизненного цикла (LCC).** Большого эффекта в оптимизации затрат организации можно достичь, применяя метод Life Cycle Costing (LCC) – концепцию управления затратами жизненного цикла.

Этот подход впервые был применен в США в рамках государственных проектов в оборонной отрасли. Стоимость полного жизненного цикла изделия – от проектирования до снятия производства – была наиболее важным показателем для государственных структур, т.к. проект финансировался исходя из полной стоимости контракта или программы, а не из себестоимости конкретного изделия. Новые технологии производства спровоцировали перемещение методов LCC в сектор частной экономики. Основными причинами этого перехода являются: резкое сокращение жизненного цикла изделий; увеличение стоимости подготовки и запуска в производство; практически полное определение финансовых показателей (затрат и доходов) на стадии проектирования.

## **2.6. Доход и прибыль предприятия: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования**

Доход – это поступления денежных средств на предприятие от текущей (основной) деятельности за проданную продукцию, выполненную работу и оказанные услуги, а также от инвестиционной и финансовой деятельности.

**Основная часть** общего дохода предприятия включает:

- выручку от реализации продукции (выполненных работ и оказания услуг);
- поступления от продажи материальных запасов;
- роялти, полученные по лицензионным договорам;
- и другие доходы от текущей деятельности.

**Вторая часть** дохода предприятия:

- доходы от инвестиционной деятельности, которые формируются за счет продажи основных средств и нематериальных активов;
- от участия в уставном капитале других организаций в форме дивидендов;
- от передачи имущества в аренду или в лизинг – в форме арендного или лизингового платежа;
- от вложения свободных денежных средств в банковские депозиты.

**Третья часть** – доходы предприятия от финансовой деятельности:

- полученные штрафы, пени, неустойки, поступления от возмещения ущерба, признанные должником поступления возмещения причиненных предприятию убытков;
- списанные суммы кредиторской и дебиторской задолженностей, по которым истек срок исковой давности;
- активы, полученные безвозмездно в форме благотворительной помощи;



- курсовая разница от пересчета активов, выраженных в иностранной валюте, от выпуска акций;
- прибыль прошлых лет, которая выявлена в отчетном году.

Таким образом, **доход предприятия** представляет собой сумму доходов от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Суммарный доход выступает источником возмещения средств, затраченных на производство и реализацию продукции и финансирования расширенного воспроизводства.

**Доход от текущей деятельности предприятия** отражается через систему показателей, которая включает *общий (валовой), средний, предельный и чистый доход*:

1. *Общий (валовой) доход* – это совокупная денежная сумма (выручка), полученная предприятием от продажи определенного количества товара (работ, услуг) и за пользование активами. Упрощенно для текущей деятельности он *определяется умножением цены единицы товара на количество проданных его единиц*.
2. *Средний доход* – это выручка от реализации единицы товара. Он выступает как цена за единицу товара для покупателя и как доход от единицы продукции для продавца. Средний доход равен частному от деления общего дохода на количество реализованных товаров.
3. *Предельный (дополнительный) доход* – это добавочный доход, полученный от производства и продажи одной дополнительной единицы товара. Он дает возможность судить об изменении дохода в результате увеличения выпуска и реализации продукции на дополнительную единицу.
4. *Чистый доход* – это вновь созданная стоимость, которая состоит из средств, направленных на оплату живого труда, и из прибыли как показателя дохода предприятия без материальных затрат, оплаты труда и налогов. Прибыль, за вычетом налога на прибыль, дает информацию об оставшемся на предприятии доходе в форме чистой прибыли.

Все доходы и расходы коммерческих организаций в соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, которая утверждена постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.09.2011 г. № 102, включают:

- доходы и расходы по текущей деятельности, включая иные доходы и расходы, в том числе по инвестиционной и финансовой деятельности;
- доходы и расходы по инвестиционной деятельности;
- доходы и расходы по финансовой деятельности.

На сегодняшний день существует огромное количество классификаций факторов, влияющих на доход. Однако основной классификацией является разделение факторов на внешние и внутренние.

**Внешние факторы** – природные условия, государственное регулирование цен, тарифов, налоговых ставок, санкции; состояние рынка; социальные условия. Все эти факторы характеризуются как внешние, поскольку они не зависят от деятельности организации, но оказывают воздействие на объем дохода. **К внутренним факторам** относят показатели, которые непосредственно связаны с рабочим процессом организации. Они включают в себя производственные и непроизводственные факторы. На коммерческую деятельность любого предприятия влияют **внепроизводственные факторы**, также они взаимодействуют с природоохранной и социальной функцией. Например, к ним можно отнести: услуги по снабжению и сбыту; социальные условия труда; политика ценообразования в организации. Такие факторы, которые участвуют в формировании прибыли, например, предмет труда, рабочий персонал, называются **производственными**, они подразумевают эффективное использование основных элементов производственного процесса. Существует также следующая разновидность производственных факторов: **экстенсивные** и **интенсивные**.

**Экстенсивные факторы** – это количественные показатели, формирующие доход путем изменения объема средств; времени эксплуатации оборудования; численности персонала.

Эффективное применение имеющихся ресурсов обеспечивают **интенсивные факторы**. К ним можно отнести: производительность труда; способы продаж; новые технологии и техники осуществления расчетов и анализа внеоборотных средств; квалификация персонала и т.д.

Предприятие получает прибыль:

- если выручка превышает себестоимость;
- если выручка равна себестоимости, то удастся лишь возместить затраты на производство и реализацию продукции и прибыль отсутствует;
- если затраты превышают выручку, то предприятие получает убыток, т.е. отрицательный финансовый результат, что ставит его в сложное финансовое положение, не исключаящее и банкротство.

**Прибыль** – основной источник финансовых ресурсов предприятия, связанный с получением валового дохода.

**Валовой доход предприятия** – это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат, включающий в себя оплату труда и прибыль.

**Главный источник происхождения прибыли** – это предпринимательская деятельность, а точнее, сущность этой деятельности, смысл которой – получение прибыли.

**Прибыль** – важнейший источник обеспечения общегосударственных потребностей, т.к. налог на прибыль является одним из базовых налогов налоговой системы страны.

В результате за счет прибыли обеспечивается:

- полнота доходов бюджетной системы;
- развитие социальных потребностей всего населения, т.е. медицины, образования, науки, детских учреждений и др.;
- финансирование обороны страны.

**Функции прибыли:**

1. **Регулирующая.** Прибыль позволяет регулировать финансовые потоки, поскольку распределяется по различным фондам и направлениям на предприятии (резервный, валютный, фонд развития производства, фонд материальных поощрений).
2. **Стимулирующая.** Компания в процессе своего функционирования стремится получить некоторые преимущества перед конкурентами и экономическую прибыль. С этой целью совершенствуются технологии, осваиваются достижения науки и техники, что способствует экономическому росту компании и всей национальной экономики.
3. **Контролирующая** функция представляет собой не что иное, как характеристику экономического эффекта деятельности предприятия.

В экономической теории выделяют следующие **виды прибыли**:

1. **Бухгалтерская прибыль** – общая прибыль организации, полученная от всех источников дохода, за вычетом затрат на производство, приобретение или сбыт производимых товаров или услуг, уплаченных процентов по краткосрочным кредитам и платы за ресурсы.
2. **Экономическая прибыль** – остаток от общего дохода после вычитания всех издержек, разница между бухгалтерской прибылью и дополнительными расходами.
3. **Чистая прибыль** – часть прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет.
4. **Валовая прибыль** – разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции.
5. **Маржинальная прибыль** – это превышение выручки над переменными затратами на производство продукции, которое позволяет возместить постоянные затраты и получить прибыль.
6. **Нормальная прибыль** – это среднерыночная прибыль, позволяющая сохранять позиции на рынке.

**Прибыль формируется путем сложения поступлений** доходов, поступивших на предприятие, и вычета из них соответствующих расходов и отчислений. Под распределением прибыли понимается направление прибыли в бюджет и по статьям использования на

предприятия. Законодательно распределение прибыли регулируется в той ее части, которая поступает в бюджеты разных уровней в виде налогов и других обязательных платежей.

Виды прибыли предприятия:

- Валовая прибыль ( $\Pi_v$ ) является показателем деятельности предприятия от производства и реализации продукции. В общем случае она находится под воздействием таких факторов, как изменение: объема реализации; структуры товарной продукции; отпускных цен; цен на сырье, материалы, комплектующие изделия; тарифов на энергию и транспортировки; затрат на оплату труда работающих.

Данный вид прибыли определяется:

$$\Pi_v = B - C,$$

где  $B$  – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, руб.;

$C$  – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, руб.

- Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг ( $\Pi_p$ ) определяется:

$$\Pi_p = \Pi_v - УР - РР,$$

где  $УР$  – управленческие расходы, руб.;

$РР$  – расходы на реализацию, руб.

- Прибыль от текущей деятельности ( $\Pi_{т.д.}$ ):

$$\Pi_{т.д.} = ПР + ПД_{т.д.} - ПР_{т.д.},$$

где  $\Pi_{т.д.}$  – прочие доходы по текущей деятельности, руб.;

$ПР_{т.д.}$  – прочие расходы по текущей деятельности, руб.

- Прибыль от инвестиционной, финансовой и иной деятельности ( $\Pi_{и.д.}$ ) определяется:

$$\Pi_{и.д.} = Д_{и.д.} - Р_{и.д.},$$

где  $Д_{и.д.}$  – доходы от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, руб.;

$Р_{и.д.}$  – расходы от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, руб.

- Прибыль до налогообложения учитывает льготы, действующие для данного предприятия. К таким льготам относят:

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

- Прибыль до налогообложения есть не что иное, как прибыль организации за отчетный период ( $ОП$ ):

$$ОП = \Pi_{т.д.} + \Pi_{и.д.}$$

- Чистая прибыль (ЧП) определяется:

$$ЧП = ОП - НП \pm ОН_a \pm ОН_o - ПНП,$$

где  $НП$  – сумма начисленного налога на прибыль, руб.;

$ОН_a$  – изменение отложенных налоговых активов, руб.;

$ОН_o$  – изменение отложенных налоговых обязательств, руб.;

$ПНП$  – прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли, руб.

- Совокупная прибыль (СП):

$$СП = ЧП \pm ПДА \pm ПО,$$

где **ПДА** – результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль, руб.;

**ПО** – результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль, руб.

В процессе распределения прибыли предприятия обеспечивается ее использование по следующим основным направлениям:

- 1) сумма налоговых платежей за счет прибыли;
  - 2) сумма льготированной прибыли;
  - 3) капитализируемая часть прибыли:
    - средства фонда накопления, направляемые на инвестирование производственного развития;
    - средства, направляемые на формирование резервного фонда;
    - прочие формы капитализации прибыли.
- Фонд потребления:
    - средства, направляемые на выплату доходов владельцам имущества;
    - средства, направляемые на материальное стимулирование и социальное развитие персонала;
    - прочие формы потребления прибыли.
  - Принципы распределения прибыли можно сформулировать следующим образом:
    - прибыль, получаемая предприятием в результате производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, распределяется между государством и предприятием как хозяйствующим субъектом;
    - прибыль для государства поступает в соответствующие бюджеты в виде налогов и сборов, ставки которых не могут быть произвольно изменены. Состав и ставки налогов, порядок их исчисления и взносов в бюджет устанавливаются законодательно;
    - величина прибыли предприятия, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов, не должна снижать его заинтересованности в росте объема производства и улучшении результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности;
    - прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, в первую очередь направляется на накопление, обеспечивающее его дальнейшее развитие, и только в остальной части – на потребление.

## **2.7. Налогообложение доходов и прибыли как элемент экономической ответственности предприятия.**

### **Классификация налогов, участвующих в формировании стоимости продукции**

**Налогом** признается 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 республиканский и (или) местные бюджеты. Налоги классифицируются на **прямые** (налог на прибыль, налог на недвижимость, земельный налог, экологический налог) и **косвенные** (НДС, акциз). Прямые налоги взимаются в процессе приобретения и накопления материальных благ, косвенные – в процессе их расходования (потребления).

В Республике Беларусь устанавливаются **республиканские** налоги, сборы (пошлины) и **местные** налоги и сборы. Республиканские налоги, сборы (пошлины), устанавливаемые Налоговым кодексом либо Президентом Республики Беларусь и обязательные к уплате на всей территории Республики Беларусь.

К республиканским налогам, сборам (пошлинам) относятся:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- налог на прибыль;
- налог на доходы иностранных организаций, не осуществляющих деятельность в Республике Беларусь через постоянное представительство;
- подоходный налог с физических лиц;
- налог на недвижимость;
- земельный налог;
- экологический налог;
- налог за добычу (изъятие) природных ресурсов;
- сбор за проезд автомобильных транспортных средств иностранных государств по автомобильным дорогам общего пользования Республики Беларусь;
- оффшорный сбор;
- гербовый сбор;
- консульский сбор;
- государственная пошлина;
- патентные пошлины;
- таможенные пошлины и таможенные сборы;
- утилизационный сбор.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые нормативными правовыми актами (решениями) местных Советов депутатов в соответствии с Налоговым кодексом и обязательные к уплате на соответствующих территориях.

К местным налогам и сборам относятся:

- 1) налог за владение собаками;
- 2) курортный сбор;
- 3) сбор с заготовителей.

### **Налоги, включаемые в себестоимость продукции (товаров, работ, услуг), методика их расчета**

#### **Налог на недвижимость**

**Плательщиками** налога признаются организации и физические лица (ст. 255 НК).

**Объектом налогообложения** налогом на недвижимость признаются:

- у организаций: капитальные строения (здания, сооружения), их части, машино-места, являющиеся собственностью или находящиеся в хозяйственном ведении или оперативном управлении, а также здания, сооружения и передаточные устройства сверхнормативного незавершенного строительства;
- у физических лиц: капитальные строения (здания, сооружения), их части, а также машино-места, расположенные на территории Республики Беларусь и принадлежащие плательщикам – физическим лицам (ст. 227 НК).

**Республиканская ставка** налога – 1 % для организаций и 0,1 % для физических лиц (ст. 230 НК). Порядок исчисления налога на недвижимость:

- Годовая сумма налога на недвижимость исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки (ст. 232 НК).
- Плательщики-организации не позднее 20 марта текущего налогового периода представляют в налоговые органы по месту постановки на учет налоговые декларации (расчеты) по налогу на недвижимость.
- Уплата налога на недвижимость производится плательщиками-организациями по их выбору один раз в год в размере исчисленной годовой суммы налога не позднее 22 марта налогового периода или ежеквартально не позднее 22-го числа третьего месяца каждого квартала в размере одной четвертой исчисленной годовой суммы налога.

- Уплата налога на недвижимость плательщиками – физическими лицами производится: ежегодно не позднее 15 ноября – за текущий налоговый период (ст. 233 НК).

**Налоговым периодом** по налогу на недвижимость признается календарный год (ст. 231 НК).

#### **Земельный налог**

**Плательщиками** земельного налога признаются организации и физические лица, которым земельные участки на территории Республики Беларусь предоставлены на праве пожизненного наследуемого владения, постоянного или временного пользования, либо предоставлены в частную собственность (ст. 236 НК).

**Объектом налогообложения** признаются расположенные на территории Республики Беларусь земельные участки (ст. 238 НК).

**Налоговая база** земельного налога определяется в размере кадастровой стоимости земельного участка. Кадастровая стоимость земельного участка определяется в соответствии с законодательством об охране и использовании земель и зависит от его функционального использования (ст. 240 НК).

**Ставки** налога дифференцированы и зависят от категории земель и ее функционального назначения. Функциональное использование земельного участка определяется на основании целевого назначения этого участка, установленного местным исполнительным комитетом (ст. 241 НК). Годовая сумма земельного налога исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки (ст. 243 НК).

**Налоговым периодом** является календарный год (ст. 242 НК). Плательщики-организации не позднее 20 февраля текущего налогового периода представляют в налоговые органы по месту постановки на учет налоговые декларации (расчеты) по земельному налогу исходя из наличия на 1 января календарного года объектов налогообложения земельным налогом.

**Уплата** земельного налога производится: организациями (за исключением садоводческих товариществ): по их выбору без изменения в течение налогового периода один раз в год в размере исчисленной суммы за год – не позднее 22 февраля текущего года или ежеквартально не позднее 22-го числа второго месяца каждого квартала – в размере одной четвертой годовой суммы земельного налога.

**Уплата** земельного налога плательщиком – физическим лицом производится ежегодно не позднее 15 ноября – за текущий налоговый период.

#### **Экологический налог**

**Плательщиками** экологического налога признаются организации и индивидуальные предприниматели (ст. 246 НК).

**Объектом налогообложения** по экологическому налогу являются:

- выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух;
- сброс сточных вод;
- хранение и захоронение отходов производства (ст. 247 НК).

**Ставки** экологического налога дифференцированы и зависят от объекта налогообложения (ст. 249 НК).

**Налоговая база** экологического налога определяется как фактические объемы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сброса сточных вод в окружающую среду отходов производства, подлежащих хранению; отходов производства, подлежащих захоронению.

**Порядок исчисления экологического налога:** произведение налоговой базы и налоговой ставки.

**Налоговым периодом** признается календарный квартал (ст. 250 НК).

Плательщики ежеквартально представляют в налоговые органы налоговую декларацию (расчет) не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

Уплата экологического налога производится: ежеквартально не позднее 22-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом (ст. 252 НК).

#### **Налог за добычу (изъятие) природных ресурсов**

**Плательщиками** налога признаются организации и индивидуальные предприниматели (ст. 254 НК).

**Объектом налогообложения** налогом за добычу (изъятие) природных ресурсов признается добыча (изъятие) песка формовочного, стекольного, строительного, песчано-гравийной смеси, камня строительного, облицовочного, воды (поверхностной и подземной), минеральной воды, соли калийной и поваренной и ряда других природных ресурсов (ст.255 НК).

**Налоговая база** налога за добычу (изъятие) природных ресурсов, за исключением калийных солей, определяется как фактический объем добываемых (изымаемых) природных ресурсов (ст. 256 НК).

**Ставки** налога дифференцированы в зависимости от вида добываемых природных ресурсов (ст. 255 НК). Сумма налога за добычу (изъятие) природных ресурсов исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки (ст. 259 НК).

**Налоговым периодом** признается календарный квартал (ст. 256 НК).

Плательщики по истечении налогового периода представляют в налоговые органы налоговую декларацию (расчет) не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. Уплата налога за добычу (изъятие) природных ресурсов производится по истечении налогового периода не позднее 22-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом (ст. 260 НК).

#### **Налоги, включаемые в цену (тариф) продукции (товаров, работ, услуг), методика их расчета**

**1. Налог на добавленную стоимость.** Плательщиками налога признаются организации, индивидуальные предприниматели с учетом отдельных особенностей, доверительные управляющие и физические лица, на которых возложена обязанность по уплате налога на добавленную стоимость, взимаемого при ввозе товаров на таможенную территорию Республики Беларусь (ст. 112 НК).

**Объектами обложения** налогом на добавленную стоимость признаются обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории Республики Беларусь и ввоз товаров на территорию Республики Беларусь (ст. 115 НК).

**Освобождаются от налога на добавленную стоимость обороты по реализации на территории Республики Беларусь:**

- 1.1. Лекарственных средств, медицинских изделий по перечню, утверждаемому Президентом Республики Беларусь.
- 1.2. Медицинских услуг (за исключением косметологических услуг нелечебного характера).
- 1.3. Ветеринарных мероприятий.
- 1.4. Социальных услуг по перечню таких услуг, утверждаемому Советом Министров Республики Беларусь.
- 1.5. Продуктов питания учреждениям образования, столовым учреждений здравоохранения и социальной защиты.
- 1.6. Услуг по подготовке спортсменов-учащихся в специализированных учебно-спортивных учреждениях.
- 1.7. Услуг в сфере культуры по перечню таких услуг, утверждаемому Президентом Республики Беларусь.
- 1.8. Услуг, связанных с организацией похорон.
- 1.9. Товаров (работ, услуг) плательщиками, использующими труд инвалидов, если численность инвалидов у них в среднем за период составляет не менее 50 % численности работников в среднем за этот же период.

1.10. Товаров магазинами беспошлинной торговли.

1.11. Путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление населения организациями и т.д.

**Освобождаются от налога на добавленную стоимость товаров при ввозе на территорию Республики Беларусь:**

- белорусские рубли, иностранная валюта, в частности, банкноты и монеты, являющиеся законным средством платежа, а также ценные бумаги, акцизные марки, марки таможенного контроля, марки пошлин и сборов;
- транспортные средства, ввозимые с территории государств – членов Евразийского экономического союза, посредством которых осуществляются международные перевозки грузов, пассажиров и багажа, а также предметы материально-технического снабжения и снаряжения, топливо, продовольствие и другое имущество, необходимые для эксплуатации транспортных средств на время следования в пути, в пунктах промежуточной остановки или приобретенные за границей в связи с ликвидацией аварии (поломки) этих транспортных средств;
- технические средства, которые не могут быть использованы иначе как для профилактики инвалидности и (или) реабилитации инвалидов;
- лекарственные средства, медицинские изделия и протезно-ортопедические изделия, а также сырье, материалы для их изготовления, комплектующие изделия для их производства, полуфабрикаты к ним;
- семена, ввозимые для научных целей и государственного сортоиспытания;
- все виды печатных изданий, получаемых государственными библиотеками и музеями по международному книгообмену, а также кино- и видеопроизведения, ввозимые государственными кино- и видеоорганизациями в целях осуществления международных некоммерческих обменов;
- банковские и мерные слитки из драгоценных металлов, ввозимые банками и т.д.

**Ставка налога на добавленную стоимость установлена в следующих размерах:**

- **в размере ноль (0) процентов** устанавливается при:
  - реализации товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта;
  - реализации товаров, вывезенных (без обязательств об обратном ввозе на территорию Республики Беларусь) в государства – члены Евразийского экономического союза;
  - реализации экспортируемых работ по производству товаров из давальческого сырья (ст. 122 НК);
- **в размере десять (10) процентов** устанавливается при реализации:
  - продукции растениеводства (за исключением цветоводства, декоративных растений); дикорастущих ягод, орехов и иных плодов, грибов, другой дикорастущей продукции; продукции пчеловодства; продукции животноводства (за исключением пушнины); продукции рыбоводства;
  - при ввозе на территорию Республики Беларусь и (или) реализации продовольственных товаров и товаров для детей по перечню, утвержденному Президентом Республики Беларусь;
- **в размере двадцать (20) процентов** устанавливается при:
  - реализации товаров (работ, услуг), а также при реализации (передаче) имущественных прав;
  - ввозе на территорию Республики Беларусь товаров;
  - прочем выбытии товаров, помещенных под таможенную процедуру беспошлинной торговли в магазинах беспошлинной торговли;
  - реализации услуг в электронной форме;
- **в размере двадцать пять (25) процентов** устанавливается при реализации услуг электросвязи;



- **девять целых девять сотых (9,09)** процента или **шестнадцать целых шестьдесят семь сотых (16,67)** процента – при реализации товаров по регулируемым розничным ценам с учетом налога на добавленную стоимость.

**Порядок исчисления налога:** налог включается в виде надбавки в цену товара (в тариф на работы или услуги) и оплачивается потребителем. Владелец товара, работы или услуги при их реализации получает от покупателя одновременно с ценой и сумму НДС, которую затем перечисляет государству, в свою очередь, уменьшив ее на налог, уплаченный поставщикам при покупках и выделенный ими в первичных документах отдельной строкой. Сумма налога на добавленную стоимость, исчисленная с оборота по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав, определяется как произведение налоговой базы и процента налоговой ставки. В отдельных случаях, когда исчисленная сумма налога на добавленную стоимость должна определяться расчетным методом, ее сумма рассчитывается как произведение налоговой базы и налоговой ставки, деленное на размер налоговой ставки, увеличенной на 100, по следующей формуле:

$$\text{НДС}_{\text{исч}} = \frac{\text{НБ} * \text{С}_T}{(100 + \text{С}_T)},$$

где  $\text{НДС}_{\text{исч}}$  – исчисленная сумма налога, р.;

$\text{НБ}$  – налоговая база;

$\text{С}_T$  – установленная ставка налога (ст. 128 НК).

**Налоговым периодом** по налогу на добавленную стоимость признается календарный год. Отчетным периодом по налогу на добавленную стоимость по выбору плательщика признается календарный месяц либо календарный квартал (ст. 127 НК).

**Сроки уплаты:** плательщики представляют в налоговые органы налоговую декларацию (расчет) не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом. Уплата налога на добавленную стоимость производится не позднее 22-го числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом (ст. 136 НК).

**2. Акцизы.** *Плательщиками налога* признаются организации, индивидуальные предприниматели с учетом отдельных особенностей и физические лица, на которых возложена обязанность по уплате налога, взимаемого при ввозе товаров на таможенную территорию Республики Беларусь (ст. 145 НК).

**Объектами обложения** акцизами являются:

- подакцизные товары, производимые плательщиками и реализуемые ими на территории Республики Беларусь;
- ввозимые на таможенную территорию Республики Беларусь подакцизные товары (ст. 147 НК).

Подакцизными товарами признаются:

- спирт;
- алкогольная продукция;
- непищевая спиртосодержащая продукция в виде растворов, эмульсий, суспензий, произведенных с использованием этилового спирта из всех видов сырья, иных спиртосодержащих продуктов;
- пиво, пивной коктейль;
- слабоалкогольные напитки с объемной долей этилового спирта более 1,2 % и менее 7 % (слабоалкогольные натуральные напитки, иные слабоалкогольные напитки), вина с объемной долей этилового спирта от 1,2 % до 7 %;
- табачные изделия;
- автомобильные бензины; дизельное топливо и дизельное топливо с метиловыми эфирами жирных кислот; судовое топливо; масло для дизельных и (или) карбюраторных (инжекторных) двигателей;

- газ углеводородный сжиженный и газ природный топливный компримированный, используемые в качестве автомобильного топлива;
- сидры;
- пищевая спиртосодержащая продукция в виде растворов, эмульсий, суспензий, произведенных с использованием этилового спирта (ст. 150 НК).

**Ставки налога:** в Республике Беларусь действуют единые ставки акцизов как для подакцизных товаров, произведенных на территории Республики Беларусь, так и для подакцизных товаров, ввозимых на таможенную территорию Республики Беларусь и (или) реализуемых на таможенной территории Республики Беларусь.

Ставки акцизов могут устанавливаться:

- в абсолютной сумме на физическую единицу измерения подакцизных товаров (твердые (специфические) ставки);
- в процентах от стоимости подакцизных товаров или таможенной стоимости подакцизных товаров, увеличенной на подлежащие уплате суммы таможенных пошлин (процентные (адвалорные) ставки) (ст. 155 НК).

**Налоговая база** по акцизам в зависимости от установленных в отношении подакцизных товаров ставок акцизов определяется:

- при реализации произведенных плательщиком подакцизных товаров как объем реализованных подакцизных товаров в натуральном выражении;
- как стоимость реализованных подакцизных товаров по подакцизным товарам, в отношении которых установлены процентные (адвалорные) ставки акцизов (ст. 148 НК).

**Порядок исчисления налога:** сумма акцизов по подакцизным товарам исчисляется как произведение налоговой базы и ставки акцизов.

**Налоговым периодом** для исчисления акцизов признается календарный месяц (ст. 158 НК).

**Сроки уплаты:** плательщики ежемесячно представляют в налоговые органы налоговую декларацию (расчет) не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. Уплата акцизов производится не позднее 22-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом (ст. 163 НК).

### **Налоги, уплачиваемые из прибыли организации (предприятия)**

**Плательщиками** налога на прибыль признаются организации (ст. 166 НК).

**Налоговым периодом** налога на прибыль признается календарный год.

**Отчетным периодом** налога на прибыль признается календарный квартал (ст. 185 НК).

**Налоговая база** налога на прибыль определяется как денежное выражение валовой прибыли, подлежащей налогообложению (ст. 182 НК).

**Объектом налогообложения** налога на прибыль признаются валовая прибыль (сумма прибыли от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, уменьшенных на сумму внереализационных расходов), а также дивиденды и приравненные к ним доходы, начисленные белорусскими организациями (ст. 167 НК). Прибыль (убыток) от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав определяется как положительная (отрицательная) разница между выручкой от их реализации на возмездной основе, уменьшенной на суммы налогов и сборов, исчисляемых из выручки, и затратами, учитываемыми при налогообложении, если иное не установлено настоящей статьей (ст. 168 НК).

К затратам, учитываемым при налогообложении, относятся:

1. Затраты по производству и реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав (стоимостная оценка использованных в процессе производства и реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, нематериальных активов, трудовых ресурсов и иных расходов на их производство и реализацию, отражаемых в бухгалтерском учете) (ст. 170 НК).

2. Нормируемые затраты (ст. 171 НК).

2.1. Командировочные расходы (расходы на служебные командировки) в пределах норм, установленных законодательством.

2.2. Затраты на оплату стоимости топливно-энергетических ресурсов, израсходованных в пределах норм, установленных в соответствии с законодательством.

2.3. Потери от недостачи и (или) порчи при хранении, транспортировке и (или) реализации товаров, запасов в пределах норм естественной убыли;

2.4. Расходы на управленческие услуги.

**Внерезидентными доходами** признаются доходы, полученные плательщиком при осуществлении своей деятельности и непосредственно не связанные с производством и реализацией товаров (работ, услуг), имущественных прав (ст. 174 НК).

**Внерезидентными расходами** признаются расходы, потери, убытки, произведенные плательщиком для осуществления своей деятельности и непосредственно не связанные с производством и реализацией товаров (работ, услуг), имущественных прав (ст. 175 НК).

**Ставка** налога на прибыль – 18 % (общая ставка), 10 % (для научно-технологических парков и их резидентов, центров трансфера технологий; прибыль организаций, полученная от реализации высокотехнологичных товаров), 5 % (для членов научно-технологической ассоциации, созданной Белорусским государственным университетом, в части выручки от реализации информационных технологий и услуг по их разработке), ставка налога на прибыль по дивидендам – 12 % (ст. 184 НК).

**Порядок исчисления:** сумма налога на прибыль по итогам отчетного периода исчисляется нарастающим итогом с начала налогового периода как произведение налоговой базы, уменьшенной на сумму прибыли, освобождаемой от налогообложения, а по итогам четвертого квартала также на сумму убытков, переносимую на прибыль этого отчетного периода и налоговой ставки.

Плательщик вправе уменьшить указанную сумму налога на прибыль в случаях и порядке, установленных законодательством, в частности при применении льгот, предусматривающих освобождение от уплаты налога на прибыль, при зачете уплаченного в иностранном государстве налога на прибыль (доход), а также при наступлении обстоятельств, предусмотренных пунктом 14 статьи 180 настоящего Кодекса. Сумма налога на прибыль с дивидендов исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки. Налоговая декларация (расчет) по налогу на прибыль по итогам истекшего отчетного периода **представляется в** налоговые органы не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом. Налоговая декларация (расчет) по налогу на прибыль с дивидендов, начисленных белорусскими организациями, представляется в налоговые органы не позднее 20-го числа месяца, следующего за месяцем, в котором были начислены дивиденды.

**Уплата налога** на прибыль производится: в течение налогового периода по итогам истекшего отчетного периода – не позднее 22-го числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом. Уплата налога на прибыль за четвертый квартал налогового периода производится не позднее 22 декабря этого периода в размере двух третей суммы налога на прибыль, исчисленной исходя из суммы налога на прибыль за третий квартал налогового периода с последующим перерасчетом в целом за налоговый период и исчислением суммы налога на прибыль к доплате или уменьшению не позднее 22 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом (ст. 186 НК).

## **2.8. Особенности использования чистой прибыли на предприятиях различных хозяйственно-правовых форм. Механизм льготирования прибыли.**

### **Пути увеличения прибыли предприятия за счет различных источников**

Под распределением прибыли понимается порядок и направления ее использования, определяемый законодательством, целями и задачами предприятия, интересами учредителей – собственников предприятия.

Распределение прибыли основывается на следующих принципах:

- выполнение обязательств перед государством;
- обеспечение материальной заинтересованности работников в достижении наивысших результатов при наименьших затратах;
- накопление собственного капитала, обеспечивающего процесс непрерывного развития бизнеса;
- выполнение обязательств перед учредителями, инвесторами, кредиторами и др.

Прибыль полного товарищества распределяется между участниками в соответствии с учредительным договором, в котором определяются доли его участников. Если товарищество создано на конкретный срок, в целях реализации определенного проекта, то чистая прибыль распределяется между участниками в соответствии с их долями в складочном капитале. В том случае, когда товарищество создано на длительный или неопределенный срок, из прибыли могут формироваться различные фонды. В командитном товариществе из балансовой прибыли в первую очередь вносятся в бюджет различные сборы и налог на прибыль. Затем из чистой прибыли выплачивается доход для вкладчиков (командитистов), т.к. они внесли свои вклады в складочный капитал, но в текущей деятельности товарищества не участвуют и не несут полную ответственность за результаты. Затем формируются необходимые для развития предприятия фонды. Прибыль, идущая на выплаты участникам товарищества, делится в соответствии с их долевым участием в складочном капитале. Остаток прибыли распределяется между действительными членами (полными товарищами).

Если прибыль не получена или получена в меньшем объеме, нежели предполагалось, то возможны следующие варианты:

- при отрицательных финансовых результатах действительные члены обязаны отдать вкладчикам их долю прибыли, продав имущество товарищества;
- при недостаточности средств может быть принято решение о невыплате пайщикам прибыли.

Прибыль общества с ограниченной ответственностью облагается налогом и распределяется в общем порядке, установленном для юридических лиц. Чистая прибыль может распределяться на резервный фонд, который в соответствии с законом об обществах с ограниченной ответственностью рекомендуется формировать для своевременного выполнения обязательств перед учредителями, выходящими из их состава, а также делиться на две части – фонд накопления и фонд потребления. Наиболее сложным является порядок распределения прибыли акционерных обществ. Общие механизмы распределения прибыли и порядок выплаты дивидендов фиксируются в уставе общества. Для определения ставки дивидендов необходимо рассчитать потенциальный размер прибыли, которая может быть выплачена акционерам без ущерба для деятельности АО.

В акционерных обществах механизм распределения и порядок выплаты дивидендов отражен в Уставе общества. Особенностью распределения прибыли в акционерных обществах является формирование резервного и других фондов, которые предназначаются для покрытия убытков и в случае низкой прибыли отчетного года для выплаты доходов по ценным бумагам. Часть прибыли, используемой на накопление, может быть направлена на увеличение уставного капитала или в качестве вноса в уставный капитал дочернего общества. Возможно использование части прибыли для распределения между работниками в виде денежных средств или акций. В целях развития производства при недостаточности прибыли может быть принято решение о реинвестировании дивидендов по простым акциям и о невыплате доходов их владельцам.

Важнейшим моментом финансового планирования является распределение прибыли на инвестируемую часть и дивиденды, т.к. от этого зависят развитие акционерного общества и его возможности выплачивать дивиденды в будущем. Высокие дивиденды ведут к «проеданию» основного капитала, низкие – снижают рыночный курс акций.

Политика АО в области распределения прибыли обычно вырабатывается советом директоров и подлежит утверждению на общем собрании акционеров. При планировании распределения чистой прибыли АО необходимо учитывать виды выпущенных акций. Так, по привилегированным акциям предусматривается обязательная выплата дивидендов по утвержденным ставкам. Вопрос о выплате дивидендов по обыкновенным акциям решается в зависимости от финансовых результатов деятельности общества и с учетом перспектив его развития.

Унитарное предприятие (УП) – государственное или муниципальное предприятие, не наделенное правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество (имущество неделимо и не может быть распределено по вкладам). УП на праве хозяйственного ведения создается по решению уполномоченного государственного (муниципального) органа. УП владеет, пользуется и распоряжается имуществом.

Собственник решает вопросы создания, реорганизации и ликвидации предприятия; определения предмета и целей деятельности; контроля за использованием и сохранностью имущества. Собственник имеет право на получение части прибыли. Он не отвечает по обязательствам предприятия.

При распределении прибыли выделяют:

- прибыль, полученную от видов деятельности, облагаемых налогом на доходы (источником этой прибыли являются доходы от казино, видеосалонов, лотерей, акций, облигаций и т.д. – ставки налога на доход дифференцированы по видам деятельности);
- прибыль, облагаемую налогом на прибыль (налогооблагаемую прибыль);
- льготную прибыль; льготная прибыль – это прибыль, не облагаемая налогом на прибыль;
- прибыль, использованную на приобретение основных фондов, реконструкцию и модернизацию при условии полного (100 %) использования амортизационного фонда на последнюю отчетную дату;
- прибыль производственных мастерских, опытно-экспериментальных предприятий и учебных заведений, полученную в процессе практического обучения студентов и учащихся;
- прибыль предприятий, использующих труд инвалидов, если их численность составляет не менее 50 % среднесписочной численности ППП, и на другие цели. На эти цели льготируется 100 % прибыли.

#### **Пути увеличения прибыли предприятия за счет различных источников**

Планирование прибыли – составная часть финансового планирования и важный участок финансово-экономической работы на предприятии. Прибыль планируют отдельно по всем видам деятельности предприятия. Это не только облегчает планирование, но и имеет значение для предполагаемой величины налога на прибыль, т.к. некоторые виды деятельности не облагаются налогом на прибыль, а другие – облагаются по повышенным ставкам. В процессе разработки планов по прибыли важно учесть не только все факторы, влияющие на величину возможных финансовых результатов, но и, рассмотрев варианты производственной программы, выбрать фактор, обеспечивающий максимальную прибыль.

На каждом предприятии должны предусматриваться плановые мероприятия по увеличению прибыли. В общем плане эти мероприятия могут быть следующего характера:

- увеличение выпуска продукции;
- улучшение качества продукции;
- продажа излишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду;
- снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени;
- диверсификация производства;

- расширение рынка продаж;
- рациональное расходование экономических ресурсов;
- снижение затрат на производство;
- повышение производительности труда;
- ликвидация непроизводственных расходов и потерь;
- повышение технического уровня производства.

*Рост объемов производства и реализации продукции.* Увеличение объема производства и реализации продукции в натуральном выражении при прочих равных условиях ведет к росту прибыли. При высоком удельном весе условно-постоянных затрат в себестоимости продукции рост объема производства приведет к еще большему росту прибыли за счет эффекта масштаба. Возрастающие объемы производства продукции, пользующейся спросом, могут достигаться с помощью капитальных вложений, что требует направления прибыли на покупку более производительного оборудования, освоения новых технологий, расширения производства.

*Снижение себестоимости продукции.* Снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени. Количественно в структуре цены себестоимость занимает значительный удельный вес, поэтому снижение затрат сказывается на росте прибыли при прочих равных условиях. Если изменение объема реализации влияет на сумму прибыли прямо пропорционально, то связь между размером прибыли и уровнем себестоимости обратная. Чем ниже себестоимость продукции, определяемая уровнем затрат на ее производство и реализацию, тем выше прибыль, и наоборот.

*Рост цен на реализуемую продукцию.* Фактором, напрямую определяющим размер прибыли от реализации продукции, являются применяемые цены.

*Изменения в структуре производимой и реализуемой продукции.* Чем выше доля более рентабельной продукции (исчисляемой как отношение прибыли от реализации данной продукции к полной себестоимости этой продукции), тем больше прибыли получит предприятие. Соответственно, увеличение доли малорентабельной продукции повлечет сокращение прибыли. Несмотря на то, что прибыль является важнейшим экономическим показателем деятельности предприятия, она не характеризует эффективность его работы. Для определения эффективности работы предприятия необходимо сопоставить результаты (в данном случае прибыль) с затратами или ресурсами, которые обеспечили эти результаты.

Основные факторы увеличения прибыли предприятия:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки, т.е. объема продаж.

Следует отметить, что снижение затрат для предприятия – объективный процесс. При этом не только по причине увеличения прибыли, но и в связи с конкурентной борьбой и необходимостью снижения цен на выпускаемую продукцию в определенных ситуациях. В этих случаях в целях сокращения или увеличения прибыли необходимо своевременно переходить на выпуск новой продукции.

### **Основные факторы, влияющие на снижение затрат предприятия:**

#### **I. Факторы – требования менеджмента:**

1. Достижение соответствующего уровня производительности труда.
2. Обеспечение соответствующей оборачиваемости средств предприятия, прежде всего оборотных средств и их источников.
3. Оптимизация переменных затрат предприятия.
4. Оптимизация постоянных затрат, т.е. общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов.
5. Оптимизация структуры капитала предприятия, собственных и заемных средств.
6. Внедрение управленческого учета, совершенствование бюджетирования.
7. Оптимизация затрат на снабжение.

8. Управление затратами.
  9. Другие факторы.
  - II. Факторы, связанные с возможными резервами:
    1. Снижение уровня запасов.
    2. Устранение всевозможных потерь и непроизводительных расходов.
- Основные факторы увеличения объема продаж и выручки:**
- I. Факторы – требования менеджмента:
    1. Гибкое производство, позволяющее постоянное увеличение его объема, своевременное обновление выпускаемой продукции, расширение ассортимента.
    2. Соблюдение заключенных договоров.
    3. Оптимизация цен и ценообразования.
    4. Обеспечение высшего качества продукции, работ, услуг.
    5. Периодический пересмотр политики коммерческого кредитования.
    6. Другие факторы.
  - II. Факторы, связанные с возможными резервами:
    1. Завоевание и освоение новых рынков.
    2. Расширение дилерской сети.
    3. Эффективная деятельность предприятия по реализации продукции.

Следует отметить, что на реализацию цели управления прибылью направлена вся деятельность предприятия. Часть этой деятельности сфокусирована на реализации другой, не менее важной цели – обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия.

Кроме изложенных выше основных положений прибыльной политики в соответствующих документах могут быть отражены и другие положения. Прибыль очень важна для организации, предприятия, фирмы, частного лица, государства и т.д.

Прибыль – это положительная разница между выручкой и затратами. Необходимо стремиться увеличивать прибыль при помощи различных путей и способов. Следует помнить, что только легальные способы увеличения прибыли должны присутствовать в работе фирм, организаций, предприятий.

Прибыль – основная составляющая, из которой складывается и какая-то часть бюджета государства за счет налогов, и заработанная плата людей.

### **2.9. Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета.**

#### **Система показателей, характеризующих рентабельность и их анализ: показатели ROS, ROIC, WACC, EVA и методика их расчета**

Рентабельность – относительный показатель, характеризующий отдачу от вложенных в производство средств. Рентабельность оценивает эффективность важнейших факторов производства.

Выделяют следующие виды рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность затрат;
- рентабельность активов;
- рентабельность основного капитала;
- рентабельность оборотного капитала;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность заемного капитала.

Выделяют следующие показатели рентабельности:

1. Показатели рентабельности, базирующиеся на затратном подходе, уровень которых определяется отношением прибыли и затрат:

$$R_{\text{ОВП}} = \frac{\Pi_{\text{од}}}{C_{\text{ед}}} 100\%,$$

где  $R_{\text{ОВП}}$  – рентабельность отдельных видов продукции, р/р.;  
 $\Pi_{\text{од}}$  – прибыль в расчете на единицу продукции, р.;  
 $C_{\text{ед}}$  – себестоимость единицы продукции, р.

$$R_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{ТЕ}}}{C_{\text{ТП}}} 100\%,$$

где  $R_{\text{п}}$  – рентабельность продукции;  
 $\Pi_{\text{ТЕ}}$  – прибыль в расчете на товарный выпуск, р.;  
 $C_{\text{ТП}}$  – себестоимость товарной продукции, р.

- Показатели, характеризующие прибыльность продаж (реализации, рентабельность оборота), рассчитываются по отдельным видам продукции или по всей выручке от реализации:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{р}}(\text{до выплаты \%})}{V_{\text{р}}} 100\%,$$

где  $R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж (оборота);  
 $\Pi_{\text{р}}$  – прибыль от реализации продукции до реализации, р.;  
 $V_{\text{р}}$  – выручка от реализации продукции, р.

- Показатели, в основу которых положен ресурсный подход, и уровень которых определяют отношением прибыли к общей сумме или отдельным частям авансируемого капитала:

$$R_{\text{общ}} = \frac{\Pi_{\text{отч}}(\text{до выплаты \%})}{C_{\text{ср ОПФ}} + C_{\text{ср НОК}}} 100\%,$$

где  $R_{\text{общ}}$  – рентабельность общая;  
 $\Pi_{\text{отч}}$  – прибыль отчетного периода до выплаты процентов и налогов, р.;  
 $C_{\text{ср ОПФ}}$  – среднегодовая стоимость основного производственного капитала, р.;  
 $C_{\text{ср НОК}}$  – среднегодовая стоимость нормируемого оборотного капитала, р.

$$R_{\text{орг}} = \frac{\text{ЧП}}{C_{\text{ср ОПФ}} + C_{\text{ср НОК}}} 100\%,$$

где  $R_{\text{орг}}$  – рентабельность организации;  
 $\text{ЧП}$  – чистая прибыль, р.;  
 $C_{\text{ср ОПФ}}$  – среднегодовая стоимость основного производственного капитала, р.;  
 $C_{\text{ср НОК}}$  – среднегодовая стоимость нормируемого оборотного капитала, р.

$$R_{\text{ЧА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧА}} 100\%,$$

где  $R_{\text{ЧА}}$  – рентабельность чистых активов;  
 $\text{ЧА}$  – чистые активы, р.

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} 100\%,$$

где  $R_{\text{СК}}$  – рентабельность собственного капитала;  
 $\text{СК}$  – собственный капитал, р.

$$R_{\text{ИК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{И}} 100\%,$$

где  $R_{\text{ИК}}$  – рентабельность инвестиционного капитала;  
 $\text{И}$  – величина инвестиций, р.



При обосновании и анализе эффективности производства разрабатываются мероприятия, способствующие росту прибыли и рентабельности, на которые оказывают влияние три главных фактора: повышение качества продукции и связанной с ним цены, снижение себестоимости продукции и увеличение масштабов производства. Мероприятия, воздействующие на указанные факторы, подразделяются на внутривыпускные (внедрение новой техники и технологии, механизация и автоматизация производства, улучшение организации производства и труда, автоматизация и механизация производственных процессов и др.) и внешние (изменение спроса на продукцию, изменение цен на сырье, материалы, топливо, энергоносители, изменение курса валют и т.п.).

Рентабельность продаж или ROS (Return On Sales) является индикатором ценовой политики компании, и ее способности контролировать издержки. Различия в конкурентных стратегиях и продуктовых линейках вызывают значительное разнообразие значений рентабельности продаж в различных компаниях. Часто используется для оценки операционной эффективности компаний. Однако следует учитывать, что при равных значениях показателей выручки, операционных затрат и прибыли до налогообложения у двух разных фирм рентабельность продаж может сильно различаться, вследствие влияния объемов процентных выплат на величину чистой прибыли:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка (ТО)}}$$

Рентабельность инвестиционного капитала (Return On Invested Capital – ROIC). В качестве инвестированного берется только капитал, вложенный в основную деятельность компании, так же, как и рассматриваемая прибыль, является прибылью от основной деятельности.

В общем виде формула расчета показателя выглядит следующим образом:

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{\text{Инвестиционный капитал}} * 100 ,$$

где **NOPLAT** – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов, р.;

**Инвестиционный капитал** – капитал, инвестированный в основную деятельность компании, р.

Средневзвешенная стоимость капитала WACC (weighted average cost of capital) показывает минимальный возврат средств предприятия на вложенный в его деятельность капитал, или его рентабельность, т.е. это общая стоимость капитала, рассчитанная как сумма доходности собственного капитала и заемного капитала, взвешенных по их удельной доле в структуре капитала:

$$WACC = R_e \frac{E}{V} + R_d (1 - t) \frac{D}{V} ,$$

где  $R_e$  – доходность собственного капитала организации, р.;

$R_d$  – доходность заемного капитала организации, р.;

$\frac{E}{V}, \frac{D}{V}$  – доля собственного и заемного капитала в структуре капитала компании. Сумма собственного и заемного капитала формирует капитал компании ( $V = E + D$ );

t – процентная ставка налога на прибыль.

Экономическая добавленная стоимость (англ. EVA, Economic Value Added) – показатель экономической прибыли предприятия после выплаты всех налогов и платы за весь инвестированный в предприятие капитал. Расчет экономической добавленной стоимости можно провести несколькими способами:

$$\begin{aligned} \text{Economic Value Added} &= \text{NOPAT} - WACC * \text{CE} ; \\ \text{Economic Value Added} &= (\text{EBIT} - \text{Taxes}) - WACC * \text{CE} ; \\ \text{Economic Value Added} &= (\text{ROIC} - WACC) * \text{CE} . \end{aligned}$$

NOPAT (англ. Net Operating Profit Adjusted Taxes) – прибыль от операционной деятельности после уплаты налогов, но до процентных платежей (NOPAT = EBIT (операционная прибыль) – Taxes (налоговые платежи)).

CE (англ. Capital Employed, Invested Capital, Capital Sum) – инвестиционный капитал, является суммой совокупных активов (Total Assets) из расчета на начало года за вычетом беспроцентных текущих обязательств (кредиторской задолженности поставщикам, бюджету, полученных авансов, прочей кредиторской задолженности).

## 2.10. Точка безубыточности, чувствительность прибыли к изменению параметров деятельности. Показатели EBITDA, EBIT, NOPAT. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности предприятия. Модель Du Pont

**Точка безубыточности** – это объем продукции, при котором расходы компании полностью покрываются доходами от продаж. При реализации большего количества товара или услуг начинается получение прибыли.

После расчетов безубыточного объема продукции на предприятии осуществляется прогноз следующих показателей:

- Объем производства и продаж, при котором будет обладать конкурентоспособностью и рентабельностью.
- Объем продаж, необходимый для создания зоны финансовой безопасности.

Чтобы вычислить точку безубыточности в объеме продаж, необходимо знать значения трех переменных.

1. **Постоянные затраты** – затраты, не зависящие от объема продаж, такие как арендная плата, затраты на заработную плату управленческого персонала, налоги на имущество предприятия и другие.
2. **Переменные затраты** зависят от объема производства и продаж, например, себестоимость.
3. **Цена единицы товара.** Итоговая формула точки безубыточности:

$$\frac{\text{Постоянные затраты}}{(\text{Цена} - \text{переменные затраты на единицу продукции})}$$

Другими словами, точка безубыточности равна общей стоимости постоянных затрат, деленной на разницу между ценой единицы и переменными издержками. Необходимо обратить внимание, что в этой формуле постоянные затраты указаны как общая сумма всех накладных расходов для фирмы, тогда как цена и переменные издержки указаны как единичные затраты – цена за каждую проданную единицу продукции.

1. **Финансовый коэффициент EBITDA** используется для того чтобы определить способность предприятия покрывать свои обязательства. EBITDA переводится как Earning before interest, dividend, tax, amortization, что буквально читается как валовая прибыль до вычета процентов, дивидендов, налогов, амортизации. Для правильного расчета показателя EBITDA нужна финансовая отчетность, которая сделана по стандартам МСФО (международной системы финансовой отчетности). Показатель EBITDA показывает доход предприятия, т.е. денежные средства, которые предприятие выручило в отчетном периоде. Этот показатель используется для оценки рентабельности инвестиций в себя. Приблизительный расчет показателя EBITDA имеет следующий вид:

$$\text{EBITDA} = \text{Прибыль от реализации} + \text{амортизационные отчисления}$$

Показатель отражает прибыль предприятия до налогообложения и расходов на амортизацию основных средств. Показатель EBITDA важен для проведения финансового ана-

лиза. Наряду с EBITDA используются в анализе показатели EBIT (прибыль до начисления налогов и процентов по кредитам), EBT (прибыль до начисления налогов), NOPLAT (чистая прибыль минус налоги), OIBDA (операционная прибыль минус амортизация).

2. **Финансовый показатель EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)** – прибыль до вычета процентов и налогов. Данный показатель финансового результата организации является промежуточным, между валовой и чистой прибылью. Показатель EBIT рассчитывается по данным «Отчета о прибылях и убытках» организации – к прибыли (убытка) до налогообложения прибавляются ранее учтенные с минусом проценты к уплате:

$$\text{EBIT} = \text{Прибыль (убыток) до налогообложения} + \text{Проценты к уплате}$$

Нормальным считается как минимум положительное значение EBIT. Однако оно еще не гарантирует итоговую прибыль – после вычитания процентов (особенно, если у организации большое долговое бремя) может получиться убыток. Широкое распространение в финансовом анализе получил показатель EBITDA – показатель, который больше EBIT на величину амортизации основных средств и нематериальных активов. Исключение из показателя финансового результата амортизации, основной «неденежной» статьи отчета о прибылях и убытках, делает EBITDA ближе к показателю реальных денежных потоков. Поэтому инвесторы в своих оценках чаще полагаются на показатель EBITDA, чем на EBIT.

3. **Финансовый показатель NOPAT (Net Operating Profit After Tax)** – это чистая операционная прибыль после уплаты налогов. NOPAT также применяется для анализа эффективности компании. На основании NOPAT можно делать выбор между компаниями альтернативами для покупки. Для целей анализа эффективности компании необходимо рассматривать показатель NOPAT в динамике, его рост указывает на увеличение операционной эффективности компании и менеджмента, однако падение показателя может говорить, например, о сделанных ранее крупных вложениях в капитальные активы. Формула NOPAT с учетом корректировок операционной прибыли будет выглядеть следующим образом:

$$\text{NOPAT} = (\text{EBIT} + K + L) * (1 - T)$$

где **EBIT** – прибыль до вычета налогов и процентов, р;

**K** – непроцентные расходы на обслуживание кредитов и займов, р.;

**L** – лизинговые платежи и выплаты по обязательствам аналогичным займам, р.;

**T** – ставка налога на прибыль.

NOPAT можно рассчитать и на основе чистой прибыли, в таком случае мы должны значение чистой прибыли из отчета о прибылях и убытках скорректировать следующим образом:

- добавить прирост финансовых резервов – мы увеличили резервы за счет прибыли;
- добавить приросты в запасах (оценив их по методу FIFO), также сделаны из прибыли; добавить доходы будущих периодов;
- вычесть амортизацию гудвилл; добавить расходы на обслуживание кредитов и займов;
- добавить процентные расходы;
- добавить лизинговые платежи и выплаты по обязательствам аналогичным займам;
- вычесть эффект «налогового щита».

Формула NOPAT с учетом корректировок будет выглядеть следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{NOPAT} &= \text{Чистая прибыль} + \text{Приросты резервов и запасов} + \text{Доходы будущих периодов} \\ &- \text{Амортизация гудвилл} + \text{Расходы связанные с обслуживанием кредитов} \\ &+ \text{Процентные расходы} \\ &+ \text{Лизинговые платежи и платежи по обязательствам аналогичным займам} \\ &- \text{"Налоговый щит"} \end{aligned}$$

В большинстве источников в качестве формулы NOPAT предлагают упрощенный вариант:

$$\text{NOPAT} = (\text{EBIT}) \cdot (1 - T),$$

где **EBIT** – прибыль до вычета налогов и процентов, р.;

**T** – ставка налога на прибыль.

### **Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности предприятия. Модель Du Pont**

Роль и значение показателя рентабельности заключается в следующем: данный показатель является одним из основных критериев оценки эффективности работы предприятия. При его помощи можно оценить эффективность управления предприятием, т.к. получение высокой прибыли и достаточного уровня доходности во многом зависит от правильности и рациональности принимаемых управленческих решений. Поэтому рентабельность можно рассматривать как один из критериев качества управления. Повышение рентабельности характеризует цель предприятия в рыночной экономике. Увеличение рентабельности обеспечивает победу предприятия в конкурентной борьбе и способствует выживанию предприятия в рыночной экономике.

Рентабельность имеет большое значение для собственников (акционеров и учредителей), т.к. при ее увеличении возрастает интерес к данному предприятию, растет цена акции. Рост рентабельности способствует повышению финансовой устойчивости предприятия. Уровень рентабельности интересует кредиторов и заемщиков денежных средств с точки зрения реальности получения процентов по обязательствам, снижения риска невозврата заемных средств, платежеспособности предприятия. Показатель рентабельности характеризует привлекательность бизнеса в данной сфере для предпринимателей. По значению уровня рентабельности можно оценить долгосрочное благополучие предприятия, т.е. способность предприятия получать достаточную прибыль на инвестиции. Для долгосрочных кредиторов инвесторов, вкладывающих деньги в собственный капитал предприятия, данный показатель является более надежным индикатором, чем показатели финансовой устойчивости и ликвидности, определяющиеся на основе соотношения отдельных статей баланса.

Устанавливая связь между суммой прибыли и величиной вложенного капитала, показатель рентабельности можно использовать в процессе прогнозирования прибыли. В процессе прогнозирования с фактическими и ожидаемыми инвестициями сопоставляется прибыль, которую предполагается получить на эти инвестиции. Оценка предполагаемой прибыли базируется на уровне доходности за предшествующие периоды с учетом прогнозируемых изменений. Кроме того, большое значение рентабельность имеет для принятия решений в области инвестирования, планирования, при составлении смет, координации, оценке и контроле деятельности предприятия и ее результатов. Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. И поскольку это относительные показатели – они практически не подвержены влиянию инфляции. На основе анализа средних уровней рентабельности можно определить, какие виды продукции и какие хозяйственные подразделения обеспечивают большую доходность.

Необходимо отметить, что названия показателей рентабельности несколько отличаются в различных источниках, но исходя из их экономического содержания, наиболее часто

в литературе можно встретить деление показателей рентабельности на три группы: рентабельность реализованной продукции, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала. Они могут быть представлены стоимостными показателями или показателями, выраженными в процентах (коэффициентах).

Рентабельность как относительный показатель характеризует процентное отношение суммы прибыли к одному из показателей (например, к выручке, товарообороту, издержкам, капиталу, фондам и т.д.). При расчете рентабельности используется прибыль предприятия. Рентабельность, рассчитанная исходя из чистой прибыли, называется чистой рентабельностью. Каждый из показателей рентабельности играет определенную роль в оценке эффективности деятельности предприятия. На практике следует использовать систему показателей рентабельности.

Система финансового анализа «Дюпон» (the dupont system of analysis) исследует способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвестировать ее, увеличивать масштабы своей деятельности, а также увеличивать привлекательность бизнеса для собственников (акционеров). Основная идея заключается в том, чтобы представить ключевые показатели деятельности предприятия в форме факторной модели с целью выявления основных причин, повлиявших на изменение того или иного показателя, определить темпы экономического роста компании, а также выявить ключевые направления управленческих воздействий для повышения эффективности бизнеса.

Влияние различных факторов на величину рентабельности собственного капитала может быть представлено посредством двух-, трех- и пятифакторных моделей Дюпона.

Двухфакторная модель Дюпона:

$$R_{СК} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина СК}}$$

Таким образом, двухфакторная модель Дюпона отражает, что увеличение рентабельности собственного капитала может быть обеспечено, с одной стороны, за счет увеличения рентабельности продаж (например, счет увеличения разницы между ценой и расходами на единицу), а с другой – счет увеличения оборачиваемости активов (в том числе за счет увеличения величины выручки в случае снижения цен при условии эластичного ненасыщенного спроса).

Трехфакторная модель Дюпона:

$$R_{СК} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина СК}} * \frac{\text{Средняя величина активов}}{\text{Средняя величина СК}}$$

Данная модель дает возможность оценить также влияние структуры капитала компании на рентабельность собственного капитала. При этом можно заметить, что рентабельность собственного капитала тем выше, чем ниже величина собственного капитала в структуре пассивов компании.

В данном случае задачей финансового менеджера является оптимальный баланс между требуемым уровнем рентабельности и уровнем финансового риска, связанного с нарушением финансовой устойчивости компании.

Пятифакторная модель Дюпона:

$$R_{СК} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Прибыль до н.о.}} * \frac{\text{Прибыль до н.о.}}{\text{Прибыль до н.о. и выплат\%}} * \frac{\text{Прибыль до н.о. и выплат\%}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина активов}} * \frac{\text{Средняя величина активов}}{\text{Средняя величина СК}}$$

где  $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Прибыль до н.о.}}$  – показатель налогового бремени;  
 $\frac{\text{Прибыль до н.о.}}{\text{Прибыль до н.о. и выплат\%}}$  – показатель процентного бремени.

Данная модель характеризует зависимость показателя рентабельности собственного капитала от эффективности операционной и финансовой деятельности компании. В частности, показатель налогового бремени характеризует налоговую нагрузку по налогу на прибыль. Увеличение данного показателя возможно за счет сокращения налоговых обязательств посредством использования различных схем налоговой минимизации.

Показатель процентного бремени отражает относительную стоимость привлечения заемных средств. Увеличение данного показателя возможно за счет формирования кредитного портфеля с минимально возможной средней процентной ставкой. Таким образом, использование двух-, трех- и пятифакторных моделей Du Pont дает финансовому менеджеру инструмент обоснования принимаемых решений, направленных на улучшение результатов финансово-хозяйственной деятельности компании. Подобный подход помогает выявить ключевые факторы, на которые руководству компании следует оказать первоочередное воздействие с целью повышения общей эффективности бизнеса.

## **2.11. Управление финансовыми результатами предприятия.**

### **Причины образования убытков, пути их устранения.**

#### **Анализ соотношения «издержки – объем продукции – прибыль»**

Финансовый результат является итогом деятельности предприятия, связанный с производством и реализацией продукции и в то же время представляется важным условием последующего витка его работы. Хорошие финансовые результаты работы компании способствуют улучшению доходной части бюджета страны через налоговые поступления, содействуют увеличению инвестиций в деятельность компании, их деловой активности в производственной и экономической сферах. Главная цель управления финансовыми результатами – предоставление максимальной прибыли учредителям и акционерам компании. Эта цель гарантирует гармонию интересов собственников с интересами страны и наемного персонала. Системы и методы планирования – основа механизма управления финансовыми результатами компании. Разработка комплекса мероприятий по обеспечению, формированию и использованию финансовых результатов в необходимом объеме и в соответствии с целями и задачами развития предприятия представляет собой процесс планирования финансовых результатов.

Формы управления финансовым результатом:

- разработка целенаправленной комплексной политики управления финансовыми результатами предприятия;
- создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по формированию и использованию прибыли на различных уровнях;
- формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов и управленческих решений;
- осуществление планирования, формирования, распределения и использования;
- разработка действенной системы стимулирования формирования прибыли и ее эффективного использования.

Внутрифирменное планирование финансовых результатов основывается на использовании трех систем:

- 1) прогнозирование формирования и распределения прибыли предприятия;
- 2) текущее планирование формирования, распределения и использования прибыли предприятия;
- 3) оперативное планирование формирования и использования прибыли предприятия.

Основная цель анализа финансовых результатов – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности организации и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности, разработка и принятие обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности де-

тельности хозяйствующего субъекта. Бухгалтерская (финансовая) отчетность является информационной базой для проведения анализа финансовых результатов. Основу информационного обеспечения анализа финансовых результатов должна составить бухгалтерская отчетность, которая является единой для организаций всех отраслей и форм собственности. Из форм бухгалтерской отчетности используют: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, годовой отчет об изменении капитала, приложение к годовому бухгалтерскому балансу. Основные источники резервов повышения уровня рентабельности продукции – увеличение суммы прибыли от реализации продукции ( $P \uparrow R$ ) и снижение ее себестоимости ( $PC$ ). Для подсчета резервов может быть использована следующая формула:

$$(P \uparrow R) = R_B - R_1 = \frac{\Pi_1 + (P \uparrow \Pi)}{\sum VРП_{iB} * C_{iB}} - \frac{\Pi_1}{З_1},$$

где  $(P \uparrow R)$  – резерв роста рентабельности;

$R_B$  – возможный (прогнозируемый) уровень рентабельности;

$R_1$  – фактический уровень рентабельности;

$\Pi_1$  – фактическая сумма прибыли, р.;

$(P \uparrow \Pi)$  – резерв роста прибыли от реализации продукции, р.;

$VРП_{iB}$  – возможный объем реализации продукции с учетом выявленных резервов его роста;

$C_{iB}$  – возможный уровень себестоимости  $i$ -х видов продукции с учетом выявленных резервов снижения, р.;

$З_1$  – фактическая сумма затрат по реализованной продукции, р.

#### **Причины образования убытков, пути их устранения. Анализ соотношения «издержки – объем продукции – прибыль»**

Одним из индикаторов возможного состояния неплатежеспособности при анализе финансового оборота предприятия является наличие убытков. Убытки представляют собой прямую утрату собственного или части заемного капитала и могут быть погашены только за счет прибыли предприятия.

Причинами возникновения убытков являются:

- 1) превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);
- 2) убыточности внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, штрафов, налогов, относимых на финансовый результат);
- 3) превышения использованной прибыли над остаточной (чистой) прибылью предприятия.

Капитал, отвлеченный на убытки, предприятие возмещает за счет заемных средств: задолженностей по оплате труда, предприятиям-кредиторам, бюджету, внебюджетным фондам.

В конечном итоге убыточная деятельность приводит к росту обязательств предприятия по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, т.е. к состоянию неплатежеспособности.

**Неплатежеспособность** – невозможность предприятия погасить свои обязательства – проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

**Причинами неплатежеспособности** являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств. Неплатежеспособность как нарушение финансового оборота отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств. Все это становится причиной необходимости проведения на предприятии антикризисных мероприятий, поэтому целью оценки финансово-экономической деятельности в антикризисном управлении является установление и устранение факторов, определяющих неплатежеспособность предприятия.

**Антикризисные мероприятия могут отражать «защитную» или «наступательную» тактику организации.**

К основным защитным мерам можно отнести следующие:

1. Снижение цен на продукцию фирмы, ее быстрая продажа.
2. Сокращение числа штатных сотрудников.
3. Уменьшение объемов производства.
4. Временное прекращение производства или закрытие одного из подразделений.
5. Продажа части оборудования.

**«Наступательная» тактика предполагает наличие активных стратегических действий, к которым можно отнести:**

1. Модернизация оборудования.
2. Внедрение инновационных технологий в систему управления, производства, сбыта и т.д.
3. Повышение качества продукции.
4. Расширение рынков сбыта и использование других возможностей компании.
5. Реорганизация системы управления.

При планировании производственной деятельности часто используют **анализ «затраты – объем – прибыль»**.

Анализ «затраты – объем – прибыль» – это анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, объема производства, выручки (дохода), и прибыли.

Анализ «затраты – объем – прибыль» позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными затратами, постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции.

Главная роль в выборе стратегии поведения предприятия принадлежит маржинальной прибыли. Очевидно, что добиться увеличения прибыли можно, увеличив величину маржинальной прибыли. Достичь этого возможно разными способами: снизить цену продаж и соответственно увеличить объем реализации; увеличить постоянные затраты и увеличить объем; пропорционально изменять переменные, постоянные затраты и объем выпуска продукции.

Анализ «затраты – объем – прибыль» часто называют анализом величин в критической точке. Под критической точкой понимается та точка объема продаж, в которой затраты равны выручке от реализации всей продукции.

Цель анализа величин в критической точке состоит в нахождении уровня деятельности (объема производства), когда выручка от реализации становится равной сумме всех переменных и постоянных затрат, причем прибыль организации равна нулю, т.е. это тот объем продаж, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка.

Таким образом, критической является точка, с которой организация начинает зарабатывать прибыль. Эту точку называют также «мертвой», или точкой безубыточности, или точкой равновесия. В литературе часто можно встретить обозначение этой точки как *точки рентабельности*.

Для вычисления взаимосвязи «затраты – объем – прибыль» используются три метода: уравнений, маржинальной прибыли и графический.

#### **Метод уравнения:**

$$\text{Выручка} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты} = \text{Чистая прибыль}$$

**Метод маржинального дохода** – это модификация предыдущего:

$$\text{Маржинальный доход} = \text{выручке от реализации} - \text{переменные затраты}$$

#### **Графический метод:**

График показывает взаимосвязь выручки (доходов), затрат, объема продукции, прибыли (убытков)



### **ТЕМА 3: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ. ПЕРЕХОД НА МИРОВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА КАК УСЛОВИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

- 3.1. Сущность, факторы формирования, составляющие конкурентоспособности предприятия. Бенчмаркетинг.**
- 3.2. Конкурентные преимущества организации и их формирование. Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции.**
- 3.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Рейтинги конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью предприятия.**
- 3.4. Современная концепция управления качеством. Международные стандарты качества ISO серии 9001. Стандартизация и сертификация продукции и системы управления качеством.**

#### **3.1. Сущность, факторы формирования и составляющие конкурентоспособности предприятия. Бенчмаркетинг**

##### **Сущность, факторы формирования конкурентоспособности предприятия**

На современном этапе экономического развития единственным критерием востребования и повышения качества выпускаемой продукции является конкурентоспособность. Повышение конкурентоспособности касается продукции (товаров, услуг), предприятия, региона и страны в целом, но особо важную роль она играет в качестве основного звена экономики. Чтобы добиться успеха в рыночной экономике, любому предприятию необходимо тщательно спланировать эффективное развитие, а также накапливать необходимую информацию о собственных возможностях и перспективах.

К важным условиям возникновения конкуренции можно отнести следующее:

- полная хозяйственная (экономическая) обособленность каждого товаропроизводителя;
- полная зависимость товаропроизводителя от конъюнктуры рынка;
- противостояние всем другим товаропроизводителям в борьбе за покупательский спрос.

Объектом конкуренции являются потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка. Под **конкурентоспособностью** предприятия понимается экономическая категория, которая характеризует способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании своего потенциала. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений.

##### **Составляющие конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности.

Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают:

- 1) качество;
- 2) продажную цену;
- 3) затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги.

Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкой продукции и пр.

**Таблица 3.1 – Факторы конкурентоспособности организации**

Внешние	Внутренние
<ul style="list-style-type: none"> <li>– государственная политика в отношении экспорта и импорта;</li> <li>– уровень экономического развития страны;</li> <li>– эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;</li> <li>– уровень развития инфраструктуры в стране;</li> <li>– развитие научно-технологического потенциала;</li> <li>– наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;</li> <li>– таможенная политика и импортные пошлины, квоты;</li> <li>– система государственного страхования;</li> <li>– государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;</li> <li>– правовая защита интересов потребителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производственная и организационная структура предприятия;</li> <li>– учет и регулирование производственных процессов;</li> <li>– уровень квалификации персонала;</li> <li>– качество менеджмента;</li> <li>– информационная и нормативно-методическая база управления;</li> <li>– уровень стратегического управления;</li> <li>– развитость сбытовой сети;</li> <li>– степень защищенности информации;</li> <li>– масштабы применения современных информационных технологий;</li> <li>– использование сети Интернет для продажи продукции;</li> <li>– ориентация на экономику, основанную на использовании знаний;</li> <li>– регулярность привлечения инвестиций;</li> <li>– размеры клиентской базы;</li> <li>– масштабы использования достижений НТП;</li> <li>– репутация (гудвилл) предприятия;</li> <li>– мотивация персонала на повышение качества товара;</li> <li>– стоимость предприятия (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность</li> </ul>

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

- 1) конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);
- 2) предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);
- 3) рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
- 4) имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке.

### **Бенчмаркинг**

Для эффективной конкуренции организация должна анализировать не только свою деятельность, но и деятельность организаций-конкурентов. Планирование деятельности компании, предполагающее непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающее, изучающее и оценивающее все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации называется **бенчмаркинг**. В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей.

Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности организации. Учитывая широкую область применения бенчмаркинга, полезно дополнительно осмыслить методы его проведения и выделить различные типы и субдисциплины, входящие в состав эталонного сопоставления.

Общепринято определять бенчмаркинг как процесс сравнения своей организации с лучшими компаниями на рынке или в отрасли и последующей реализации изменений с целью достижения и сохранения конкурентоспособности. Данный подход подчеркивает наличие в бенчмаркинге двух отдельных этапов. Если на первом этапе работа нацелена

главным образом на получение информации, то второй связан с реализацией изменений и поэтому является не менее важным. Обучение на примере других компаний считается подлинным только в том случае, если оно приводит к повышению эффективности. Следует отметить, что именно второй этап обычно лежит в основе решения о проведении бенчмаркинга. Хотя в теории процесс сбора информации и сравнения предшествует управлению изменениями, в действительности компания, начавшая проведение бенчмаркинга, уже решила измениться и развивать корпоративную культуру непрерывного совершенствования.

Поэтому бенчмаркинг – это просто проявление инициативы по ускорению бизнес-процессов, повышения их качества и эффективности. Другим значительным аспектом бенчмаркинга является его постепенное превращение в непрерывный процесс. Хотя бенчмаркинг проводится в форме индивидуальных проектов, эти проекты следуют друг за другом, обеспечивая компании непрерывный процесс обучения и самосовершенствования. Это явление только ускорило с появлением социальных медиа, которые значительно снизили затраты и время на проведение каждого цикла бенчмаркинга.

Компании, которые организация выбирает для сравнения с собой, часто называют **партнерами по бенчмаркингу**. Организации могут сравнивать себя с широким кругом компаний. Хотя типичную группу таких компаний составляют конкуренты, зачастую бывает не менее полезно рассмотреть организации из другой отрасли или другие компании, действующие в рамках единой цепочки создания стоимости. При этом самое главное, чтобы партнеры по бенчмаркингу являлись очень эффективными или самыми эффективными в своей деятельности. Поскольку проведение эталонного сопоставления с конкурентами связано с решением многих вопросов, например, поиском источников информации, а также юридическими и этическими соображениями, в самом общем плане проведение бенчмаркинга принято подразделять на две различные области: конкурентный и совместный бенчмаркинг.

**Конкурентный бенчмаркинг** предполагает сравнение своей организации с конкурентами и обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования. Эталонное сопоставление конкурирующей продукции также можно рассматривать в качестве конкурентного бенчмаркинга. Как правило, оно оказывается менее затруднительным, и в значительной степени проводится на основе общедоступной информации.

**Совместный бенчмаркинг** предполагает сравнение своей организации с компаниями в других отраслях или компаниями в рамках единой цепочки создания стоимости. Данная работа может проводиться достаточно открыто – путем посещения соответствующих объектов и добровольного обмена информацией. Естественно, при этом важно обеспечить соблюдение информационной безопасности. Компании, участвующие в совместном бенчмаркинге, указывают, какой именно информацией они готовы поделиться, и подписывают соответствующие обязательства о неразглашении, чтобы не допустить дальнейшего распространения этих сведений. Существует общепринятый кодекс поведения, используемый при совместном бенчмаркинге. Этот документ публикуется Американским центром повышения производительности и качества (American Productivity and Quality Center) и Европейским фондом управления качеством (European Foundation of Quality Management). Как уже отмечалось ранее, сегодня многие компании рассматривают бенчмаркинг как непрерывный процесс. Однако на практике бенчмаркинг, как правило, по-прежнему проводится в форме индивидуальных проектов. Поэтому приведенные далее объяснения раскрывают рабочий поток процесса бенчмаркинга в ходе выполнения одного такого проекта.

В общем плане данную модель проекта можно рассматривать как одну итерацию, проводимую в рамках серии итераций:

1. Выявление области или темы (на основе стратегии).
2. Выбор группы бенчмаркинга (с одновременным участием сторонников и скептиков, сочетанием различных экспертов в области предмета исследования и, возможно, внешней поддержкой).
3. Выявление уже известной информации и пробелов в доступных знаниях.
4. Выбор типа бенчмаркинга (совместный или конкурентный и т.п.).
5. Поиск и выбор партнеров по бенчмаркингу (компания).
6. Подготовка планов действий по восполнению недостающей информации (посещения объектов, вторичные исследования, конкурентная разведка).
7. Поиск знаний и обмен информацией с партнерами (нацеленность на передовые методы работы).
8. Анализ полученных результатов и подготовка рекомендаций в отношении изменений.
9. Управление реализацией рекомендаций и изменениями.
10. Мониторинг прогресса.

В заключение приведем рекомендации для проводящих бенчмаркинг компаний:

- ведение поиска партнеров по бенчмаркингу не только в своей отрасли, но и за ее пределами;
- стимулирование партнеров к участию в проекте;
- изучение не только результативности лучших в своем классе компаний, но и того, как они достигли такого уровня (определитесь с инструментами реализации);
- включение в группу бенчмаркинга как сторонников, так и скептиков.

Если учитывать эти рекомендации, бенчмаркинг становится мощным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов и выявления передовых методов работы, и социальные медиа и онлайн-инструменты для совместной работы будут и далее способствовать ускорению, облегчению и повышению производительности работы.

### **3.2. Конкурентные преимущества организации и их формирование. Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции**

В основе формирования конкурентоспособности предприятия лежит система его конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества компании – это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. На базе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам:

- отношение к системе;
- сфера возникновения преимущества;
- содержание фактора преимущества;
- время реализации преимущества;
- место реализации преимущества;
- вид получаемого конечного результата.

Классификация перечисленных конкурентных преимуществ с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние (проявление которых в малой степени зависит от организации), и внутренние (почти целиком определяемые руководством организации). К типовым конкурентным преимуществам относятся структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности. Конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия и стратегией его функционирования на рынке, составляют факторную форму выражения конкурентоспособности, представляющую собой системную совокупность возможностей успешного ведения предприятием конкуренции на рынке.

Величина и эффективность использования указанных возможностей определяют уровень достижения предприятием в существующих условиях конкуренции главной цели деятельности – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Выделяют три основных источника конкурентных преимуществ компании: высокая культура и оптимальное организационное построение фирмы, собственная ресурсная база, развитая система коммуникаций на рынке.

Кроме вышеперечисленных источников, компания может пополнить список рыночных преимуществ за счет:

- использования права на интеллектуальную собственность;
- наличия торговой марки;
- собственной ресурсной базы.

Эти источники помогают компаниям быть более конкурентоспособными в области ценообразования и общей организации дела. Различают два понятия: «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». Под конкурентоспособностью предприятия понимается экономическая категория, которая характеризует способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании своего потенциала.

**Конкурентоспособность товара** – это совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которые обеспечивают удовлетворение конкретным потребностям покупателя и выгодно для покупателя отличаются от аналогичных товаров-конкурентов. Абсолютно конкурентными являются новые виды товара, не имеющие аналогов на рынке. Конкурентоспособность товара определяет во многом конкурентоспособность и самого предприятия, его финансово-экономическое состояние и репутацию. Но это возможно только в том случае, если в структуре реализованной продукции на долю конкурентоспособного товара приходится наибольшая выручка и значительная часть прибыли.

Все уровни конкурентоспособности предприятия и продукции имеют *двустороннюю связь*, т.е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях. Однако не всегда повышение конкурентоспособности объектов одного уровня способствует повышению конкурентоспособности объектов другого. Например, производство конкурентоспособной продукции может быть ресурсоемким и высокзатратным, что в условиях рынка неизбежно приведет к снижению эффективности, уменьшению прибыли, ухудшению финансового положения предприятия. В этом случае требуется дополнительное финансирование, что в результате снижает конкурентоспособность производителя. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое. При этом отмечается, что конкурентоспособность продукции есть основа конкурентоспособности компании, вследствие чего конкурентоспособность предприятия зависит от конкурентоспособности его продукции. Таким образом, конкурентоспособность продукции является необходимым условием достижения конкурентоспособности компании, ее ключевой составляющей.

### **3.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.**

#### **Рейтинги конкурентоспособности.**

#### **Управление конкурентоспособностью предприятия**

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. Для оценки конкурентоспособности можно использовать аналитические и графические методы оценки, охарактеризованные в **Таблице 3.2.**

**Таблица 3.3 – Методы оценки конкурентоспособности**

Метод	Характеристика
<b>Аналитические методы</b>	
Модель Розенберга	<p>Исходит из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Она выражается формулой:</p> $A_j = \sum V_j * I_{ij}$ <p>где <math>A_j</math> – субъективная пригодность товара (отношение к товару);  <math>V_j</math> – важность мотива для потребителя;  <math>I_{ij}</math> – субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива <math>i</math>.</p> <p>С точки зрения работы с товаром использование модели связано с множеством проблем. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно определить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности – чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт</p>
Расчет интегрального показателя конкурентоспособности	<p>Определяют отдельные показатели конкурентоспособности товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов:</p> $Q_i = \frac{P_i}{P_i^0}$ <p>где <math>Q_i</math> – показатель конкурентоспособности по <math>i</math>-му параметру;  <math>P_i</math> – величина <math>i</math>-го параметра товара;  <math>P_i^0</math> – величина <math>i</math>-го параметра для товара-эталона.</p> <p>Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности:</p> $K = \sum_{i=1}^n a_i * Q_i$ <p>где <math>K</math> – интегральный показатель конкурентоспособности;  <math>n</math> – число оцениваемых параметров;  <math>a_i</math> – вес <math>i</math>-го параметра.</p> <p>Очевидно, чем ближе <math>K</math> приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. <math>K</math> характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала</p>
Модель с идеальной точкой	<p>Особенность модели заключается в том, что в нее введена добавочная компонента – идеальная величина характеристики товара:</p> $Q_j = \sum W_k * k *  B k - I_k _r$ <p>где <math>Q_j</math> – оценка потребителями марки <math>j</math>;  <math>W_k</math> – важность характеристики <math>k</math> (<math>k = 1, \dots, n</math>);  <math>B k</math> – оценка характеристики <math>k</math> марки <math>j</math> с точки зрения потребителей;  <math>I_k</math> – идеальное значение характеристики <math>k</math> марки <math>j</math> с точки зрения потребителей;  <math>r</math> – параметр, означающий при <math>r=1</math> постоянную, а при <math>r=2</math> убывающую граничную пользу.</p> <p>Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше. Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины</p>
Анкетирование	<p>Учитывается только мнение потребителя, и на основе результатов определяется предпочтения покупателей. Минусы этого метода субъективность ответов, поэтому результаты опроса не могут быть 100 % объективными</p>
<b>Графические методы</b>	
Матрица БКГ	<p>В основе построения матрицы БКГ лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля совокупности товаров / услуг на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Преимущество метода заключается в том, что при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки</p>
Построение карт стратегических групп	<p>Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Данная методика позволяет определить положение рассматриваемого товара/предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара / фирмы</p>
Матрица Портера	<p>Матрица Портера – это модель рыночного анализа стратегических возможностей компании. Включает анализ пяти факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) угроза появления на рынке новых конкурентов;</li> <li>2) рыночная власть покупателей;</li> <li>3) рыночная власть поставщиков;</li> <li>4) наличие товаров-заменителей;</li> <li>5) соперничество действующих конкурентов.</li> </ol> <p>Этот анализ рынка применим не только к отдельным компаниям, но и к целым отраслям рынков. Матрица Портера включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбор производственной мощности;</li> <li>– базовые стратегии (дифференцированный маркетинг, концентрированный, лидерство по издержкам)</li> </ul>

**Управление конкурентоспособностью** предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Успех предприятия в конкурентной борьбе за потребительский спрос требует от предприятия развития его отличительных способностей, которые позволят ему победить конкурентов. Но для этого нужно эффективное стратегическое планирование, заключающееся в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, которая также должна основываться на их удержании и развитии. Различают четыре стратегии обеспечения конкурентоспособности организации: виолентную, патентную, коммутантную, экспелерентную.

Характеристика стратегий представлена в **Таблице 3.3**.

**Таблица 3.3 – Стратегии обеспечения конкурентоспособности**

Стратегия	Характеристика
Виолентная	Предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса. Виолентную стратегию способны проводить крупные организации с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка
Патентная	Расчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчете на состоятельных покупателей, что дает возможность при небольших объемах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, удовлетворяющего изысканным вкусам и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров конкурентов
Коммутантная	Призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции. Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства, когда при осуществлении данной стратегии не ставится задача высокого достижения качества и продажа по высоким ценам
Экспелерентная	Опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Такие проекты в случае успешной реализации позволяют не только превзойти соперников по качеству представленной на рынке продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, поскольку являются единственными производителями уникального продукта. Реализация такой стратегии требует наличия крупного начального капитала, научно-производственного потенциала, персонала высокой квалификации

### **3.4. Современная концепция управления качеством.**

#### **Международные стандарты качества ISO серии 9001.**

#### **Стандартизация и сертификация продукции и системы управления качеством**

Управление качеством – действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества. В настоящее время можно выделить три уровня моделей управления качеством, имеющих некоторые концептуальные различия:

- всеобщее управление качеством – TQM;
- системы, соответствующие требованиям стандарта ИСО 9000;
- системы, соответствующие критериям национальных или международных (региональных) премий, дипломов по качеству.

Виды моделей управления качеством и их характеристика приведены в **Таблице 3.4**.

*Современная концепция менеджмента качества* имеет в своей основе следующие основополагающие принципы:

- качество – неотъемлемый элемент проекта в целом (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество – это то, что ожидает потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;

- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат (продукцию);
- политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – *Всеобщего управления качеством Total Quality Management* (далее – TQM).

**Таблица 3.4 – Виды моделей управления качеством и их характеристика**

Вид модели управления качеством	Характеристика
Всеобщее управление качеством – TQM	Концепция TQM предусматривает наличие у фирмы четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах деятельности организации. Всеобщее управление качеством использует процессный подход к деятельности компаний, ряд специфических, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством
Системы, соответствующие требованиям стандарта ИСО 9000	Базируется на установлении заинтересованных сторон, выявлении их требований к качеству продукции, создании системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель основывается на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе, основным инструментарием менеджмента в ней, в отличие от модели TQM, становится документированная система управления, ориентированная на качество
Модель, соответствующая критериям национальных или международных (региональных) премий, дипломов по качеству	Успех мировых премий в области качества подталкивает многие страны к разработке национальных программ по качеству и учреждению собственных наград за качество. Принципы, декларируемые организаторами конкурсов на соискание премий в области качества, становятся принципами ведения бизнеса и концептуальной основой для национальной политики в области качества

В современных системах управления предприятиями все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это, во-первых, тем, что качество, наряду с ценой, гарантиями, сроками поставки и сервисом является наиболее весомым элементом конкурентоспособности продукции; во-вторых, качество продукции должно гарантировать ее безопасность и экологическую чистоту и обеспечивать возможность ее обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами. Управление качеством как научное понятие возникло на рубеже XIX-го и XX-го вв., когда развитие промышленной революции в Европе и США положило конец ремесленничеству и потребовало новых подходов к организации и качеству труда в результате перехода к крупносерийному и массовому производству продукции.

В 70-х гг. XIX в. на заводе Кольта в США родилась идея стандартного качества: оружие собиралось не из подогнанных частей, а из партии взаимозаменяемых деталей. Появилась должность контролера, который не пропускал негодные к сборке детали. Эту идею стандартного качества развил в начале XX в. Г. Форд на производстве автомобилей (работа по калибрам). Научное обоснование системе поточного производства дал Ф. Тейлор, а научную систему управления качеством, в основу которой были положены принципы отбраковки негодных изделий, сформулировали А. Файоль и М. Вебер. Во второй половине 50-х гг. в Японии, очень зависящей от экспорта своей продукции, началось движение к постоянному улучшению качества. Агитатором этого движения стал американский ученый Э. Деминг, не нашедший у себя на родине сторонников и уехавший в Японию для реализации своих идей. Вместе с учеными М. Джураном (США) и К. Исикава (Япония) он разработал новую систему управления качеством, которая в дальнейшем получила название TQC-система тотального контроля качества. Эта система во многом была ориентирована на потребителя продукции и на массовое и сознательное вовлечение руководителей и работников фирмы – изготовителя в работу по повышению качества выпускаемых изделий. Победное шествие по всему миру японского опыта управления качеством привело к массовому обогащению этой системы разработками ученых и опытом практиков передовых в экономическом отношении стран Европы и Северной Америки. Началась разработка международных стандартов по качеству ИСО серии 9000, которые базировались на наиболее ярких результатах мирового опыта.



Управление предприятием на основе качества в историческом плане представлено в Таблице 3.5.

**Таблица 3.5 – Управление предприятием на основе качества в историческом плане**

Этап	Характеристика
I этап (1905–1923 гг.)	Система контроля качества, система Тейлора. Основоположник системы – американский ученый, инженер, менеджер Фридерик Тейлор, родоначальник школы «научного менеджмента». Благодаря совместной деятельности Фридерика Тейлора и Генри Форда была создана концепция организации крупного машинного производства. Цель системы – не допустить негодные изделия потребителю, отбраковкой и доработкой дефектной продукции
II этап (1924–1950 гг.)	Система статистического контроля качества (SQС). Основоположник системы американский инженер и ученый в области математической статистики Уальтер Шухарт. Система характеризуется внедрением контрольных карт В. Шухарта и стандартных таблиц статистического приемочного контроля Х. Доджа для оценки качества продукции в процессе ее производства, т.е. переходом со сплошного контроля и выявления дефектов отдельно взятых готовых изделий к их предупреждению путем выявления и устранения их причин на основе анализа и управления производственных процессов. Цель системы – улучшение качества и увеличение выхода годных изделий за счет уменьшения изменчивости (вариативности) и обеспечения стабильности технологических процессов
III этап (1951–1980 гг.)	Система всеобщего управления на основе качества (TQC), где английское слово control, следует понимать как управление, а не контроль. Основоположники системы – гуру, классики, гениальные архитекторы прикладной науки менеджмента качества, поводыри экономического чуда Японии: Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран и Каору Исикава. Цель системы – повысить качество процессов и качество управления во всех сферах деятельности и уровнях управления фирмы, когда каждый сотрудник получает удовольствие, радость и комфорт от свободной и без принужденной работы по интересам
IV этап (1980–1990 гг.)	Система всеобщего менеджмента на основе качества (TQM). Основные идеи системы сформулированы в научных трудах гуру науки о менеджменте качества – Генити Тагути и Фелиппа Кросби. Система характеризуется переходом от TQC к TQM, внедрением МС ISO 9001(1987 г.), ставших методологией менеджмента качества и рассматривающих качество как результат комплексных мер, проводимых на всех стадиях ЖЦП, охватывающая всех сотрудников и все сферы деятельности предприятия: планирование, управление, обеспечение и улучшение качества. Цель системы – стремление к нулю дефектов и непроизводительных затрат, к поставкам – «точно в срок», путем постоянного улучшения качества. При этом осознается, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах
V этап (1990–1999 гг.)	Система комплексного менеджмента. Наиболее полно система разработана в трудах А. Фейгенбаума. Этап можно рассматривать как ответ промышленности на вызов, связанный с ухудшением экологической ситуации. Возникла необходимость устранения противоречий между производством и природной средой путем гуманизации всех сторон производственного процесса и формирования культуры безопасности, как в сфере производства, так и в обществе в целом. Это привело к появлению и внедрению стандартов ISO 14001, QS 9000, методов самооценки по моделям Европейской и Американской премий по качеству, резкому росту роли маркетинга, информации и бенчмаркинга в управлении качеством
VI этап (начало XXI в.)	Система этичного производства с высокой скоростью. Основоположник системы Билл Гейтс, руководитель транснациональной корпорации Майкрософт, второй успешный бизнесмен планеты с финансовым состоянием на начало 2013 г. в 62 млрд долл. в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» формулирует кредо этого периода: «В ближайшие десять лет бизнес изменится сильнее, чем за предыдущие пятьдесят»

Современные подходы системного управления качеством берут свое начало в Японии, где в начале 1950-х гг. стали применяться на практике идеи гениальных американских ученых Э. Деминга, Д. Джурана и А. Фейгенбаума.

Основные идеи программы:

- оппозиция «рецептурному подходу» в менеджменте: вместо готовых рецептов – общие принципы, которые менеджер должен самостоятельно осмыслить и наполнить содержанием (создать соответствующую этим принципам организацию труда людей);
- упор на «человеческий фактор» в противовес «безличному» управлению, потерявшему за лесом бизнес-функций, формальных критериев и т.д. живых людей.

Вклад Японии в мировой опыт научного управления качеством бесспорен. Японский феномен длительного бескризисного развития национальной экономики во многом был обязан внедрению новых методов управления качеством, базирующихся на максимальном использовании человеческого ресурса.

В начале 50-х гг. американский социолог Д. Макгрегор сформулировал два подхода, на которых базируется организация труда и, соответственно, организация управления качеством.

Вклад японцев в новую систему управления качеством не ограничивается только повышенной мотивацией работников предприятия к повышению качества труда. К Японии более чем любой другой стране мира относится образное выражение А. Фейгенбаума: «Качество – это не евангелизм, не рацпредложение и не лозунг; это образ жизни».

В Европе в связи с необходимостью обеспечения конкурентоспособности европейской продукции, защиты объединенного рынка от интервенций извне в 80-х гг. XX в. началось активное движение к высокому качеству продукции и услуг. В этот период были выработаны единые стандарты к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на системы качества, созданные на основе МС ISO серии 9000. Реализуются их европейские аналоги – EN серии 29000. Действует Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества. Крупнейшими компаниями в 1988 г. создан Европейский фонд управления качеством (ЕФУК), учреждена Европейская премия по качеству, которая ежегодно, с 1992 г., присуждается лучшим фирмам.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- законодательная основа для проведения всех работ связана с оценкой и подтверждением качества;
- гармонизация требований национальных стандартов, правил и процедур сертификации;
- создание региональной инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству и т.д.

Концептуальной основой управления качеством на предприятии является ИСО 9000.

ИСО 9000 рекомендует строить управление процессами по двум направлениям:

- 1) через структуру и работу самого процесса, внутри которого имеются потоки продукции и информации;
- 2) через качество продукции и информации, протекающих внутри структуры.

**ИСО (Международная организация по стандартизации)** – образована в 1947 г.

Головной офис расположен в городе Женева и объединяет представителей 157 стран. Стандарты ИСО серии 9000 разработаны техническим комитетом № 176 ISO в 1987 г. и актуализировались три раза (1994, 2000 и 2008 гг.). Они добровольные. Их цель – помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование результативных СМК и включают следующие базовые стандарты:

ИСО 9000. Основные положения и словарь СМК.

ИСО 9001. Требования к СМК.

ИСО 9004. Рекомендации по улучшению деятельности.

ИСО 19011. Рекомендации по аудиту СМК и СЭМ.

Структура СТ РК ИСО 9000 – 2007 (словарь).

Введение (принципы СМК):

1. Область применения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения.
4. Основные положения СМК.

Для эффективного управления организацией стандартами ИСО установлены восемь принципов менеджмента качества. Если руководство организации не изучило, не понимает и не использует постоянно и прозрачно хотя бы один принцип, то система не будет функционировать на должном уровне. В ИСО 9000 предполагается, что предприятие существует для выполнения работы по добавлению стоимости продукции. Работа выполняется посредством сети процессов. Строение этой сети будет достаточно сложной, поскольку большинство процессов взаимодействует между собой. Организации не могут функционировать без своих потребителей (покупателей, заказчиков), зависят от них, существуют ради них и благодаря им. Если продукция некачественная, то потребитель уходит и бизнес сворачивается. Поэтому метафорически потребитель всегда прав, требуя и определяя качество продукции. Удовлетворение его требований и служение ему – сердцевина СМК. Принцип «ориентация на потребителя» – аксиома № 1 СМК, движущая сила развития организации, закрепляет маркетинговый подход к менеджменту качества.

Концептуальной основой ИСО 9000 будет то, что предприятие создает, обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов, которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению.

В основном нормы ИСО 9000 применяются в следующих четырех ситуациях:

- как методический материал при построении системы качества на предприятии – при этом использование стандартов ИСО 9000 позволит повысить конкурентоспособность организации, экономическую эффективность ее деятельности;
- как доказательство качества при заключении контракта между поставщиком и потребителем – в этом случае потребитель может оговорить в контракте, чтобы определенные процессы на предприятии-поставщике и определенные элементы системы качества, которые влияют на качество предлагаемой к поставке продукции, соответствовали нормам ИСО 9000;
- при оценке потребителем системы качества предприятия-поставщика – в этом случае потребитель оценивает соответствие построенной поставщиком системы определенной норме из семейства ИСО 9000; при этом поставщик может получить официальное признание соответствия определенному стандарту;
- при регистрации (или сертификации) системы качества продукции зарегистрированным органом по сертификации – при этом поставщик обязуется поддерживать соответствие системы качества нормам ИСО 9000 для всех потребителей; эта ситуация соответствует модулю Глобальной концепции ЕС. Как правило, для потребителя это будет достаточным доказательством способности поставщика к качеству, и оценка системы качества потребителем уже не проводится.

Требования стандарта ИСО 9001 автоматически включают в себя требования стандартов ИСО 9002 и ИСО 9003, а требования стандарта ИСО 9002 автоматически включают требования стандарта ИСО 9003, что обеспечивает единый подход и единые требования.

#### **Управление качеством: концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000**

В современных системах управления предприятиями все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это, во-первых, тем, что, наряду с ценой, гарантиями, сроками поставки и сервисом, качество является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности продукции. Во-вторых, качество продукции должно гарантировать ее безопасность и экологическую чистоту и обеспечивать возможность ее обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами. Кроме того, современная практика торговых отношений, как правило, включает в себя проверку и оценку заказчиком существующей у поставщика системы управления качеством, которая рассматривается заказчиком как дополнительная гарантия стабильности качества поставок. При этом система качества должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000, которые представляют собой современный уровень управления качеством и включают в себя перечень апробированных элементов, необходимых для обеспечения качества.

TQM, МС ИСО серии 9000 и 14 принципов доктора Деминга в системе управления качеством рассматриваются образно как родные братья, исходящие друг от друга, где старший – принципы Деминга, средний – МС ИСО, младший – TQM.

TQM (Всеобщий менеджмент на основе качества) – современная концепция комплексного управления предприятием, рассматривающая качество как результат мер, проводимых на всех стадиях ЖЦП, охватывающая все уровни, функции и всех сотрудников предприятия, направленная на достижение долгосрочного предпринимательского успеха путем удовлетворения запросов потребителей, персонала, акционеров, поставщиков и общества.

В настоящее время наиболее эффективной моделью качества является модель Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM). Как технология управления, TQM является принципиально новым подходом к управлению любой организацией.

Модель TQM движется непрерывно по кругу постоянного улучшения качества процессов, продукции и системы управления качеством организации.

Цель модели TQM – достижение долгосрочного успеха конкурентоспособности организации путем выяснения и максимального удовлетворения запросов потребителей, сотрудников и общества с наименьшими расходами. Основанная на участии всех работающих предприятий на всех уровнях организационной структуры, она направлена на достижение долгосрочного успеха предприятия через удовлетворение требований потребителя и достижение (на этой основе) выгоды – как для членов предприятия, так и для всего общества. Наиболее важными элементами TQM являются:

- Вовлеченность высшего руководства: стратегия качества в компании (организации) должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с качеством. Это одно из основных и обязательных условий успешного внедрения TQM, которое является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества.
- Акцент на потребителя: фокусировать всю деятельность компании на нужды и пожелания как внешних, так и внутренних потребителей.
- Всеобщее участие в работе: обеспечивать возможности для реального участия каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворять запросы потребителя.
- Внимание процессам: фокусировать внимание на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения главной цели – максимизацию ценности продукта для потребителя и минимизацию его стоимости, как для потребителя, так и производителя.
- Постоянное улучшение: постоянно и непрерывно улучшать качество продукта.
- Базирование решений на фактах: базировать все решения компании только на фактах, а не на интуиции или опыте ее работников.

Основными чертами всеобщего менеджмента на основе качества (TQM) являются:

- Высшее руководство – как неформальный Лидер в решении проблем качества сертифицированной по ИСО 9001 организации, лично и непрерывно формирует стратегию ее конкурентоспособности, корпоративной культуры и социальной ответственности через коренное изменение культуры менеджмента и стиля руководства.
- Ориентация всей деятельности предприятия на удовлетворение запросов потребителей, сотрудников и общества (производить только то, что продается, а не продавать то, что производится). Имеется в виду гибкое реагирование производителя на индивидуальные запросы потребителей в условиях крупносерийного производства и обязанность угодить им, ибо «заказчик всегда прав».
- Потребитель понимается в широком смысле слова, т.е. каждый работник одновременно является внутренним потребителем и поставщиком продукции другого сотрудника. Поэтому его задача – удовлетворять качеством работы последующего (внутреннего потребителя).
- Фокусирование внимания на планирование, обеспечение и контроль непрерывного улучшения качества всех процессов и самой системы управления качеством фирмы (процессный подход к менеджменту), т.к. управлять только качеством продукции бесполезно, надо управлять производственным процессом.
- Культура качественного управления берет свои истоки от Библии, любви к Родине, трудолюбия, взаимовыручки, верности слову, дружелюбия.
- Делегирование отдельных полномочий руководства персоналу и полное их вовлечение в процесс управления качеством через кружки качества, т.е. осознание сотрудниками того, что улучшение качества – обязанность каждого работника. При этом необходимость службы качества отпадет. Работник – не объект, которым манипулируют управляющие с целью получения продукта высокого качества, а субъект, который создает это качество. Каждый сотрудник имеет право на ошибку, т.к. не ошибается тот, кто ничего не делает. Если бояться ошибки, то не будет движения вперед.

Основа качества – человек, и это предполагает применение Y и Z теорий в менеджменте на мотивационной основе (создание атмосферы доверия, уважения, сотрудничества, командной работы, сопричастности и публичного признания заслуг человека независимо от должности) и воспитание патриотизма к своей организации. Человек работает не только ради денег и куска хлеба, а и для того, чтобы удовлетворить свою духовную потребность, получать удовольствие и испытывать радость от интересной работы, гордиться ее результатами. TQM представляет собой не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продукции компании. Это скорее подход к созданию новой модели управления вообще. На многих предприятиях сейчас прилагаются существенные усилия для сертификации систем менеджмента качества. Одна из прогрессивнейших концепций в этом аспекте – модель Европейского фонда управления качеством (EFQM), которая располагает комплексной системой для целостной самооценки – была разработана в 1992 г.

Основной задачей EFQM является содействие компаниям в совершенствовании их деятельности. На многих предприятиях сейчас прилагаются существенные усилия для сертификации систем менеджмента качества. Модель совершенствования EFQM – методология для управления качеством в пределах любого вида организации, частной или общественной. Методология обеспечивает широкую структуру, в рамках которой могут использоваться определенные методы улучшения, например, Six Sigma или Balanced Scorecard. Методология обеспечивает широкую структуру, в рамках которой могут использоваться определенные методы улучшения, например, Six Sigma или Balanced Scorecard. Модель EFQM превосходит стандарты качества Международной организации по стандартизации ISO 9000, предлагает непрерывное усовершенствование предприятия. Модель содержит конкретный каталог критериев и методологию, которая позволяет осуществлять целостные, систематические самооценки и служит базой для присуждения Европейской премии качества (EQA). Каталог критериев представляет собой оценочную шкалу, на основе которой можно проверить и сделать выводы о прогрессе и результатах деятельности предприятия в контексте идеи всеохватывающего менеджмента качества.

Процесс самооценки позволяет модели EFQM вскрывать сильные и слабые стороны организации и стимулировать их совершенствование. Для этого в рамках модели две большие сферы оценки: возможности и при оценке между этими двумя сферами измерений должны быть инициированы причинные связи. Эти сферы подлежат дальнейшим классификациям с учетом показателей качества и величин измерения, которые предприятие должно разработать самостоятельно.

Ключевая часть модели – использование процесса, для превращения организации в более эффективную. Модель используется более чем в 20 000 организаций в Европе, включая 60 % самых больших компаний Европы.

### **Европейские подходы к управлению качеством**

Каждая компания по-своему уникальна. Методика, предложенная Европейским фондом управления качеством (European Foundation for Quality Management), предлагает структурированное множество критериев управления качеством, которые могут эффективно применяться для совершенствования деятельности любой компании. Руководство предприятия направляет и раскрывает полный потенциал своего персонала на индивидуальном, командном и организационном уровне. Оно обеспечивает справедливость и равноправие, вовлекает персонал и открывает для него новые возможности. Руководство заботится о персонале, награждает и ценит его, мотивируя и создавая основу для использования знаний и умений сотрудников с пользой для организации. Сегодня национальные премии качества существуют в десятках стран, в том числе и в Белоруссии.

При разработке модели управления качеством выделяется ряд основных решаемых задач, к которым относятся:

- разработка структуры системной модели управления качеством в организации;

- разработка критериев оценки качества на базе формируемых интегрированных показателей качества процессов организации, характеристик продукции и отклика рынка;
- внедрение модели и методик.

Наступившему XXI веку предназначено быть веком высокого качества во всех его проявлениях (качество труда, продукции и услуг, качество окружающей среды), т.е. реализовать современную парадигму цивилизованного развития. С выходом предприятий на международные рынки проблема качества продукции стала приоритетной для отечественного товаропроизводителя. В развитых странах мира проблема повышения качества занимает ведущее место в обеспечении конкурентоспособности продукции и услуг, построении новых отношений между потребителем и производителем, удовлетворении материальных потребностей, социальных интересов и духовных запросов общества. Особую значимость эта проблема приобретает в условиях экономического кризиса, сопровождающегося распадом экономических связей, снижением производства, утратой позиций на внешнем и внутреннем рынках.

Управление качеством развития предприятия – управление его характеристиками. В качестве объекта управления выступают конкретные характеристики, к которым относятся: темпы развития, конкурентоспособность, инновационный потенциал предприятия, стратегия развития, корпоративность, креативность системы управления. В процессе жизнедеятельности конкретные характеристики изменяются. Поэтому в исследовании выделена обобщающая характеристика управления качеством развития – жизненный цикл предприятия, который определяет динамику изменений практических характеристик. В результате анализа практических характеристик были выявлены основные тенденции и проблемы управления качеством развития предприятия, а также взаимосвязь этих характеристик на различных этапах жизнедеятельности. В условиях формирования информационного общества с инновационной экономикой перед предприятиями страны в XXI в. постоянно ставятся задачи обеспечения конкурентоспособности продукции (услуг), от решения которой напрямую зависит их экономическая эффективность и устойчивое развитие в перспективе. Основой конкурентоспособности является требуемый уровень качества продукции (услуг), для достижения которого необходима соответствующая инновационная инфраструктура, обеспечивающая применение современных технологий, компетентный и мотивированный в качественной деятельности персонал, а также профессиональная система управления предприятием на основе качества.

Управление качеством развития предприятия – это управление его характеристиками. В качестве объекта управления выступают конкретные характеристики, к которым относятся: темпы развития, конкурентоспособность, инновационный потенциал предприятия, стратегия развития, корпоративность, креативность системы управления. В процессе жизнедеятельности конкретные характеристики изменяются. Поэтому в исследовании выделена обобщающая характеристика управления качеством развития – жизненный цикл предприятия, который определяет динамику изменений практических характеристик. В результате анализа практических характеристик были выявлены основные тенденции и проблемы управления качеством развития предприятия, а также взаимосвязь этих характеристик на различных этапах жизнедеятельности.

Сертификация ИСО 9001 – это универсальный стандарт менеджмента качества для любой фирмы, вне зависимости от ее размеров, формы организации и направления деятельности.

Сертификат ISO 9001 понадобится в разных ситуациях и сферах деятельности. Он подтверждает, что система управления качеством на конкретном предприятии соответствует требованиям стандарта. Его наличие дополнительно указывает на ответственность высшего руководства и эффективный менеджмент, пусть и в отдельных процессах. Такой сертификат понадобится в следующих случаях:

- для работы с другими сертифицированными организациями;
- для повышения статуса среди потребителей, конкурентов и партнеров;
- для участия в тендерах, в том числе государственных;
- для соблюдения некоторых требований законодательства.

В среде с высоким уровнем конкуренции сертификат может стать одним из инструментов продвижения продукции и услуг, особенно если он получен у организации с хорошей репутацией. Для специфической деятельности это тоже актуально, т.к. здесь зачастую требуется сертификация по другим стандартам, однако ISO 9001 легко совместим с ними.

Основные характеристики ISO 9001:

1. Соблюдение требований, прописанных в его стандартах, позволяет грамотно и полно сформировать цели компании с учетом спроса на оказываемые услуги или производимый товар на потребительском рынке, а также осуществлять эффективное управление компанией на любом структурном уровне.
2. Формулирование конкретного и полного определения всех внутренних процессов, из чего вытекает выработка оптимальной программы по их управлению.
3. Появление прозрачной и всеобъемлющей системы планирования деятельности предприятия с последующим контролированием достигнутых целей и составлением по ним стратегических прогнозов развития компании.
4. Проведение максимально полного анализа деятельности организации и создание благоприятных условий для ее улучшения.
5. Нацеленность всех процессов на нужды потенциального потребителя, что в результате приводит к увеличению прибыли, росту имиджа компании и лояльности сотрудников.

### **Стандартизация и сертификация продукции и система управления качеством**

*Стандартизация продукции (работ, услуг)* – это деятельность по разработке и установлению требований, норм, правил, характеристик, как обязательных, так и рекомендуемых для выполнения в процессе управления качеством продукции (работ, услуг). Стандартизация является инструментом для повышения качества продукции (работ, услуг) на основе ускорения научно-технического прогресса и активизации инновационно-инвестиционной деятельности на всех уровнях управления.

*Сертификация* – это деятельность соответствующих органов управления и субъектов хозяйствования по подтверждению соответствия продукции конкретным требованиям, которые установлены стандартами или другими нормативными документами по стандартизации. Сертификация продукции служит гарантией потребителю в том, что она соответствует установленным требованиям.

Отличия стандартизации и сертификации:

- Стандартизация нацелена, главным образом, на создание норм, правил, а спецификация обеспечивает единства измерений на дальнейшие процедуры контроля. Таким образом, стандартизация – это совокупность правил ГОСТ, СНИП и т.д., необходимых для осуществления контроля над всеми сферами деятельности.
- Сертификация основывается исходя из существующих стандартов, разработанных и утвержденных в государстве. В результате сертификации производитель получает сертификат соответствия на определенные виды сертифицированных видов товаров.

**Сертификат соответствия** – это официальный документ, который идентифицирует конкретный продукт на соответствие принятым стандартам. Можно сказать, что стандартизация и сертификация – это две составляющие осуществления процедуры контроля качества продукции.

### **Переход на мировые стандарты отечественных предприятий**

В марте 2016 г. в Беларуси начался переход на новую версию государственного стандарта СТБ ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».

Основными отличиями нового стандарта являлись: рискоориентированное мышление, предупреждение или снижение негативных последствий (например, предупреждение появления брака на ранних стадиях создания продукции), демонстрация приверженности к построению эффективной системы менеджмента качества на основе процессного подхода, который включает цикл «планируй – делай – проверь – действуй».

## ТЕМА 4: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ФУНКЦИИ, ЭЛЕМЕНТЫ

- 4.1. Критерии устойчивого развития предприятия. Сущность и роль экономического механизма развития предприятия.
- 4.2. Функции и инструменты экономического механизма развития предприятия.
- 4.3. Организационная структура управления. Развитие как объект управления.
- 4.4. Система планирования развития предприятия. Разработка стратегии развития предприятия Показатели экономического развития предприятия.

### 4.1. Критерии устойчивого развития предприятия.

#### Сущность и роль экономического механизма развития предприятия

**Устойчивое развитие** – это такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего развития, но не ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Критерии устойчивого развития экономики предприятия представлены на **Рис. 4.1**.

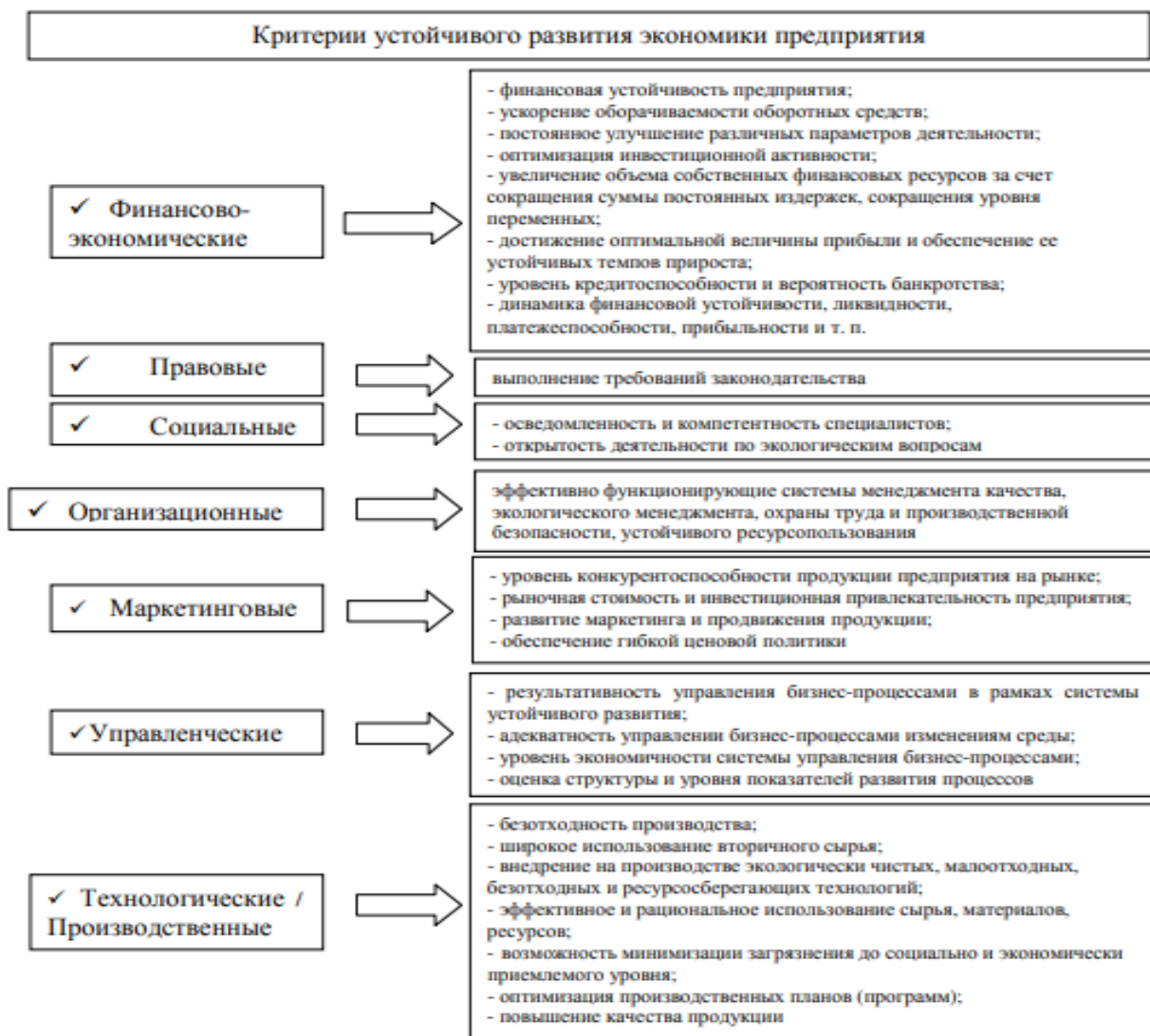


Рис. 4.1 – Критерии экономической оценки устойчивого развития предприятия



**Экономический механизм** функционирования предприятия представляет собой совокупность организационных и экономических форм и методов воздействия на хозяйственно-финансовую деятельность для достижения поставленных целей, обеспечения устойчивого эффективного развития. Он должен обеспечивать сочетание интересов всех участников хозяйственной деятельности – собственников, руководителей предприятий, работников.

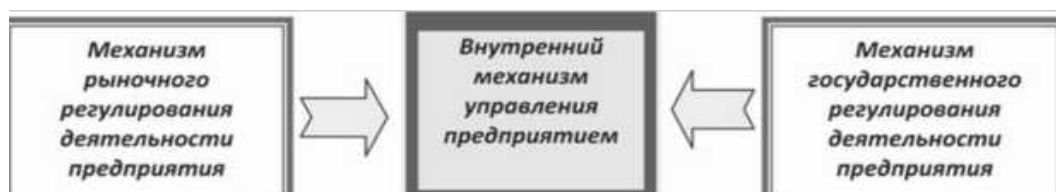
В рыночных условиях главным побудительным мотивом хозяйственной деятельности выступает экономический интерес. В зависимости от цели он может выражаться:

- 1) в экономической выгоде – в получении прибыли, в стремлении экономно вести дело, умело наращивать объемы деятельности и т.п.;
- 2) в завоевании рынка, успешном ведении конкуренции путем осуществления грамотной и гибкой ценовой политики, создании положительного имиджа;
- 3) в удовлетворении запросов членов различных кооперативных организаций.

Экономический механизм функционирования предприятия должен быть ориентирован на достижение стратегических целей развития. Основной целью любого предприятия является обеспечение устойчивого развития, усиление конкурентных позиций на рынке. Исходя из этой цели, механизм функционирования предприятия должен способствовать решению следующих задач:

1. Формирование условий для наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на свою продукцию (услуги) в рамках выбранного сегмента рынка. Для решения этой задачи необходимы изучение рынка, разработка эффективной товарной и ценовой политики.
2. Обеспечение экономичности хозяйственно-финансовой деятельности. Эта задача решается на основе минимизации затрат трудовых, материальных, финансовых ресурсов на организацию производственных процессов, на осуществление коммерческих операций, выполнение функций управления предприятием.
3. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и обеспечение эффективного ее использования. Эта задача решается на основе наращивания объемов деятельности предприятия через проведение эффективной ценовой и амортизационной политики, налогового планирования, оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.
4. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью предприятия. Для решения этой задачи необходимо эффективное управление коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками. Минимизация рисков обеспечивает стабильность развития и предсказуемость результатов деятельности.
5. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия. Эта задача реализуется на основе высокой инвестиционной активности, способности предприятия эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы для обеспечения прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости предприятия. На возрастание рыночной стоимости предприятия влияют завоеванные позиции на рынке, деловая репутация, квалификация персонала, технологии ведения хозяйственной деятельности и управления.

Сущность экономического механизма функционирования предприятия определяется составляющими его звеньями, структурными элементами. В составе экономического механизма функционирования выделяют следующие основные звенья, представленные на **Рис. 4.2**:



**Рис. 4.2 – Звенья экономического механизма функционирования предприятия**

Механизм рыночного регулирования деятельности предприятия. Основными элементами рыночного механизма являются: экономический интерес, коммерческий расчет, материальное стимулирование, анализ и планирование, ценообразование, налогообложение, организационно-правовые формы хозяйствования и др. Этот механизм отчетливо проявляется на рынке товаров и услуг в разрезе отдельных его сегментов. Спрос и предложение обуславливают формирование цен на товары, определяют для предприятий возможности нахождения новой рыночной ниши или расширения объемов деятельности в рамках действующего сегмента рынка.

На финансовом рынке спрос и предложение влияют на формирование ставки процента, определяют доступность кредитных ресурсов, выявляют среднюю норму доходности капитала. Спрос и предложение на рынке труда влияют на формирование заработной платы работников. Рыночный механизм побуждает предприятия руководствоваться коммерческим расчетом в принятии управленческих решений.

Коммерческий расчет – это совокупность принципов обоснования экономической целесообразности отдельных операций и всего предпринимательского дела (создания предприятия, приобретения оборудования, совершения сделки). Основные принципы коммерческого расчета – окупаемость затрат, рентабельность, сохранение своего места на рынке, обеспечение конкурентоспособности предприятия. В рыночной экономике радикально меняются сущность и роль планирования. В командной системе планы утверждались в централизованном порядке «сверху» в виде директивных показателей, которые подлежали безусловному выполнению любой ценой (вне зависимости от меняющихся условий и обстановки). Доведенный до каждого предприятия план становился законом.

В рыночной экономике предприятие самостоятельно определяет цели и задачи деятельности, стратегию и тактику своего поведения на рынке. Они отражаются в перспективных и текущих планах развития предприятия. Анализ и планирование становятся одной из важнейших функций управления. Одним из ключевых звеньев рыночного механизма является ценообразование. При административном и централизованном утверждении всех видов цен (от закупочных до розничных) не учитывались индивидуальные затраты каждого хозяйствующего субъекта, которые различаются по отдельным регионам страны. Цены не изменялись в зависимости от конъюнктуры рынка, от соотношений между спросом и предложением на отдельные товары. Сейчас функционирует свободное ценообразование, которое складывается под влиянием рыночной конъюнктуры и конкуренции на рынке средств производства, предметов потребления, труда, жилья, капитала и т.д. Такое ценообразование стимулирует повышение качества продукции и обслуживания, снижение затрат, способствует гибкому и быстрому приспособлению объема и ассортимента выпускаемых товаров в соответствии с изменениями спроса. Повышение спроса ориентирует на увеличение производства и реализации тех или иных товаров и наоборот.

Особое место занимает **механизм налогообложения**. Он регулирует отношения хозяйствующих субъектов и предпринимателей с государственными органами. Налоги формируют доходы всех бюджетов страны. Налоговая система призвана одновременно решать следующие задачи: развитие предпринимательской деятельности, рост инвестиций, формирование доходов государства и предприятий. Действенность экономического механизма в значительной мере зависит от организационно-правовых форм хозяйствования. Они должны соответствовать профилю и объему деятельности, формам собственности, обеспечивать мобильность и гибкость в принятии и осуществлении управленческих решений.

Механизм государственного регулирования деятельности предприятия. Задачами государственного регулирования деятельности предприятий являются:

- обеспечение баланса интересов хозяйствующих субъектов;
- регламентация прав и обязанностей участников рынка;
- правовая защита имущественных отношений предприятий;
- формирование конкурентной среды, разработка антимонопольной политики;

- стимулирование деловой активности предприятий;
- эффективный контроль соблюдения предприятиями требований законов, нормативных актов.

Государственное регулирование деятельности предприятий осуществляется разнообразными методами:

- правовыми – через создание законодательной, нормативной базы;
- финансово-экономическими – посредством использования системы налогов, льгот, дотаций, кредитной политики, таможенной политики, разработки государственных программ стимулирования и др.;
- социальными – на основе защиты прав работников предприятий, обеспечения гарантий в области социально-трудовых отношений, регулирования занятости, оплаты труда и др.

*Внутренний механизм управления деятельностью предприятия.* Этот механизм формируется в рамках самого предприятия и включает следующие основные элементы:

- выбор организационно-правовой формы предприятия;
- построение организационной структуры предприятия;
- построение системы внутреннего регулирования хозяйственно-финансовой деятельности;
- планирование;
- ценообразование;
- управление качеством;
- экономическое стимулирование труда;
- инновационную деятельность;
- инвестиционную деятельность;
- организацию контроля управленческих решений;
- использование форм внешней поддержки хозяйственно-финансовой деятельности.



Рис. 4.3 – Система механизмов реализации стратегии организации

Система механизмов реализации стратегии приведена на **Рис. 4.3**. Экономический механизм должен постоянно совершенствоваться, изменяться под влиянием меняющихся условий внешней среды и изменений в деятельности самого предприятия. Использование форм внешней поддержки хозяйственно-финансовой деятельности часто необходимо для достижения предприятием стратегических и текущих целей развития. Внешняя поддержка включает: государственные и другие внешние формы финансирования или предоставления льгот предприятию (например, в рамках государственных и региональных программ поддержки малого предпринимательства), кредитование, лизинг, страхование и др.

Все звенья и элементы механизма функционирования предприятия тесно связаны между собой и влияют друг на друга. Так, внутренний механизм управления деятельностью предприятия строится с учетом рыночных условий и действующего государственного регулирования. Планирование деятельности предприятия связано с ценообразованием, инновационной деятельностью, использованием механизмов внешней поддержки, организацией контроля, стимулированием труда.

## **4.2. Функции и инструменты экономического механизма развития предприятия**

**Основные функции** экономического механизма:

1. Согласование интересов субъектов рыночной экономики.
2. Создание стимулов для всех субъектов экономики, повышение эффективности действий.
3. Распределение полученного дохода, при этом главными являются проблемы накопления капитала и экономический рост.
4. Развитие производственного потенциала предприятия и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.
5. Создание условий для эффективного природопользования.
6. Обеспечение принципов социальной защиты рабочих предприятия.
7. Регулирование социально-экономических отношений в обществе для сохранения стабильности в экономике.

### **Экономический инструментарий**

**Управление** представляет собой процесс воздействия на коллективы людей с целью достижения поставленных целей. Таким образом, объектом управления являются группы людей, занимающихся определенной производственно-хозяйственной деятельностью; субъект управления – это группа людей, осуществляющих это целенаправленное воздействие.

*Система управления предприятием* включает две подсистемы – управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления), которые находятся в постоянном взаимодействии. Управляющая подсистема включает топ-менеджеров и функциональных специалистов, объединенных в отделы. Они вырабатывают плановые задания по выпуску продукции, закупке материальных и найму трудовых ресурсов. Управляемая подсистема использует ресурсы и вырабатывает продукцию. Отклонение от заданных параметров регистрируется соответствующими службами предприятия. Например, диспетчерская по часам, сменам или суткам учитывает объемы поставок ресурсов, транспортных средств, объемы производства продукции по отдельным изделиям. Для устранения возникающих отклонений управляющая подсистема собирает информацию, сравнивает ее с запланированными значениями и для устранения возникших отклонений осуществляет управленческое воздействие в различной форме. Управляющая подсистема для достижения своих целей выполняет комплекс функций управления, которые представляют собой объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, обеспечивающие эффективную кооперацию совместного труда и сводятся к следующим: **планирование; организация; мотивация; контроль; координация.**

Основные функции в управлении предприятием:

- Организация процесса производства. Она включает в себя формирование связей между управляемой и управляющей системами, а также определение способов и методов воздействия как на предприятие в целом, так и на отдельные производственные звенья, подразделения, и на конкретных исполнителей.
- Планирование и прогнозирование – т.е. процесс определения целей предприятия в краткосрочном периоде и в долгосрочном периоде, а также процесс разработки программы, плана на различные временные периоды и с различной степенью детализации.
- Контроль над ходом выполнения производственной программы: выявление, обобщение и анализ отклонений, если они появляются, от плановых показателей, доведение полученной информации до руководителей отделов, подразделений и всего предприятия в целом.
- Регулирование. Регулирование включает в себя ряд мер оперативного характера, которые необходимы, главным образом, для устранения отклонений от плановых показателей, которые были выявлены в процессе мониторинга.
- Координация процесса управления: обеспечение согласованности и слаженности в работе различных подразделений и звеньев предприятия.
- Стимулирование: система морального и материального воздействия на работников предприятия для повышения эффективности их труда, достижения максимально возможной результативности производственной деятельности.

**Планирование** – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия.

Достижение основной цели деятельности предприятия – удовлетворение потребностей общества в определенных видах продукции и услуг и получение необходимой для его развития прибыли, возможно, только на основе планирования, направленного на обеспечение комплексности, сбалансированности и взаимосвязи всех его элементов. На основе планов определяются пути повышения технического уровня и качества продукции и услуг, повышения технического и организационного уровня производства. Цель планирования на предприятии – разработка и построение системы планов, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени.

Задачи системы планирования:

- планово-расчетные: расчеты потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений.
- информационно-справочные: формирование необходимой справочной и нормативной информации, плановой документации, их накопление и хранение.
- функциональные: подготовка и разработка плановых документов, решение кадровых вопросов, обработка данных, оптимизация плановых решений.

Содержание планирования определяется возможным объемом продажи изготавливаемой предприятием продукции и выполняемых услуг. Поэтому планирование и прогнозирование деятельности предприятия ведется на основе маркетинговых исследований рынка сбыта, рынков сырья, материалов и комплектующих изделий.

Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции, в том числе, и с государственными органами. Объектами планирования могут быть следующие единицы: продукция (ее вид и качество), кадры, сбыт, финансы, инвестиции, научно-техническое развитие и природоохранная деятельность.

Технология планирования включает следующие этапы:

1. Определение цели.
2. Определение задач, которые позволят достичь цели.

3. Определение путей и средств достижения цели.
4. Выработка альтернатив.
5. Обозначить время достижения цели.
6. Распределить обязанности между подразделениями.
7. Спроектировать систему контроля и корректировки плана.

Планирование – это сложный многостадийный процесс, основанный на определенной методологии, т.е. системе требований, принципов и методов.

При разработке планов выделяют *стадии планирования*:

1. Прогнозирование – это долгосрочное стратегическое планирование, на стадии которого в соответствии с миссией и главной целью предприятия устанавливаются стратегические цели и задачи по функциональным направлениям деятельности предприятия, определяются альтернативные варианты его экономического и соц. развития на 5–10 лет. Миссия отражает стратегию и тактику деятельности предприятия, содержит определение общей цели деятельности предприятия, оценку роли и значимости продукции (или услуг) предприятия для потребителей в настоящее время и в перспективе.
2. Перспективное, т.е. среднесрочное стратегическое планирование, – разрабатываются направления технического, организационного, экономического и социального развития предприятия и устанавливаются основные технико-экономические показатели на период от 2 до 5 лет.
3. Текущее планирование – выполняются плановые расчеты и устанавливаются технико-экономические показатели, на основе которых разрабатываются планы производственно-хозяйственной, социальной и финансовой деятельности предприятия на предстоящий год; разрабатывается система норм и нормативов, ведется расчет и устанавливаются плановые технико-экономические показатели (год).
4. Оперативное планирование разрабатываются производственные программы предприятию и его подразделениям на более короткие периоды времени (квартал, месяц, сутки, смену).

Методологическую основу, определяющую требования к построению планов, составляют: принципы, методы, объекты, задачи и временные сроки планирования.

К *основным принципам* планирования на предприятии относятся:

1. Комплексность – взаимосвязь всех элементов системы, в том числе основного, вспомогательного и обслуживающих производств, функциональных служб на всех уровнях управления.
2. Непрерывность – сопряженность плановых показателей на различных стадиях планирования (координация прогнозирования с перспективным и текущим планированием) и по уровням иерархии и функциональным направлениям деятельности предприятия.
3. Адаптивность – возможность оперативного корректирования плана в связи с изменением конъюнктуры рынка, требований к качеству продукции, повышением технического оснащения.
4. Обоснованность – в основе планирования информация о:
  - 1) требованиях потребителей к техническому уровню и качеству продукции;
  - 2) ценах на продукцию;
  - 3) возможных объемах поставок сырья, материалов;
  - 4) наличии нормативной базы, дающей расчет потребности в оборудовании, персонале, материальных ресурсах, потребности в финансовых ресурсах.
5. Оптимальность – наиболее целесообразное использование производственных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) путем обоснования наилучшего варианта плана деятельности с точки зрения принятого критерия (максимум прибыли, минимум издержек производства). Задача решается экономико-математическими методами, в том числе методами линейного программирования.

6. Индикативность (рекомендательность) государственного планирования. Представляет систему мер госрегулирования экономического развития посредством улучшения и систематизации информации для предпринимателей о системе показателей экономической деятельности государства, деловой конъюнктуре, предполагаемых госинвестициях, расходах госбюджета.

Методы планирования представляют совокупность способов и приемов разработки планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой, пофакторный, экономико-математический.

1. Балансовый метод – выявление и обеспечение пропорций между факторами производства и развитием всех взаимосвязанных структурных элементов. Балансовый метод обеспечивает:
  - 1) единство планирования на всех уровнях управления;
  - 2) координацию, согласование и увязку различных разделов и показателей плана;
  - 3) выявление и устранение «узких мест» и диспропорций, вскрытие резервов в развитии отдельных производств и их использование в решении плановых задач;
  - 4) установление необходимых пропорций и темпов развития различных подразделений и служб.
2. Нормативный метод – определение и использование системы норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда.
3. Программно-целевой метод – формирование системы плановых решений и показателей для достижения конкретных целей при решении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, всего народного хозяйства.
4. Факторный метод – количественная оценка роли отдельных факторов в динамике изменений обобщающих показателей, направленный на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
5. Экономико-математические методы – использование экономико-математических моделей и вычислительной техники обеспечивает многовариантность и выбор наиболее целесообразного плана.

В процессе планирования указанные методы используются в их взаимосвязи. Например, разработка материальных балансов основана на использовании системы норм и нормативов расхода материалов; программно-целевой метод тесно связан с нормативным методом, дающим возможность количественного обоснования целей, и с балансовым методом, обеспечивающим определение необходимых ресурсов для реализации цели планирования. Экономические интересы реализуются в хозяйственной практике посредством деятельности людей. Их реализация происходит в тот момент, когда происходит переход от объективного к субъективному – от интересов к стимулам – стимулированию и материальной заинтересованности ответственного поведения. Реализовываться могут и неосознанные экономические интересы, но целенаправленное стимулирование становится возможным лишь в условиях познания интересов и превращение их в стимулы.

**Экономическое стимулирование** – система мер, использующая стоимостные категории с целью побуждать участников производства трудиться для создания общественного продукта. Характер, формы и методов экономического стимулирования зависят от господствующих производственных отношений общества. В современных условиях существенно возрастает роль экономического стимулирования в обеспечении процесса ресурсосбережения. Разумеется, переход к ресурсосберегающему воспроизводству требует комплексной рационализации использования ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных), структурной перестройки производства с учетом реальных потребностей внутреннего и внешнего рынков, внедрения достижений научно-

технического прогресса, новейших методов управления, анализа и прогнозирования, сочетания государственно-административных и рыночных методов хозяйствования, государственной поддержки и регулирования ресурсосбережения при использовании законодательно установленных стимулов и санкций. Расширение свободы и хозяйственной самостоятельности основного производственного звена – предприятия в условиях рынка – открывает принципиально новые возможности для повышения действенности экономического стимулирования на снижение материальных затрат. Механизм действия экономического стимулирования раскрывается при анализе современных экономических методов, рычагов, взаимодействующих друг с другом, и исходит из сознательного использования товарно-денежных отношений. Стоимостные категории становятся орудием целенаправленного воздействия на производство также и со стороны государства. Общество в лице государства, исходя из социальных целей и приоритетов, регламентирует формы экономического стимулирования, методы его существования, контролирует и направляет действия отдельных рычагов. Важнейшее условие действенности системы экономического стимулирования – достоверная оценка трудового вклада каждого работника в обеспечение экономики материальных ресурсов. Как элемент единой системы материального и морального стимулирования фонды экономического стимулирования способствуют сочетанию личных и коллективных экономических интересов с общественными, национальными играют важную роль в системе экономического управления производством.

**Материальные и моральные стимулы к труду** – осознанные побудительные мотивы человеческой деятельности, направленные на удовлетворение потребностей человека в труде.

**Материальные стимулы** связаны с потребностью в труде как в средстве жизни, **моральные стимулы** связаны с потребностью в трудовой творческой деятельности, доставляющей удовлетворение общественной значимостью ее результатов.

В системе мер по стимулированию деятельности важное значение имеют разработка и целенаправленное использование экономического механизма воздействия на производство, который должен создать условия для повышения непосредственной материальной заинтересованности производственных коллективов предприятий в обеспечении рационального использования, охраны и воспроизводства природных ресурсов. В основе этого механизма должны лежать экономические методы управления, суть которых заключена в управлении интересами и через интересы. В раскрытии экономических интересов через человеческий фактор выявляются стимулы активизации самого механизма экономической ответственности. Когда механизм начнет отставать от требований совершенствования производственных отношений и всего механизма хозяйствования, он будет сдерживать рост эффективности экономического развития общества и его качественного преобразования. При использовании экономических методов управления осуществляется воздействие на коллективы трудящихся, на отдельных работников, а через них на ход производства посредством такого изменения окружающей их экономической ситуации, которая позволяет при помощи материальной заинтересованности сосредоточить усилия работников на достижении поставленных целей по обеспечению рационального природопользования и решение других социально значимых задач.

#### **4.3. Организационная структура управления. Развитие как объект управления**

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации. Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, а также залогом увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты.



Пять технологий координации работы:

- обоюдное согласование;
- контроль напрямую;
- определение стандартов рабочих процессов;
- определение стандартов выпуска;
- определение стандартов знаний и навыков.

Группирование в организации способствует эффективности труда всех ее частей посредством объединения конкретных организационных единиц и должностных позиций.

Основные принципы группирования:

- функциональные (функции, знания);
- рыночные (клиент, регион, продукт).

На практике существуют несколько типов организационных структур управления предприятием: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная. На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

**Организационная структура предприятия** – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают **уровни взаимодействия**:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется.

**Структура фирмы** – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют **несколько универсальных видов организационных структур управления**:

- линейная,
- линейно-штабная,
- функциональная,
- линейно-функциональная,
- матричная.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;

- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

### 1. Линейная структура.

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций:



Рис. 4.4 – Линейная структура

*Преимущества:* простота, конкретность заданий и исполнителей.

*Недостатки:* высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

### 2. Линейно-штабная организационная структура.

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Рис. 4.5 – Линейно-штабная организационная структура

### 3. Функциональная организационная структура.

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т.д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям. При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи.

*Недостаток:* функции руководителя размыты.



Рис. 4.6 – Функциональная организационная структура

*Преимущества:* углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

*Недостатки:* недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

#### 4. Линейно-функциональная организационная структура.

При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.



Рис. 4.7 – Линейно-функциональная организационная структура

#### 5. Дивизиональная организационная структура.

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления.



Рис. 4.8 – Дивизиональная организационная структура

Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь, в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т.д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

*Недостатки:* рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей. Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3–4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.

#### 6. Матричная организационная структура.

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений. При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.



Рис. 4.9 – Матричная организационная структура

*Преимущества:* гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

*Недостатки:* сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков; наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Организационная структура есть выражение формы кооперации и разделения труда в сфере управления. Она оказывает прямое воздействие на функционирование предприятия. При более совершенном типе управления – эффективнее воздействие на объект управления и, соответственно, выше результат работы предприятия. Поэтому структура должна соответствовать определенным требованиям (Таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Требования к организационной структуре

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
Число ступней управления следует свести до минимума. Чем больше ступней, тем менее эффективно управление	Управление решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять права и ответственность	Достигается путем оптимального разделения управленческого труда

Таким образом, *организационное развитие* – это долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем изменений и эффективного совместного регулирования с использованием культурных постулатов, теории и технологий прикладной науки о поведении и исследование действий.

### **Развитие как объект управления**

Одной из характерных особенностей организации является ее развитие. Понятие «развитие», в общем виде, означает изменение процессов, явлений от более простого к сложному и более эффективному. Каждая организация развивается циклично, что сопровождается изменениями всех элементов системы организации. Поскольку меняется внутренняя и внешняя среда функционирования организации, коммуникативные системы, организационные возможности, то необходимо находить такие методы управления изменениями и развитием организации, которые бы обусловили повышение эффективности деятельности.

Постепенное развитие предприятия предусматривает прохождения последовательных стадий жизненного цикла, что напоминает жизненный цикл товара, с той разницей, что он относится к предприятию в целом. Модель жизненного цикла эволюционного развития предприятий представлена в работах американского исследователя Й. Айзедиса. Весь жизненный цикл организации разделен на две части: рост и старение. По его теории, вечных организаций не бывает. Но их функционирование находится в постоянном поиске оптимальных управленческих решений, стремлении наиболее эффективно использовать ресурсы и более гибко адаптироваться к внешним изменениям. Шесть этапов модели характеризуют, с одной стороны, влияние на руководство организации, с другой – реакцию управленческих структур на это влияние и выработки определенной противодействия.

**Зарождение.** На стадии зарождения происходит создание организации, она делает первые шаги в своем развитии. Как правило, учредителем выступает предприниматель с несколькими соратниками, которые выполняют все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер. Как правило, в новообразованной организации отсутствуют штат специалистов-профессионалов, правила и инструкции, внутренние системы планирования, вознаграждения или координации. Право принимать решения принадлежит владельцу фирмы.

**Юность.** Достижения организацией стадии юности означает, что число сотрудников, работающих в ней, растет, компания специализируется на производстве успешного товара. Учредитель, как правило, уже не является ее единственным владельцем. В принятии решений участвуют несколько доверенных лиц, но управление носит относительно централизованный характер. Появляется разделение труда, создаются отделы, хотя внутренние системы остаются неформальными. Начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще небольшое.

**Средний возраст.** После достижения среднего возраста организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается бюрократия, разделение труда носит экстенсивный характер, формализуются политика и распределение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции. В производстве и маркетинге заняты специалисты-профессионалы. В отделах и подразделениях системы управления бюджетом, учету и заработной платой. Высшее руководство делегирует ответственность функциональным отделам, что может привести к уменьшению гибкости управления и снижению инновационной активности.

**Зрелость.** Как правило, зрелая организация отличается значительными масштабами и механистичною вертикальной структурой. У нее есть все: большой бюджет, системы управления и контроля, правила, права, штат. На каждом из этапов жизненного цикла организации в ее деятельности и структуре происходят определенные изменения. Размеры организации – это ее масштаб или величина. Размеры компании определяются количеством ее сотрудников. Согласно многочисленным исследованиям, структура крупных организаций отличается от структуры небольших компаний. Для последних характерны неформальный стиль управления, низкая

степень разделения труда, отсутствие строгих правил и инструкций, небольшой бюджет. Крупные организации, наоборот, отличаются высокой степенью специализации, им необходим многочисленный вспомогательный персонал, в них приняты различные правила и инструкции, внутренние системы управления, поощрений и инноваций. Для каждой организации характерны специфические темпы развития. Переход от стадии к стадии часто сопровождается организационными кризисами. Привыкшие на первых этапах развития в неформальной атмосфере сотрудники, как правило, негативно воспринимают формализацию процедур, департаментализацию и организацию отделов. Неадекватной является и жесткая вертикальная структура на ранних стадиях развития и неформальная структура на более поздних этапах жизненного цикла, что в первую очередь негативно влияет на результаты деятельности организации.

Большинство ведущих фирм мира для обеспечения эффективного управления организационным развитием активно используют научно обоснованные рекомендации, стандарты, механизмы. Одной из самых распространенных является плановая модель процесса организационных изменений, разработанная американским ученым Л. Грейнером. Исследование процессов развития организаций, которые насчитывают историю в несколько сот лет, привели к появлению теории трансформации систем управления Л. Грейнера. Выводы этой теории свидетельствуют о том, что с ростом организации требования к системе управления меняются, а, соответственно, и сами системы управления должны меняться. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то организации ожидают неизбежные кризисы. То, что в одной фазе выступает как предельная проблема, которая не может быть решена на данной стадии развития, в следующей фазе является основной проблемой. Таким образом, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризиса следует различать по тому, в каких областях они создают опасность для достижения целей предприятия. В то же время рост и развитие – не одно и то же. Рост может происходить без развития, т.е. предприятие может и не развиваться. В странах с высоким жизненным уровнем начинают критически рассматривать экономический рост как главный двигатель социального прогресса. Общество нуждается уже не в количественных, а качественных характеристиках уровня жизни. Под развитием в данном случае понимают процесс, в котором увеличиваются возможности предприятия удовлетворять свои потребности и потребности окружающей среды.

#### **4.4. Система планирования развития предприятия. Разработка стратегии развития предприятия Показатели экономического развития предприятия**

Система планирования – это совокупность взаимосвязанных согласованием и зависимостями друг от друга процессов планирования.

*На предприятии система планирования включает:*

- общее планирование;
- стратегическое планирование;
- тактическое планирование;
- оперативное планирование.

**Общее планирование** определяет концепцию долгосрочного развития предприятия.

**Стратегическое планирование** – это стратегия предприятия, построенная на сочетании долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей.

**Тактическое планирование** на предприятиях связано с формированием внутрифирменных планов производства, сбыта, персонала, финансов и т.д.

**Оперативное планирование** – это текущее внутрифирменное планирование, осуществляемое на основе календарно-плановых нормативов, определяемых типом производства.

**Стратегия** – совокупность тактических действий и определенное направление развития организации, помогающее достигать бизнес-целей. Она включает в себя установление приоритетов решаемых задач на основании оценки уникальных позиций и рыночных пер-

спектив конкретного предприятия. Это полноценный алгоритм действий, который делает бизнес в разы эффективнее, так как в процесс принятия решений вовлекаются не только владельцы компании, но и ее сотрудники.

**Разработка стратегии развития** – продумывание будущих шагов. В рамках этого процесса определяется миссия функционирования, разрабатываются карты целей и составляются планы реализации запланированных мероприятий на несколько лет (чаще всего на три года). Четкое понимание стратегии – гарантия успеха и стабильного развития. Оно зависит от степени прозрачности рыночной среды, желания собственников планировать свой бизнес во времени, умения экспертной группы анализировать и правильно интерпретировать собранную и полученную информацию. Разработка стратегии развития – не только часть планирования, но и один из элементов прогнозирования. Проработка различных сценариев, учет всевозможных факторов, поиск конкурентных преимуществ позволяют определить курс развития и план действий в различных условиях. Вид стратегии определяет цель, которую преследует организация.

**Рост** – достижение определенных результатов в работе. Например, внедрение новой производственной линии, расширение рынка, увеличение объемов производства, выпуск дополнительной группы товаров, запуск нового направления и т.д.

**Ограниченный рост** – закрепление достигнутого результата и укрепление имеющейся позиции без глобальных изменений в деятельности компании. Такой вариант, как правило, выбирают лидеры рынка и монополисты, довольные своим текущим положением.

**Сокращение** – отказ от неперспективных проектов и уменьшение объемов производства. Данный вариант выбирают в случае, когда наблюдается экономический спад на рынке, меняется ассортимент или возникают неблагоприятные факторы для определенного вида деятельности компании.

**Развитие продукта** – реализация нового ассортимента на существующих рынках, что позволяет увеличить прибыль в разы.

**Ликвидация** – отказ от отдельных направлений деятельности или всей компании из-за достижения критических показателей.

**Развитие отрасли** – совместная деятельность государства и бизнеса, задача которой – стимулировать экономику путем создания инновационных продуктов с новыми характеристиками.

**Смешанная стратегия** – совокупность жизнеспособных и конкурирующих между собой альтернатив и черт, присущих различным видам стратегии. Например, отказ от выпуска отдельного продукта с целью умеренного роста на выбранном сегменте рынка. Виды стратегии также различаются уровнями исполнения. Так, в рамках одной компании разрабатываются стратегии для отделов продаж, закупок, маркетинга, логистики и прочих, а в рамках отрасли – стратегии для организаций, занятых в одной области деятельности. Существуют стратегии дифференциации (создание нового для рынка продукта или услуги), абсолютного лидерства в издержках (завоевание доли рынка за счет минимизации затрат и предложения низких цен) и фокусирования (сосредоточение на определенном сегменте рынка).

Формирование стратегии развития предприятия представляет собой комплексный подход к изучению бизнес-среды и состоит из нескольких этапов:

1. Мониторинг рынка – изучение внутренней и внешней среды. Проводя маркетинговые исследования, необходимо оценить емкость рынка и найти своих потенциальных потребителей. Не менее важно сравнить себя с конкурентами. Чем ваш продукт или условия сотрудничества с вами привлекательнее для клиентов? Четкое понимание своего конкурентного преимущества позволяет правильно и эффективно позиционировать предприятие и продукт. Анализ внутренней среды подразумевает под собой процесс поиска слабых и сильных сторон, мониторинг товарного портфеля с целью выявления ключевых позиций и т.д.
2. Разработка миссии – публичная цель функционирования компании. Определяет предназначение и основную цель бизнеса. Четко разработанная миссия выделяет организа-

цию среди аналогичных и повышает лояльность покупателей. Она отражает философию компании, ее конкурентные преимущества, направления деятельности, применяемые управленческие технологии и целевых потребителей. Публичная цель должна быть адаптирована к рынку. Она концентрирует внимание на ограниченном количестве задач, определяет основные направления развития и приоритеты компании, указывает на основное поле конкуренции и прочее.

3. Выбор целей и задач. Под целью понимаются запланированные компанией результаты в разрезе различных временных периодов, которых она стремится достичь, решая определенные задачи. В свою очередь, задачи – это этапы продвижения. Сформулированная цель должна быть понятной, достижимой и измеряемой.
4. Принятие стратегии на основании полученных сведений с учетом сделанных выводов о конкурентоспособности продукции и компании в целом.
5. Назначение лиц, ответственных за исполнение стратегии. Сформированная стратегия должна быть реализована в срок. Лица, ответственные за ее исполнение, устанавливают календарные сроки и контролируют процесс реализации. Стоит отметить, что стратегия считается принятой только после выхода соответствующего приказа.

Таким образом, в работе над стратегией должны быть задействованы руководители всех основных подразделений компании. Важно не только задать будущий ориентир бизнесу, но и грамотно оценить возможности и перспективы организации. А это невозможно без маркетингового анализа, понимания экономической эффективности и т.д. Стратегия – своеобразный мостик между действительным и желаемым. Четко продуманный подробный план позволяет преодолеть такой разрыв и действительно добиться запланированного.

**Формирование хозяйственной стратегии** в общем виде можно определить как процесс разработки целей развития и функционирования предприятия на определенный период времени, а также способов использования средств для достижения поставленной цели.

Выбор хозяйственной стратегии зависит от множества условий: форм конкурентной борьбы и степени ее жесткости, темпов и характера инфляции, экономической политики правительства, сравнительных преимуществ национальной экономики на мировом рынке и иных так называемых внешних факторов, а также внутренних факторов, связанных с возможностями самого предприятия, т.е. его производственными и финансовыми ресурсами.

Процесс формирования стратегии предприятия включает:

- формирование общей, базисной стратегии;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий.

#### **1. Базисная стратегия предприятия**

**Базисная стратегия** формируется в зависимости от изменений внешней и внутренней среды, представляя собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Существуют следующие основные типы базисных стратегий.

**Стратегии роста** предполагают увеличение размеров фирмы и требуют достаточных ресурсов. К данным стратегиям относятся: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основными признаками таких стратегий являются:

- диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);
- открытие новых производств;
- межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;
- внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.



**Стратегии стабильности** – это сосредоточение на существующих направлениях деятельности и их поддержка. Стратегии стабильности формулируются фирмами в условиях, когда стратегии роста неприемлемы в силу внешних обстоятельств. Еще одним важным фактором необходимости стабилизации становятся возникающие вследствие расширения и роста проблемы утраты управляемости и контроля за деятельностью фирмы. Необходимость корректировки целей, перестройки организационной структуры заставляет руководство применять тактику сохранения достигнутых темпов роста.

Основными признаками таких стратегий являются:

- переход на новый режим использования ресурсов;
- экономия за счет сокращения расходов, связанных с необходимостью заключения новых контрактов, затрат, связанных с изучением рынка, представительских расходов и подобных видов издержек;
- стратегические сдвиги в сторону усиления функций управления.

**Стратегии выживания** – это попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегии выживания формулируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей. К этим стратегиям можно отнести стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения расходов и т.п. Основными признаками таких стратегий являются:

- поддержание технического уровня производства;
- своевременное обнаружение кризисных тенденций на самых ранних стадиях;
- перепроектирование производственных и других бизнес- процессов;
- сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений.

**Стратегии сокращения** применяются в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой. Они характеризуются тем, что уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В данном случае могут применяться стратегия ликвидации и, если позволяют средства и возможности, стратегия смены вида бизнеса. Основными признаками таких стратегий являются:

- отказ от производства нерентабельных изделий, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и т.п.;
- продажа части активов предприятия, как правило, нерентабельных;
- проведение процедуры несостоятельности (банкротства).

Каждый тип общих, базисных стратегий содержит несколько вариантов. Фирма может самостоятельно выбрать вариант общей стратегии или применять в определенных сочетаниях различные их типы. Базовые стратегии фирмы конкретизируются путем разработки конкурентных стратегий.

## **2. Конкурентная стратегия предприятия**

**Конкурентная стратегия** – долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов интенсивной конкуренции.

Формирование конкретной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ. В хозяйственной практике выделяют **четыре уровня** конкурентоспособности предприятий. **К первому уровню** конкурентоспособности можно отнести небольшие предприятия, получившие «нишу» рынка. Они видят свою задачу лишь в том, чтобы выпускать продукцию определенного вида, четко выполнять намеченный производственный план, не заботясь ни о каких сюрпризах для потребителей и конкурентов. Однако как только такое предприятие начинает расти, увеличивать масштабы своего производства, то или оно перерастает «нишу» рынка, на которую первоначально работало, и вступает в конкуренцию на другом сегменте рынка, или первоначальная «ниша» рынка развивается в растущий рынок и становится привлекательной для других производителей.

В этом случае необходимо позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области качества, точности поставок, цен, издержек производства, уровня обслуживания и т.п. Поэтому наилучшим вариантом хозяйственной стратегии для предприятий этого уровня считается постоянный поиск все новых и новых «ниш» рынка. Именно такой подход, представляющий собой простейшую форму диверсификации производства и хозяйственной деятельности предприятий, позволяет им поддерживать свою конкурентоспособность и остаться «на плаву». Предприятия **второго уровня** конкурентоспособности получили название «следующих за лидером». Они стремятся максимально заимствовать все те технические приемы, технологии и сырье, методы организации производства, что и ведущие предприятия отрасли. Однако многие из них неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового повеления, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям даже при самом незначительном усилении внутриотраслевой конкуренции. Таким образом, они постепенно эволюционируют до **третьего уровня** конкурентоспособности, при котором система управления начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Успех в конкурентной борьбе предприятий этого уровня становится уже не столько функцией производства, сколько функцией управления (зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле). Предприятия, которым удалось достичь **четвертой степени** конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Фактически это компании мирового уровня, известные во всех странах своей продукцией высочайшего качества.

С позиции эффективности производства выделяют два типа стратегий (Рис. 4.10).



Рис. 4.10 – Типы хозяйственных стратегий с позиции эффективности производства

**Стратегии первого типа** направлены на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени. *К ним относятся:*

- минимизация издержек производства – рост прибыли происходит за счет снижения затрат труда, применения более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии на масштабах производства;
- расширение доли рынка – повышение эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости (условно чистой продукции) в общем объеме реализованной продукции, ускорения оборачиваемости капитала фирмы. Стратегия предполагает достижение конкурентных преимуществ за счет повышения качества продукции и уровня обслуживания потребителей, а также снижения расходов, связанных с реализацией продукции;

- инновационное программирование НИОКР – ориентировано на создание и внедрение прогрессивных технологий и разработку принципиально новых видов продукции более высокого качества, не имеющих аналогов на рынке.

На практике стратегии первого типа часто переплетаются: фирма, вышедшая на рынок с инновационной продукцией, со временем для увеличения доли рынка должна начать снижать издержки производства.

**Стратегии второго типа** направлены на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли. *Среди них выделяют:*

- стратегию максимизации (искусственного завышения) издержек производства – рост издержек производства (например, в результате роста цен на сырье и материалы) при слабой внутриотраслевой конкуренции (например, при высоких пошлинах на импорт) включается в цену и перекладывается на потребителя. Фирма не заинтересована в снижении издержек производства;
- имитационное программирование НИОКР – обновление ассортимента за счет «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (упаковка, цвет, дизайн и т.п.);
- стратегию манипулирования портфелем вложений капитала – осуществляются скупка и продажа действующих предприятий и активов фирм, слияние и поглощение одних фирм другими путем операций с ценными бумагами на фондовой бирже. Приданной стратегии происходит непроизводительное отвлечение капитала. Основным акцентом делается на оптимизации текущих финансовых показателей фирмы, стабильной выплате высоких дивидендов, а не на увеличении стоимости акций фирмы.

По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют две группы конкурентных стратегий: *оборонительная и наступательная.*

**Оборонительные стратегии** отражают реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенно – на потребности и поведение потребителя.

**Наступательные стратегии** обычно требуют кредитных инвестиций и, следовательно, более применимы на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом. К наступательным стратегиям относятся, как правило, стратегии роста.

**Функциональные стратегии** – это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия. Они имеют подчиненное значение и являются, по существу, ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию общей, базисной стратегии. Основными сферами деятельности предприятия являются производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), финансы, управление. Отсюда и основные составляющие функциональной (экономической) стратегии.

**Производственная стратегия** сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса. Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.

**Финансовая стратегия** разрабатывает правила поведения предприятия на рынке денег и ценных бумаг, осуществляет выбор предпочтительных форм и методов кредитования и использования финансовых ресурсов.

**Маркетинговая стратегия** определяет торгово-сбытовую деятельность предприятия, факторы продвижения товаров и услуг на рынке.

**Стратегия управления персоналом** позволяет решать проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, оптимизации трудовых процессов и численности персонала.

### Показатели экономического развития предприятия

Общими показателями, отражающими процессы развития на предприятии, являются: *прибыль, объем реализации, капитал*. Оптимальным признается следующее соотношение:

$$T_{\pi} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > T_{\text{ск}} > 100\%$$

где  $T_{\pi}, T_{\text{в}}, T_{\text{а}}, T_{\text{ск}}$  – темпы изменения суммы прибыли (до налогообложения), выручки от реализации, стоимости активов, собственного капитала предприятия.

Представленные в данном соотношении неравенства означают следующее:

- 1) прибыль должна увеличиваться более высокими темпами, чем объем реализации продукции;
- 2) темпы роста объема продаж должны опережать темпы роста активов (совокупного капитала, авансированного в деятельность предприятия). В этом случае будет иметь место более эффективное использование ресурсов предприятия по критерию отдачи с каждого рубля, вложенного в предприятие;
- 3) необходимость обеспечения роста экономического потенциала предприятия и соответственно масштабов его деятельности по сравнению с предыдущим периодом;
- 4) увеличение собственного капитала предприятия должно происходить с большей скоростью по сравнению с ростом величины имущества в целом.

Для оценки развития предприятия используют *коэффициент устойчивости экономического роста*, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{ус}} = \frac{\Pi_{\text{н}} - \text{Да}}{\text{СК}} * 100,$$

где  $\Pi_{\text{н}}$  – нераспределенная прибыль предприятия;

$\text{Да}$  – часть прибыли, направляемая на выплату дивидендов акционерам предприятия;

$\text{СК}$  – собственный капитал предприятия.

**Коэффициент устойчивости экономического роста** показывает, какими темпами в среднем увеличивается собственный капитал за счет финансово-хозяйственной деятельности, т.е. за счет реинвестирования прибыли.

## ТЕМА 5: СУЩНОСТЬ, ЗАКОНОМЕРНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- 5.1. Жизненный цикл предприятия и этапы развития предприятия. Кризисы предприятия: сущность, классификация, внешние и внутренние кризисы предприятия.
- 5.2. Экономический рост предприятия. Диагностика устойчивости экономического роста предприятия. Факторы и классификация резервов развития предприятия.
- 5.3. Инновационная и инвестиционная деятельности предприятия, как факторы развития предприятия.
- 5.4. Влияние цифровой трансформации на развитие предприятия.

### 5.1. Жизненный цикл предприятия и этапы развития предприятия. Кризисы предприятия: сущность, классификация, внешние и внутренние кризисы предприятия

**Жизненный цикл предприятия** – совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования.

Эта теория, разработанная *Ицхак Кальдерон Адизесом*, рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (см. **Рис. 5.2**).

**Жизненный цикл имеет следующий вид:** зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадиях роста или зрелости.

**Концепция жизненных циклов** – это определенная модель развития компании, она дает возможность сделать прогноз будущего события и его возникновения, т.е. вероятность в будущем быть подготовленным к данному рода ситуациям. Также с помощью этой модели можно увидеть, что происходит внутри фирмы, обнаружить отклонения, которые дают возможность менеджеру решать реальные проблемы.

Модель представлена четырьмя стадиями:

1. Возникновение.
2. Рост.
3. Стабильность.
4. Спад.
5. Ликвидация.

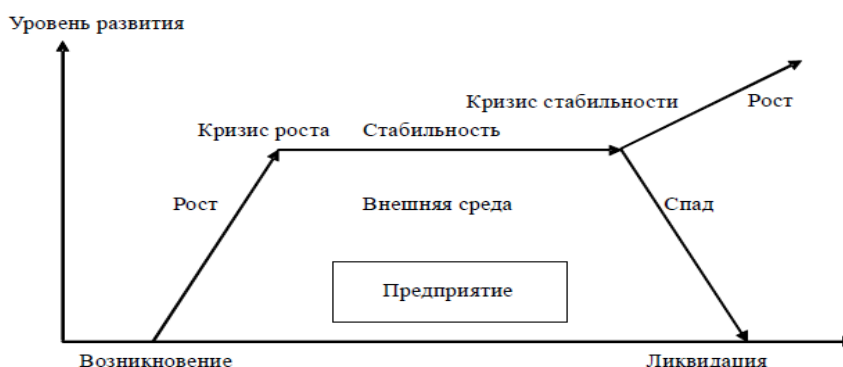


Рис. 5.1 – Модель жизненного цикла предприятия

**Стадия создания** подразумевает регистрацию фирмы. В этот момент определяется, в какой сфере будет работать компания, выбирается стратегия и цель, разрабатывается структура предприятия и осуществляется подбор персонала, оборудования, материалов.

**Стадия роста** происходит в связи с расширением деятельности предприятия, товар уже занимает определенную позицию на рынке, нарабатывается клиентская база, выбирается свой сегмент рынка и проводятся мероприятия по обеспечению прибыльности.

**Стадия зрелости или стабильности** означает успешную работу на основе уже использованной технологии, форм и методов менеджмента и активного развития маркетинговой деятельности. Если же компания быстро реагирует на изменения и также адаптируется к изменяющимся потребностям, то она долгое время может не бояться банкротства и успешно функционировать.

На **стадии спада** существуют различные варианты ее проявления. Наименее жесткой будет реорганизация – с целью оживления деятельности компании. Происходит разработка плана по выходу из критического состояния, который может быть представлен слиянием, присоединением, преобразованием предприятия, вследствие чего меняется организационно-правовая форма компании.

Одной из форм реорганизации будет **реструктуризация** – т.е. мероприятия направленные на улучшение управления, эффективности производства, конкурентоспособности, производительности труда, уменьшению затрат на производство и оптимизации финансовых результатов. Этот процесс способствует восстановлению платежеспособности и ликвидности предприятия. Если же предприятие приближается к банкротству, то проводят санацию компании.

**Санация** – это мероприятия, направленные на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Сущность этого процесса состоит в передаче функций управления предприятием государственному уполномоченному органу. Если санация оказалась недействительной, то проводят процедуру банкротства.

**Банкротством** называется неспособность оплатить свои обязательства кредиторам, а также государству, по расчетам налогов и обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

**Стадия ликвидации** предприятия означает прекращение деятельности в связи с банкротством по решению собственника компании или по решению суда.

В этой модели выделяют 10 этапов жизненного цикла организации:

- 1) **Зарождение.** Этот этап характеризуется тем, что основатель окружает себя людьми, которые поддерживают его идею, соглашаются помочь и воплотить ее в жизнь.
- 2) **Младенчество.** На этом этапе предприятие еще не имеет структуры организации и не распределяет полномочия и ответственность между персоналом. Именно этот период является переходом от идеи к действиям. Во внимание берется результаты производства и удовлетворение потребностей потребителей.
- 3) **Детство.** Компания все еще находится без распределения между структурными единицами их обязанностей и ответственности. При этом появляются первые трудности, с которыми справляется предприятие. Люди видят, что идея начала работать на своего основателя, поэтому меняется и мнение о будущей деятельности компании.
- 4) **Юность.** Этап является значимым, поскольку организатор понимает, что не может справиться с управлением компании самостоятельно, поэтому необходимо изменить структуру и делегировать полномочия. Компания растет за счет новых работников и профессиональных менеджеров. Происходит конфликт новых рабочих и старых специалистов.
- 5) **Расцвет.** Организация уже представлена структурно, обозначены функции, а также системы поощрения и наказания. Успех деятельности представлен удовлетворением потребностей потребителей и достижение стратегических целей. На этом этапе могут создаваться дочерние компании, проходящие жизненный цикл с самого начала.

- 6) **Стабилизация.** С этой стадии начинается старение предприятия. Компания не хочет стремиться к изменениям, и поэтому уделяет внимание межличностным отношениям в коллективе, чем рискам, возникающих в бизнесе.
- 7) **Аристократизм.** Компания уже имеет наработанный капитал, который направляется на укрепление системы контроля и обустройство деятельности. Разрабатываются правила, связанные с традициями общества, и существуют лишь потому, что они есть у других. Предприятие покупает новые идеи, поглощает фирмы, находящиеся на ранних стадиях жизненного цикла.
- 8) **Ранняя бюрократия.** В компании начинают появляться конфликты в структуре, которые решаются увольнением персонала, но никак не изменением самой структуры. Именно создание внутренних проблем отвлекает компанию от удовлетворения запросов потребителя.
- 9) **Поздняя бюрократия.** Организация старается решать свои проблемы, соблюдает все необходимые принципы и процедуры. Компания не склонна к эффективной работе, изменениям, она осуществляет жесткую систему контроля, которая никак не способствует эффективности труда.
- 10) **Смерть.** Как только клиенты перестают пользоваться услугами компании, происходит смерть. Это длинный процесс, который сопровождается выводом инвестиций.

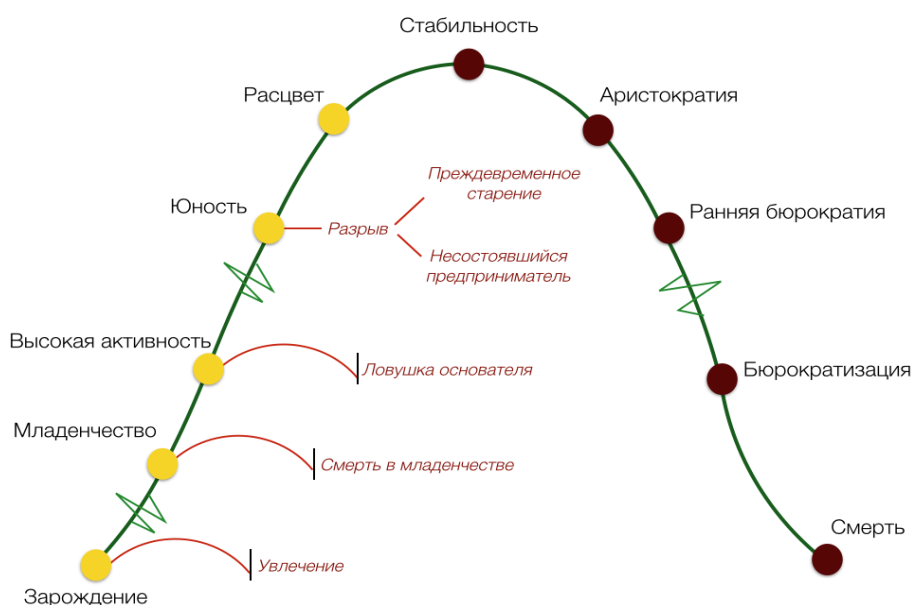


Рис. 5.2 – Модель Адизеса

**Сущность и классификация кризисов предприятия. Внутренние кризисы предприятия. Внешние кризисы предприятия**

**Кризис предприятия** представляет собой переломный момент в последовательности процессов событий и действий (Рис. 5.3). Типичным для кризисной ситуации являются два варианта выхода из нее: или это ликвидация предприятия, как крайняя форма, или успешное преодоление кризиса. Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны, существуют неожиданно возникающие кризисные процессы высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами. Но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

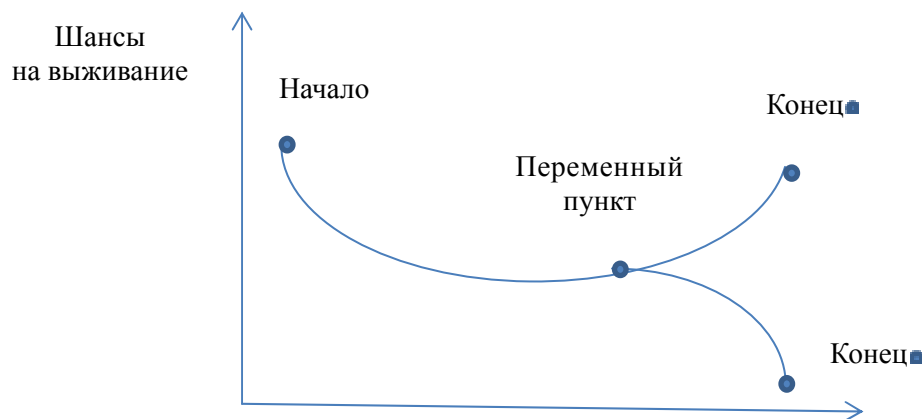


Рис. 5.3 – Кризис предприятия

При кризисе господствует дефицит времени и решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет этим недостаток времени или срочность решения проблем.

Наиболее полное представление признаков кризиса дают **Винер** и **Каан**. С помощью 12 признаков Винеру и Каану удалось наиболее полно описать понятие кризиса.

На их взгляд, кризис:

1. Часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий.
2. Он часто образует ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность / срочность действий.
3. Он угрожает целям и ценностям.
4. Его последствия носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников.
5. Он состоит из событий, которые создают новые условия для достижения успеха.
6. Он приносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса.
7. Он снижает контроль над событиями и влиянием на них.
8. Он снижает время на реакцию до минимума, вызывает стресс и страх у участников.
9. Имеющаяся в распоряжении участников информация, как правило, недостаточна.
10. Он вызывает нехватку времени, имеющегося в распоряжении участников.
11. Он меняет отношения между участниками.
12. Он повышает напряжение, особенно в политических кризисах, которые затрагивают нации.

Внешние факторы возникновения кризиса:

- 1) Социально-экономические факторы общего развития страны:
  - рост инфляции;
  - нестабильность налоговой системы;
  - нестабильность регулирующего законодательства;
  - снижение уровня реальных доходов населения;
  - рост безработицы.
- 2) Рыночные факторы:
  - снижение емкости внутреннего рынка;
  - усиление монополизма на рынке;
  - нестабильность валютного рынка;
  - рост предложения товаров-субститутов.
- 3) Прочие внешние факторы:
  - политическая нестабильность;



- стихийные бедствия;
  - ухудшение криминогенной ситуации.
- 4) Внутренние факторы возникновения кризиса:
- управленческие;
  - производственные.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений.

Эта проблема обусловлена следующими факторами:

- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

## **5.2. Экономический рост предприятия. Диагностика устойчивости экономического роста предприятия. Факторы и классификация резервов развития предприятия**

**Экономический рост предприятия** – это количественное увеличение и качественное совершенствование производства. Экономический рост – это увеличение объема стоимости произведенных товаров и услуг в национальной экономике за определенный период времени (как правило, за год). Экономический рост тесно связан с проблемами расширенного воспроизводства, более того, экономический рост является концентрированным выражением и способом разрешения проблем воспроизводства.

**Экономический рост** – тенденция изменения совокупных показателей развития предприятия за определенный промежуток времени, обычно за год. Для характеристики экономического роста используются как общие, так и частные показатели.

**Общим показателем** динамики экономического роста обычно считается рост выручки, прибыли и рентабельности за определенный период времени.

В качестве **частных показателей** используются производительность труда, эффективность производства и т.д.

Развитие и расширение предприятия может осуществляться двумя типами: экстенсивным и интенсивным.

**Экстенсивный экономический рост** означает простое наращивание, как правило, в уже сложившихся пропорциях (соотношениях) всех факторов производства: орудий труда, предметов труда и работников.

Для экстенсивного роста показательны:

- технический застой;
- консервация существующей структуры производства;
- затратный характер;
- ограниченность ресурсов.

**Интенсивный экономический рост** основан на применении прогрессивной (ресурсосберегающей) техники и технологии, достижений науки, научно-технической и экономической информации, росте квалификации работников. В результате возрастает эффективность деятельности предприятия, в том числе повышаются производительность труда, ресурсосбережение, качество продукции. Интенсивный экономический рост позволяет преодолеть пределы и ограничения экстенсивного развития.

К внутренним факторам, влияющим на экономический рост предприятия, относят:

- 1) отраслевую принадлежность субъекта хозяйствования;
- 2) структуру выпускаемой продукции (услуг), ее долю в общем платежеспособном спросе;
- 3) размер оплаченного уставного капитала;
- 4) величину издержек, их динамику по сравнению с денежными доходами;
- 5) состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структуру;
- 6) технико-технологический уровень производства и инновационную активность;
- 7) производительность труда и режим экономии;
- 8) конкурентоспособность и качество продукции;
- 9) организационную структуру и управление производством.

Влияние этих факторов во многом зависит от компетенции и профессионализма менеджеров предприятия, их умения учитывать изменения внутренней и внешней среды.

К внешним факторам относят:

- 1) законодательные акты по контролю за деятельностью предприятия;
- 2) политическую и экономическую стабильность;
- 3) развитие рыночной инфраструктуры и рыночных отношений;
- 4) НТП и новые технологии;
- 5) воздействие конкурентов и потребителей;
- 6) цены на сырье, тарифы, транспорт;
- 7) финансово-кредитную, налоговую, инвестиционную и протекционистскую политику в стране и регионе.

По мнению авторов учебника «Экономическая теория», факторами, определяющими экономический рост, являются:

- количество и качество трудовых ресурсов;
- эффективность основного капитала;
- количество и качество природных ресурсов;
- эффективность управления;
- эффективность технологий;
- географическое положение.

В зависимости от факторов экономического роста, определяющие динамику совокупного спроса, или совокупного предложения, выявляются модели экономического роста:

1. Экзогенные модели:
  - Модель Харрода – Домара.
  - Модель Солоу (модель Солоу-Свана).
2. Эндогенные модели:
  - АК – модель.
  - Модель обучения в процессе деятельности (модель Эрроу-Ромера).
  - Модель эндогенного развития технологии и роста населения.
  - Модель Мэнкью-Ромера-Вейла.
  - Модель Узавы-Лукаса.
  - Модель инновационного роста.
  - Модель неравномерного распределения богатства.
  - Модель Рамсея – Касса – Купманса.
  - Модель пересекающихся поколений (Самуэльсона-Даймонда).

**Коэффициент устойчивости экономического роста** характеризует возможности развития коммерческой организации за счет внутренних источников (чистой прибыли):

Коэффициент устойчивости  
экономического роста

$$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Величина выплаченных дивидендов}}{\text{Средняя величина капитала и резервов} \times 100\%}$$

Коэффициент устойчивости экономического роста показывает, какими в среднем темпами может развиваться организация в дальнейшем, не меняя сложившееся соотношение между различными источниками финансирования и распределение прибыли. Желателен рост значения данного показателя в динамике.

В практике хозяйственной деятельности различают два понятия: **резервные запасы** (сырье, материалы, газ и т.д.), наличие которых обеспечивает бесперебойную работу хозяйствующего субъекта, и **резервы – как еще не использованные возможности** роста производства и повышения его эффективности. Под резервами понимают не использованные, но реальные возможности повышения эффективности деятельности организации за счет более полного использования всех факторов повышения эффективности производства.

Резервы выявляются в процессе анализа. Их можно измерить как разницу между достигнутым уровнем использования ресурсов и возможным их уровнем, исходя из накопленного опыта использования производственного потенциала, изучения передового опыта аналогичных предприятий и использования достижений научно-технического прогресса. Резервы классифицируются по разным признакам. Их классификация необходима для того, чтобы комплексно и целенаправленно организовать их поиск.

#### **Классификация резервов:**

##### **1. По пространственному признаку:**

- *Общегосударственные.* Ликвидация диспропорций в развитии различных отраслей национальной экономики, изменения в них форм собственности и системы управления, налогового законодательства и т.д.
- *Региональные.* Выявляются и используются в пределах географического района (использование местного сырья и топлива, энергетических и трудовых ресурсов и т.д.).
- *Отраслевые.* Выявляются и используются только на уровне конкретной отрасли, национальной экономики (разработка новых технологий, конструкций средств труда и т.д.).
- *Внутрихозяйственные.* Выявляются и используются только в исследуемой организации. Они возникают из-за недостаточно полного использования трудовых и материальных ресурсов, средств труда и внедрения достижений НТП.

##### **2. По признаку времени:**

- *Неиспользованные.* Упущенные возможности повышения эффективности производства относительно плана или достигнутого уровня в предыдущем году (периодах), передового опыта аналогичных предприятий и достижений НТП за определенный промежуток времени.
- *Текущие.* Возможности улучшения результатов хозяйственной деятельности, которые можно реализовать в ближайшее время (месяц, квартал, год).
- *Перспективные.* Возможности улучшения результатов хозяйственной деятельности, которые могут быть реализованы в отдаленной перспективе. Их использование связано со значительными инвестициями, внедрением новейших достижений НТП, перестройкой производства и т.д.

##### **3. По источникам образования:**

- *Внутренние.* Резервы, которые выявляются в конкретной организации и реализованы ею за счет своих средств.
- *Внешние.* Техническая, технологическая или финансовая помощь субъекту хозяйствования со стороны государства, вышестоящих органов, спонсоров со стороны и т.д.

##### **4. По характеру воздействия на результаты производства:**

- *Экстенсивные.* Связаны с использованием в производстве дополнительных ресурсов (материальных, трудовых, земельных и другие ресурсы).
- *Интенсивные.* Основаны на более полном и рациональном использовании имеющегося производственного потенциала. С ускорением НТП ослабевает роль резервов экстенсивного характера и усиливается поиск резервов интенсификации производства.

### 5. По способам выявления:

- *Явные.* Резервы, которые легко выявить по материалам оперативного и бухгалтерского учета и отчетности. Они представляют собой очевидные потери (недостача, порча продукции и материалов на складе, потери от списания долгов, выплаченные штрафы, забракованные изделия и т.д.) и перерасход всех видов ресурсов по сравнению с действующими нормами на предприятии. Явные резервы подразделяются на:
  - условные – существующие при определенных условиях: перерасход всех видов ресурсов по сравнению с действующими на данный момент нормами; безусловные – очевидные без всяких условий: потери сырья, материалов и рабочего времени. Это брак, недостача, порча, уплата штрафов. Они являются результатом бесхозяйственности, воровства, невыполнения обязательств.
  - скрытые – могут быть выявлены в процессе анализа. Они связаны с внедрением достижений НТП и передового опыта аналогичных предприятий и не предусмотрены, как правило, планом.

### 6. По видам потребляемых ресурсов в процессе труда различают резервы, связанные с улучшением использования:

- трудовых ресурсов – создание дополнительных рабочих мест; ликвидация потерь рабочего времени; повышение производительности труда за счет его интенсификации; улучшение структуры кадров; рост квалификации работников.
- средств труда – ликвидация потерь рабочего времени работы оборудования; улучшение структуры ОФ.
- предметов труда – снижение норм расхода материалов; внедрение прогрессивных видов сырья и материалов.

### 7. По стадиям процесса производства и обращения различают резервы выявленные:

- в сфере производства – экономия материальных ресурсов, улучшение использования средств и предметов труда, рост производительности труда.
- в сфере обращения – уменьшение затрат, связанных с хранением, перевозкой и продажей готовой продукции.

## 5.3. Инновационная и инвестиционная деятельность как фактор развития предприятия

Состояние инновационной деятельности является важнейшим индикатором развития экономики и общества. В реализации инновационного пути развития важная роль принадлежит базовому звену экономики – предприятиям, которые являются непосредственными субъектами инновационной деятельности. В настоящее время сформировалось два основных подхода к раскрытию содержания инновационной деятельности предприятия. Традиционно **инновационная деятельность** предприятия рассматривается в рамках его научно-технической политики, связанной с разработкой и внедрением нового продукта. В этом случае инновационная деятельность предприятия представляется в виде процесса по стратегическому маркетингу, НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и распространению в другие сферы (диффузия).

*В качестве основных этапов инновационной деятельности выступают:* разработка, внедрение, освоение и коммерциализация инноваций.

Реализация обозначенных этапов предусматривает *следующие виды деятельности:*

- проведение НИОКР по разработке идеи новшества, лабораторные исследования, изготовление образцов новой продукции, видов техники, новых конструкций и изделий, подбор необходимого сырья и материалов для изготовления новых видов продукции;
- разработка технологического процесса изготовления новой продукции;

- проектирование, изготовление, испытание и освоение образцов новой техники, необходимой для изготовления новой продукции;
- разработка и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств;
- исследование, разработка или приобретение информационных ресурсов и информационного обеспечения инноваций;
- подготовка, обучение, переквалификация персонала, необходимого для проведения НИОКР;
- проведение работ или приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, приобретению ноу-хау;
- организация и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций и др.

**Комплексный подход** к инновационной деятельности предприятия ориентирован на использование нововведений, затрагивающих все сферы и области деятельности предприятия.

В рамках комплексного подхода **инновационная деятельность** – это деятельность по проведению изменений во всех сферах хозяйственной деятельности предприятия для адаптации к внешней среде с целью достижения эффективности функционирования и обеспечения развития.

Инновационная деятельность предприятий обладает рядом особенностей:

- высокой степенью неопределенности результата и соответственно риска;
- значительным отставанием момента получения результата от времени осуществления затрат;
- особым значением человеческого фактора. Успех инноваций во многом зависит от личностных данных участников процесса, их научно-технической компетенции, творческой активности, мотивации труда;
- необходимостью концентрации значительных финансовых ресурсов, особенно для осуществления масштабных инноваций;
- высокими затратами на начальных этапах и стадиях освоения нововведений;
- высокой стоимостью новых видов продукции и услуг, что создает трудности для распространения инноваций.

**Инновационная деятельность** – это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках, предполагающая целый комплекс научных, технических, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям.

Различают следующие виды инноваций:

- *технические* – появляются в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;
- *технологические* – возникают при применении более совершенных способов изготовления продукции;
- *организационно-управленческие* – связаны с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;
- *информационные* – решают задачи рациональной организации информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;
- *социальные* – направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

Инновационная деятельность подразумевает целый комплекс организационных, экономических и научно-технических мероприятий, которые в своей совокупности приводят к появлению инноваций. Инновационная деятельность обладает многосторонней и многоплановой направленностью, воплощая в себе целостность научно-технических, социальных нововведений, в процессе осуществления которых создается новейшая форма формирования, переустройства и эффективного применения финансовых и социальных ресурсов. Инновационная деятельность является сильным двигателем, способным помочь справиться с появившимся кризисом, обеспечить структурную перестройку и позволяет насытить рынок разнородной конкурентоспособной продукцией. Однако, вводя инновационные проекты в практический оборот, немаловажно понимать, какие факторы могут приостановить либо ускорить инновационную деятельность.

Инновационная деятельность находится в зависимости от инвестиций. Одним из ключевых условий, оказывающих большое влияние на финансовую результативность инновационной деятельности, считается недостаток денег на финансирование инновационных проектов. Недостатком также считается слабая научно-техническая база, а также отсутствие дополнительных резервных мощностей, нехватка грамотных специалистов, трудность согласования интересов участников инновационной деятельности. Низкий уровень инновационной «зрелости» и отсутствие инновационной культуры как таковой может стать причиной недостаточной успешности компании. Многие предприятия сопротивляются возможным переменам, боясь нарушить сложившуюся и устоявшуюся организационную структуру организации, поэтому на предприятии продолжается доминирование именно авторитарного стиля управления. Ответственность также является неким фактором, сдерживающим инновационную деятельность. Ведь из-за неверных расчетов, ошибочных результатов разработанных прогнозов, «ложных» и «недоразвитых» инновационных проектов есть возможность неудач, за последствия которых никто не захочет отвечать. Но ведь невозможно заниматься инновациями, не допуская при этом возможных ошибок.

Право на неудачу означает право на инновации. Частенько именно неудачи являются главной движущей силой успеха компании, и боязнь неопределенности может лишь служить препятствием для развития инновационного потенциала компании. Само отсутствие в потребности заниматься инновационной деятельностью также является фактором, сдерживающим ее развитие. Любой инновационный проект должен быть оправдан рыночным спросом. И тогда возникает проблема именно в затратах и их окупаемости. Только массовое производство этих инноваций сможет решить эту проблему.

На стадии внедрения инновационного проекта на повышение его экономической эффективности будут влиять следующие факторы:

- действенное и результативное применение материальной базы;
- усовершенствование технологического оборудования;
- стимулирование и мотивирование работников;
- применение тех инструментов, которые позволяют уменьшить издержки;
- сокращение сроков введения инновации.

Важным считается также государственное урегулирование инновационной деятельности, присутствие мощной государственной инновационной политики. Страна нуждается в создании концепции формирования национальной инновационной системы, а также в мерах, направленных на стимулирование некоторых этапов инновационного процесса, в которых мало самих рыночных стимулов. Именно инновационная деятельность способна помочь в предоставлении компанией высококачественного конкурентоспособного преимущества и умения приспособиться под перемены окружающей среды. Каждая организация имеет право собственноручно подбирать разного рода направленности инновационной деятельности и осуществлять инновационные проекты. В то же время немаловажное место в инновационных процессах занимает правительство.

При исследовании новейшей технологии, продукта или услуги, компания приобретает конкурентоспособное превосходство на рынке, приводящее к дополнительным выгодам и к получению финансовой власти над самим рынком. В качестве конечного результата инновационной деятельности выступают инновации.

**Инновация** – результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к процессам организации производства, труда, управления и других сфер. Целесообразно разграничить понятия «новшество» и «инновация».

*Новшество* – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности с целью повышения ее эффективности.

Новшества могут оформляться в виде: открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс, организационную, производственную или другую структуру, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.), результатов маркетинговых исследований и т.д.

*Инновация* – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

Инновации классифицируются по различным признакам.

**По сфере реализации** различают технологические, управленческие, маркетинговые и др. Технологические инновации охватывают новые продукты и процессы, а также их значительные изменения. В связи с этим различают продуктовые и процессные инновации. Продуктовые инновации включают внедрение новых или усовершенствование материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, а также получение принципиально новых функций (продуктов). Процессные инновации – это новая технология производства, более высокий уровень автоматизации, новые методы организации в связи с новой технологией. Внедрение новых средств и методов внутрифирменного управления, в том числе персоналом, составляет содержание управленческих инноваций. Маркетинговые инновации связаны с применением новых средств и методов исследования рынка, стратегий и способов продвижения продукции предприятия.

**По степени новизны** инновации делят на базисные, улучшающие и псевдоинновации. К базисным инновациям относятся принципиально новые продукты, которые существенно отличаются от выпускаемых ранее функциональными характеристиками, свойствами, конструктивными или использованными материалами и компонентами, а также возможной областью применения. Улучшающие инновации затрагивают уже существующий продукт (процесс), качественные характеристики которого были заметно улучшены за счет использования более эффективных компонентов, материалов, изменения технологических систем.

*Псевдоинновации* – незначительные изменения продуктов, процессов, не оказывающие существенного влияния на их свойства и параметры.

**Инвестиции** – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект. В Республике Беларусь принят Закон «Об инвестициях» №53-3 от 12 июля 2013 года.

**Цель инвестиционных вложений** – получение чистых выгод в будущем за счет увеличения объема продаж, приобретения новых предприятий; диверсификации деятельности вследствие освоения новых областей бизнеса.

*Инвестиции можно классифицировать по различным признакам:* в зависимости от содержания инвестируемых ресурсов, по инвесторам и объектам инвестиционной деятельности, формам собственности, характеру участия предприятия в инвестиционном процессе, периоду инвестирования. Различают инвестиции юридических и физических лиц; государства, международные организации, что соответствует частной, государственной и совместной формам собственности.

**Частные инвестиции** характеризуют вложения средств физических лиц и предпринимательских организаций негосударственных форм собственности (в том числе иностранных).

**Государственные инвестиции** – это вложения средств государственных предприятий, а также средств государственного бюджета разных его уровней и государственных бюджетных фондов.

**Совместные инвестиции** – это инвестиции отечественных и зарубежных инвесторов в создание совместных предприятий.

В качестве объекта инвестиционной деятельности может выступать:

- ✓ недвижимое имущество (основные средства);
- ✓ ценные бумаги (акции, облигации, банковские депозиты и др.);
- ✓ имущественные права на промышленную и интеллектуальную собственность.

В зависимости от характера участия предприятия в инвестиционном процессе выделяют **прямые и непрямые инвестиции**. При прямом инвестировании инвестор принимает непосредственное участие в выборе объекта вложения капитала. Во втором случае за него это делает финансовый посредник или инвестиционный фонд. Непрямые инвестиции связаны с приобретением ценных бумаг. Главным признаком классификации является объект вложения капитала, на основании которого выделяют реальные (прямые), финансовые (портфельные) инвестиции и интеллектуальные.

**Реальные (прямые) инвестиции** – любое вложение денежных средств в реальные активы, связанное с производством товаров и услуг для извлечения прибыли. Это вложения, направленные на увеличение основных средств предприятия как производственного, так и непромышленного назначения.

**Финансовые (портфельные) инвестиции** – вложения денежных средств в акции, облигации и другие ценные бумаги, выпущенные частными и корпоративными компаниями, а также государством с целью получения прибыли. Они направлены на формирование портфеля ценных бумаг.

**Интеллектуальные инвестиции**, или инвестиции в нематериальные активы, предусматривают вложения в развитие научных исследований, повышение квалификации работников, приобретение лицензий на использование новых технологий, прав на использование торговых марок известных фирм и т.п.

Инвестиционная деятельность предприятия включает следующие этапы:

- разработка инвестиционной стратегии;
- стратегическое планирование;
- инвестиционное проектирование;
- анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.

**Инвестиционная стратегия** – это выбор пути развития предприятия на длительную перспективу при имеющихся собственных источниках финансирования и возможности получения заемных средств, а также прогнозирования проекта и рентабельности совокупных активов.

Стратегический план предполагает уточнение инвестиционной стратегии с перечнем инвестиционных проектов и планом долгосрочного финансирования инвестиций. Инвестиционный проект может быть представлен в виде технико-экономического обоснования или бизнес-плана. Анализ эффективности инвестиционных проектов состоит из трех частей: общеэкономический, технико-экономический и финансовый.



**Общеэкономический анализ** представляет собой описание благоприятной или неблагоприятной экономической ситуации и критериев народнохозяйственной значимости инвестиций. Основные критерии целесообразности инвестиций в социально-рыночной экономике – насыщение национального рынка товарами и услугами (формирование конкурентной среды); создание рабочих мест и удовлетворение потребительского спроса населения; поступление налогов в государственный и местный бюджет.

**Технико-экономический анализ** касается технической части проекта с доказательством экономических преимуществ того или иного технического решения.

**Финансовый анализ** инвестиций построен на исследовании денежных потоков капитальной и текущей стоимости. Капитальная стоимость рассчитывается в проекте баланса инвестиций (активы и пассивы). Текущая стоимость – это выручка от реализации товаров (услуг), себестоимость и налоги. Потоки наличности и финансовый анализ отражаются в финансовой части бизнес-плана инвестиционного проекта.

Существуют определенные особенности инвестиционной деятельности предприятия. Они заключаются в следующем:

1. Объемы инвестиционной деятельности предприятия позволяют оценить темпы экономического развития предприятия. Они характеризуются двумя показателями: сумма валовых инвестиций и суммой чистых инвестиций предприятия.

**Валовые инвестиции** – это общий объем инвестирования средств в определенном периоде деятельности предприятия, направленных на создание, расширение или обновление основных производственных фондов, приобретение нематериальных активов, прирост запасов товарно-материальных ценностей.

**Чистые инвестиции** – это сумма валовых инвестиций за определенный период, уменьшенная на сумму амортизационных отчислений за этот же период. Именно динамика суммы чистых инвестиций определяет характер экономического развития предприятия и потенциал формирования его прибыли.

2. Циклический характер инвестиционной деятельности, который обусловлен необходимостью возмещения морального и физического износа основных средств, а также расширения производства, происходящего через определенные промежутки времени.
3. Разновременность инвестиционных затрат и результатов. Величина этого периода зависит от формы протекания инвестиционного процесса, осуществляемого предприятием. Существует три основные формы протекания инвестиционного процесса: последовательное, параллельное, интервальное. При параллельном протекании инвестиционного процесса формирование инвестиционной прибыли начинается обычно до полного завершения процесса инвестирования капитала. При последовательном протекании инвестиционного процесса инвестиционная прибыль формируется сразу же после окончания инвестирования средств. В случае интервального протекания инвестиционного процесса между периодом завершения инвестирования капитала и формированием инвестиционной прибыли предприятия существует определенный временной интервал.
4. Возможность возникновения инвестиционных рисков. Эти риски связаны, прежде всего, с изменениями, происходящими во внешней среде (налоговой системе, рыночной конъюнктуре, валютном регулировании и т.д.).

**Особенностью инвестиционной деятельности** является и ее не единовременный характер. Правильнее будет сказать – «неединовременный характер затрат и результатов от инвестиций». Это зависит от того инвестиционного процесса, который выбран предприятием.

Инвестиционный процесс предприятия:

- последовательный – прибыль формируется до полного завершения инвестиций;
- параллельный – прибыль формируется по окончании инвестиций;
- интервальный – прибыль формируется через некоторый период после осуществления полного объема инвестиций.

*Особенностью инвестиционной деятельности* также может являться и возможность возникновения рисков. Возникновение рисков обуславливается, в первую очередь, внешней средой (изменение законодательство, налогового кодекса и т.п.).

#### **5.4. Влияние цифровой трансформации на развитие предприятия**

При внедрении цифровых технологий, предприятия сталкиваются с проблемами, которые необходимо решать для более эффективного функционирования и конкурентоспособности в условиях новой экономики.

Первое, с чем сталкивается предприятие, это необходимость в высококвалифицированных специалистах в сфере цифровых технологий. Найти и привлечь эти таланты может быть сложно. Вторая проблема – это как соответствовать скорости и гибкости организаций, которые «рождаются» цифровыми. Стартапы, как правило, движутся с совершенно другой скоростью и могут очень быстро внедрять предложения для клиентов. Третья проблема – подверженность информационным рискам. Некоторые специалисты рассматривают информационный риск в качестве события, которое оказывает непосредственное влияние на корпоративную информацию: ее удаление, искажение, нарушение ее конфиденциальности или доступности.

Мы видим, что для эффективной конкуренции предприятиям нужны цифровые навыки в области маркетинга, продаж, а также во всей цепочке создания продукта. Предприятия, которые хотят войти сферу цифровой экономики, должны сделать четыре вещи. Во-первых, они должны понять, в какой сфере своей деятельности необходимо применять цифровые технологии на данном этапе – маркетинге, продажах, автоматизации операций или в комбинировании всех этапов. Во-вторых, им нужно расставить приоритеты. В цифровом поле всегда слишком много задач, и важно сосредоточиться на тех, которые имеют значение именно сейчас. В-третьих, они должны поддерживать связь с клиентом на всех этапах создания продукта. И, наконец, им нужно взглянуть на действующую систему организации производства и понять, какое влияние может оказать внедрение цифровых технологий на производительность и эффективность труда. Одним из инструментов решения проблем, описанных выше, как видится, является применение на предприятии CRM-системы.

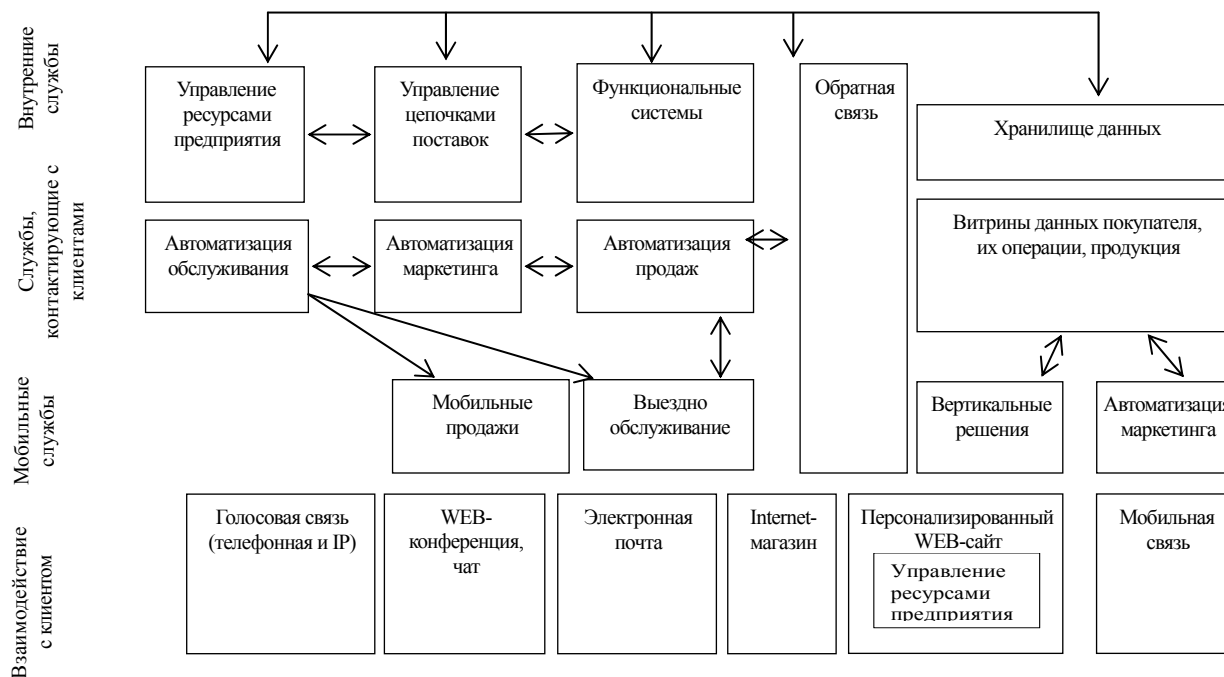
CRM (от англ. Customer Relationship Management – управление взаимодействиями с клиентами) – это современная бизнес-стратегия, нацеленная на создание долгосрочных прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей. CRM-система – это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними.

Целью использования CRM-системы является увеличение доходов предприятия путем автоматизации процессов (продажи, маркетинг, документооборот и т.д.).

К задачам, которые позволяет решить CRM-система, можно отнести следующие:

- контроль работы сотрудников;
- отслеживание эффективности работы каждого сотрудника и выполнение поставленных задач;
- организация командной работы;
- автоматизированное составление отчетов;
- электронный документооборот;
- отслеживание выполнения всех этапов создания нового продукта;
- создание полной базы клиентов организации;
- проведение анализа целевой аудитории;
- хранение информации о сделках и клиентах;
- привлечение новых клиентов и т.д.

Классическая система CRM представлена на **Рис. 5.4**.



**Рис. 5.4 – Классическая система CRM**

В настоящее время CRM-системы классифицируются по следующим параметрам:

- назначению (для управления, производства, продаж, комплексные);
- способу организации (облачные, standalone);
- по уровню обработки информации (операционный – регистрация и быстрый доступ к информации, аналитический – отчетность и анализ информации, коллаборативный (от англ. collabogation – сотрудничество; совместные, согласованные действия) – организация взаимодействия с потребителями, вплоть до влияния клиента на внутренние процессы компании);
- по стоимости (платные и бесплатные). Как правило, бесплатные версии имеют ограниченное число функций и подходят только для малых предприятий.

На отечественном рынке представлено более сотни CRM-решений, прежде чем выбрать систему, необходимо определиться с основными требованиями. Максимально продуктивной CRM-системой, на наш взгляд, будет система, отвечающая следующим критериям:

- **Функциональность.** Выбранная CRM- система должна решать задачи именно в вашей сфере деятельности и обладать набором функций, позволяющих усовершенствовать процесс создания продукта и удовлетворенность конечного потребителя.
- **Простота и удобство.** Работа в системе должна быть максимально проста и понятна на интуитивном уровне.
- **Гибкость настроек.** Возможность самостоятельно добавлять и удалять в интерфейсе функции, создавать дополнительные параметры позволит организации работать более продуктивно.
- **Отчеты.** Качественный интерфейс дает возможность самостоятельно конструировать любые отчеты по деятельности предприятия.
- **Техподдержка.** У многих CRM-систем техническая поддержка платная, но также существуют интерфейсы с онлайн-поддержкой, что упрощает работу, особенно на ранних стадиях внедрения.

Этапы внедрения CRM-системы представлены на **Рис. 5.5**.



**Рис. 5.5 – Этапы внедрения CRM-систем**

Внедрение CRM-системы поможет предприятию существенно сократить количество ошибок в управлении, повысить эффективность контроля качества, упростит взаимоотношения между отделами и с конечным потребителем, и, как следствие, повысит конкурентоспособность и выведет качество продукции на принципиально новый уровень.

Главными особенностями информационно-цифровой экономики являются ее глобальный характер, оперирование неосвязаемыми благами – идеями, информацией и взаимоотношениями, сетевыми принципами в координации рынков и общества. В цифровой экономике мир тонких технологий управляет машинами, виртуальный мир меняет поведение реального. Именно эти черты создают новые типы рынка и общества. Технологическая основа цифровой экономики базируется на открытиях четвертой промышленной революции. Среди них – искусственный интеллект, распределенные данные, Интернет данные и облачное хранение, цифровые платформы, 3D-, а затем и 4D-печать. Для решения конкретных задач используется технологический дизайн различных систем.

Новая форма бизнес-сотрудничества в цифровой экономике – коллаборативные инновации. Ее возникновение связано с быстрым появлением инноваций и их деструктивным воздействием. Допустим, одной компании не хватает капитала, знания тонкостей бизнеса и клиентской базы в конкретной сфере. Все это имеет опытная компания, но ей не хватает цифровых навыков в работе с клиентами и чуткой реакции на изменения в их запросах. Тогда предприятия объединяют свои ресурсы, совместно реализуя инновационные проекты.

Интеграция возможностей способствует созданию новой ценности. Яркий пример – сотрудничество промышленного гиганта *Siemens*, который ежегодно вкладывает в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки по \$4 млрд, и молодой инновационной компании *Ayasdi*. Профиль последней – самообучающиеся машины. Фирма создана в Стэнфорде в 2008 г.

В итоге *Siemens* получил возможность генерировать идеи на основе обработки больших данных, а *Ayasdi* – тестировать их на практике и одновременно присутствовать на рынке, используя возможности маститого партнера. Производными от такого сотрудничества являются новые формы бизнеса на основе совместного пользования, совместного хранения и т.д. Например, объединения для совместного использования автотранспорта города. Объединяются предприятия из различных отраслей промышленности для совместного обслуживания клиентов (интегрированного обслуживания). Такие ассоциации через многостороннее сотрудничество интегрируют мир офиса и мир онлайн-бизнеса.

В цифровой экономике развивается новая организационная структура бизнеса – система цепочки блоков (блокчейн). Сильная ее сторона – децентрализованность, благодаря которой платежи перемещаются в глобальном пространстве мгновенно и прозрачно. Поэтому не нужно открывать множество офисов и создавать юридические лица со всеми присущими им административными издержками. Блокчейн позволяет строить малозатратную бизнес-структуру с небольшим количеством внутренних специалистов. Остальных может быть десятки тысяч, рассредоточенных по всему миру. Например, в глобальном агентстве IMG работает 60 сотрудников и немного людей, продающих рекламу. Принцип глобальной децентрализации ускоряет стирание границ между странами, и с распространением блокчейна прогнозируется появление большого количества мультинациональных компаний. Такова новая организационная структура бизнеса, присущая цифровой экономике. В последней деловая среда меняется во многом благодаря блокчейну, уходя в цифровые коды и облачные вычисления. Помимо подмены функции банков и традиционных финансовых организаций, освобождая проекты от привязки к ставке рефинансирования, блокчейн в будущем сможет заменить суды, юристов, вместо договоров реализуя трудовое право. Смарт-контракт представляет собой формулу «если А, то Б», и может быть закодированным трудовым договором, по которому при соблюдении заданных условий (например, переменная «увольнение» меньше единицы) работнику автоматически выплачивается заработная плата и делается запись в публичный реестр. Облачные организации и облачные суды также несут новые качественные характеристики деловой среды, становящейся цифровой. Например, проект *Aragon* создает компании, которые находятся везде и в то же время нигде. Иными словами, децентрализованная глобальная компания существует вне страновой юрисдикции. Для бизнеса это большая экономия на внутрифирменных транзакциях, зато для государства – проблема с налогообложением и регулированием. Впрочем, правовое регулирование осуществляет сам блокчейн. Смарт-контракт и стоит на страже порядка. Помимо этого, возможно существование облачного арбитража: программа сама выбирает присяжных заседателей из блокчейн-сообщества. Они изучают документацию и содержание конфликта. Заблокированная спорная сумма, в зависимости от вердикта, либо остается на счету компании, либо переводится на счет сотрудника.

Таким образом, переходя в цифровое пространство, многие учреждения меняют свою организационную форму. Проблемы разрешаются быстро и на высоком экспертном уровне. Электронный код не подвержен ни взяточничеству, ни лоббированию. Режим прав собственности становится прозрачным и гарантированным при прочих равных условиях. Специалисты совершенствуют защиту от киберпреступности. Однако эта задача сейчас стоит перед государствами всего мира и должна решаться на глобальном уровне. Блокчейн поможет и в этой области. Деловая среда будет совершенствоваться при переходе предприятий на цифровые технологии ведения бизнеса и соединении их с производством. Их использование и распространение облегчает работу, прежде всего снижая транзакционные издержки. А значит, создаются дополнительные источники прибыли и конкурентные преимущества.

## ТЕМА 6: АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**6.1. Необходимость адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Реструктуризация предприятия, ее основные этапы и элементы.**

**6.2. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия. Реинжиниринга бизнес-процессов: понятие, эффективность, виды, принципы и этапы проведения.**

**6.1. Необходимость адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Реструктуризация предприятия, ее основные этапы и элементы**

**Адаптация** – это процесс приспособления предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования. В рыночных условиях, где постоянны только перемены, возникает потребность в новых инструментах и методах, способных помочь предприятиям стать более эффективными. Обостряющаяся конкуренция инициирует стремление субъектов рынка догнать и перегнать остальных, пока не поздно, а для этого нужны механизмы, которые помогут решить появившиеся проблемы. Изменения в окружающей среде и кризисные явления также являются стимулами для преобразования бизнеса.

В **Таблице 6.1** представлены современные формы преобразований и их характеристика.

**Таблица 6.1 – Современные формы преобразований и их характеристика**

<b>Преобразование</b>	<b>Описание</b>
Реструктуризация	Изменение производственных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, рационализация иерархии управления, систем обработки информации
Переориентация	Изменение профиля продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка или изменением общественных условий
Обновление	Преобразования в области стилей руководства, поведения руководителей. Сюда относится делегирование ответственности, расширение прав структурных звеньев и отдельных работников, стимулирование творческой деятельности и т.д.
Переоценка ценностей	Изменения в системе ценностей предприятия, его идеологии, предпринимательской культуре, социальных проблем

**Реструктуризация** – это важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность.

Можно выделить две основные причины проведения реструктуризации организации:

- 1) необходимость вывода предприятия из кризисной ситуации;
- 2) повышение конкурентоспособности, эффективности деятельности и инвестиционной привлекательности.

### **Основные этапы реструктуризации предприятия**

Проведение реструктуризации может быть осуществлено в два основных этапа.

**На первом этапе** проводятся организационные мероприятия, решаются административные вопросы, осуществляется имущественная реструктуризация. На данном этапе происходит оптимизация по видам деятельности, изменяется организационная структура, мобилируются внутренние ресурсы, направленные на их максимально эффективное использование, меняется управление финансовыми потоками, осуществляется перепланировка размещения основных фондов, проводятся изменения в функциональных обязанностях. Предпринятые срочные меры позволяют в определенной степени улучшить состояние на предприятии, но самое главное приводят его в готовность к проведению второго, более сложного этапа реструктуризации.

*На втором этапе* осуществляется финансовая реструктуризация, инвестиции в основную капитал, трудовые ресурсы, проводятся изменения в структуре собственности (не обязательно). На данном этапе происходит реализация серьезных инвестиционных проектов, которые требуют значительных капиталовложений и задействования различных источников финансирования, в том числе внешних.

Следует отметить неразрывность обоих этапов и их определенную очередность. Нельзя считать реструктуризацию успешной и завершенной, проведя только первый этап. В то же время, второй этап не может быть успешно выполнен без подготовительного первого. Важно осознать то, что, завершив реструктуризацию, не стоит расслабляться, так как ее завершение является только началом новой фазы развития предприятия. Нельзя упускать момент, когда назреет необходимость проведения следующей реструктуризации. Поэтому мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, положения его на конкурентном рынке позволяет диагностировать необходимость реструктуризации.

Виды реструктуризации предприятия и их характеристика представлены в **Таблице 6.2**.

**Таблица 6.2 – Виды реструктуризации предприятия и их характеристика**

<b>Вид реструктуризации</b>	<b>Характеристика</b>
Организационная	Предусматривает изменение производственной структуры с выделением структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или в рамках существующих организационно-правовых формах
Технологическая	Представляет собой изменения технологии производства продукции, работ и оказания услуг. Может осуществляться по следующим направлениям: – изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции; – повышение ее качества; – внедрение новых технологий; – обновление основных фондов
Имущественная	Предусматривает продажу, сдачу в аренду неиспользуемого имущества. Также может предусматривать также передачу или продажу объектов социальной сферы местным органам управления
Финансовая	Связана с оптимизацией структуры капитала. Она направлена на ликвидацию прежней задолженности путем обмена долгов на акции предприятия должника, привлечение инвестиций, получение новых кредитов
Реструктуризация управления	Связана с созданием структур рыночного типа в системе управления и ликвидации ненужных структур
Реструктуризация персонала	Предполагает изменение численности, структуры и квалификации промышленно-производственного персонала. Технологические изменения, появление новых производственных процессов, изменения во внешней среде предъявляют новые требования к знаниям рабочих и управленческим навыкам руководящих работников и специалистов, их переквалификации

#### **Положительное влияние осуществления реструктуризации:**

- 1) реструктурирование позволяет максимально сблизить, а иногда и сконцентрировать в одних руках управление технологическим процессом и финансовыми потоками, ответственность и извлечение выгоды;
- 2) избавление от ненужного имущества, в первую очередь социальной сферы, а также убыточных производств, видов продукции и непосильной кредиторской задолженности;
- 3) приобретение новых функциональных служб.

#### **Проблемы осуществления реструктуризации**

Упрощение приводит к ликвидации функциональных подразделений, обслуживающих ранее все объединение, а получившие автономию производства начинают испытывать дефицит в высококвалифицированных кадрах, у собственника повышается риск потери контроля над обособившимися бизнес-единицами, которые их руководителей пытаются подчинить своим интересам.

**Корпоратизация** – разделение акций между учредителями компании или инвесторами в соответствии с вкладом каждого.

**Акционерное общество** – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенные доли, удостоверенные акциями, предоставляющими обязательственные права участникам акционерного общества (акционерам) по отношению к обществу.

Преобразование государственного предприятия в акционерное общество осуществляется по совместному решению трудового коллектива и уполномоченного на то государственного органа путем выпуска акций на всю стоимость имущества предприятия, которое определяется комиссией, состоящей из представителей органа, принявшего решение о преобразовании государственного предприятия в акционерное общество, финансовых органов и трудового коллектива предприятия.

На основании заключения комиссии орган приватизации учреждает акционерное общество, утверждает его устав и состав органов управления и контроля. Акционерное общество регистрируется в порядке, установленном законодательством, и становится правопреемником преобразованного государственного предприятия.

Продажа акций осуществляется в несколько этапов. Вначале работникам предприятия по цене ниже номинальной стоимости на 20 %. Оставшийся пакет акций предлагается для продажи на фондовой бирже. На основании заключения комиссии комитета по управлению имуществом о преобразовании государственного предприятия в акционерное общество орган приватизации учреждает акционерное общество и утверждает его устав.

### Основные направления реструктуризации предприятия

Таблица 6.3 – Основные направления реструктуризации предприятий

Направление реструктуризации	Тип реструктуризации	Вид реструктуризации
Изменение масштаба или сферы деятельности предприятия	Увеличение сферы деятельности	Слияние; поглощение; присоединение; консолидация; покупка имущества; создание совместного предприятия; аренда имущества; лизинг имущества
	Сокращение сферы деятельности	Разделение; выделение; продажа имущества; сокращение собственного капитала; сдача имущества в аренду; создание дочернего предприятия; безвозмездная передача; передача имущества в зачет обязательства; консервация имущества; ликвидация имущества
Изменение внутренней структуры предприятия	Реструктуризация производственной структуры	Оптимизация расположения подразделений предприятия; модернизация производства; реконструкция и капитальный ремонт основных фондов; создание центров финансовой ответственности; выделение основных и вспомогательных подразделений; выявление и использование внутренних резервов
	Реструктуризация организационной структуры	Изменений перечня функций и задач управленческих служб; изменение организационной структуры; изменение кадровой политики; перераспределение полномочий должностных лиц; реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота; изменение системы стимулирования персонала
Изменение состава и структуры собственности капитала (активов и пассивов) и корпоративного контроля	Изменение состава собственников (акционеров, участников)	Преобразование предприятия; продажа предприятия; банкротство; приватизация
	Изменение структуры собственности и контроля	Продажа акций; приобретение акций; конвертация акций; дополнительная эмиссия акций
	Изменение состава и структуры активов	Продажа активов; покупка активов; переоценка основных фондов; оценка предприятия
	Реструктуризация кредиторской задолженности	Погашение; списание; отсрочка; рассрочка; продажа; конвертация; взаимозачет



## 6.2. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, эффективность, виды, принципы и этапы проведения

*Реинжиниринг бизнес-процессов* – метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Они определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

### Эффективность бизнес-процессов и направления ее повышения

В Таблице 6.4 представлены основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.

Таблица 6.4 – Содержание основных показателей оценки эффективности бизнес-процессов

Процесс	Показатель эффективности процесса		Относительный показатель взаимосвязи процессов
	Абсолютный	Относительный	
снабжения	Сумма затрат на процесс. Время выполнения процесса	Процент выполнения плана по ресурсам и по времени выполнения процесса. Себестоимость единицы закупок	Коэффициент роста остатка запаса. Процент переработки сырья и материалов
производства	Объем деталей и готовой продукции. Сумма затрат на процесс. Время выполнения процесса	Процент выполнения плана по продажам и времени выполнения процессов; себестоимость единицы готовой продукции	Коэффициент роста остатков запасов, деталей, готовой продукции. Процент переработки сырья и материалов, реализации продукции
продаж	Объем реализованной продукции. Сумма затрат на процесс. Время выполнения процесса	Процент выполнения плана по продажам и времени выполнения процессов. Себестоимость единицы готовой продукции	Коэффициент роста остатков готовой продукции. Процент реализации продукции

Направления (пути) повышения эффективности бизнес-процессов:

- 1) снижение затрат;
- 2) увеличение производительности труда;
- 3) модернизация;
- 4) грамотная система менеджмента;
- 5) реорганизация.

Оценка эффективности бизнес-процессов предполагает расчет показателей. Однако не существует единой методики и системы показателей для оценки эффективности бизнес-процесса. Учеными и специалистами в области управления бизнес-процессами были разработаны несколько методик, не являющихся универсальными и применимых в зависимости от возможностей и целей предприятия.

### Эволюционный и революционный реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг бывает:

- 1) эволюционный;
- 2) революционный.

*Эволюционный реинжиниринг* предполагает частичное изменение процессов либо полное изменение, но без перехода на новый вид бизнеса. *Революционный реинжиниринг* предполагает полное перепрофилирование.

### Участники реинжиниринговой деятельности и их функции. Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса

Первое место занимает **лидер проекта** реинжиниринга – один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание

общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией. Второй участник – **управляющий комитет**, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга. Особое место занимает **менеджер, осуществляющий оперативное руководство** реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Функции, им выполняемые, – разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд. Заметим, что **менеджеры процессов** – руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля.

**Рабочая команда реинжиниринга** – группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса. Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса представлена в **Таблице 6.5**.

**Таблица 6.5 – Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса**

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий – на уровне функций (функциональный подход)	Широкий – межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Принципы реинжиниринга бизнес-процессов представлены в **Таблице 6.6**.

**Таблица 6.6 – Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов**

Принципы реинжиниринга	Характеристика
Несколько работ объединяются в одну	Осуществляется в целях уменьшения интерфейсов между различными работами, сокращения времени на ожидания и другие неэффективные процедуры
Исполнители самостоятельно принимают решения	Этот принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимодействий по процессу. Сам сотрудник делегируется на принятие отдельных решений
Работы по процессу выполняются в их естественном порядке	Реинжиниринг стремится не накладывать на процесс дополнительные требования
Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно	Распределение функций должно происходить от процесса и необходимости его эффективного исполнения, а не от некогда закрепленных обязанностей
Процессы имеют разные варианты исполнения	Вместо жестких и неадаптивных процессов внедряются процессы, ориентированные на максимальное число возможных случаев их реализации. Каждый из вариантов процесса выполняется в зависимости от сложившейся ситуации
Следует уменьшать количество входов в процессы	Огромное количество времени тратится на сопоставление и сведение воедино разных форм представления одного и того же. Поэтому следует просто убирать те входы, которые нужно сопоставлять с другими входами
Снижение доли работ по проверке и контролю	оценивается стоимость операций по проверке и контролю в сравнении со стоимостью возможной ошибки, предотвратить или устранить которую они обязаны
Снижение доли согласований.	Минимизация согласований путем сокращения точек внешнего (по отношению к процессу) контакта
Ответственный менеджер является единственным контактным лицом по процессу	Он взаимодействует с заказчиком по всем вопросам, связанным с процессом. Для этого ему необходимо иметь доступ ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, и ко всем исполнителям
Сочетание централизованных и децентрализованных операций	Централизация может быть осуществлена путем агрегирования информации и разграничения прав доступа к ней. Децентрализация может поддерживаться административно

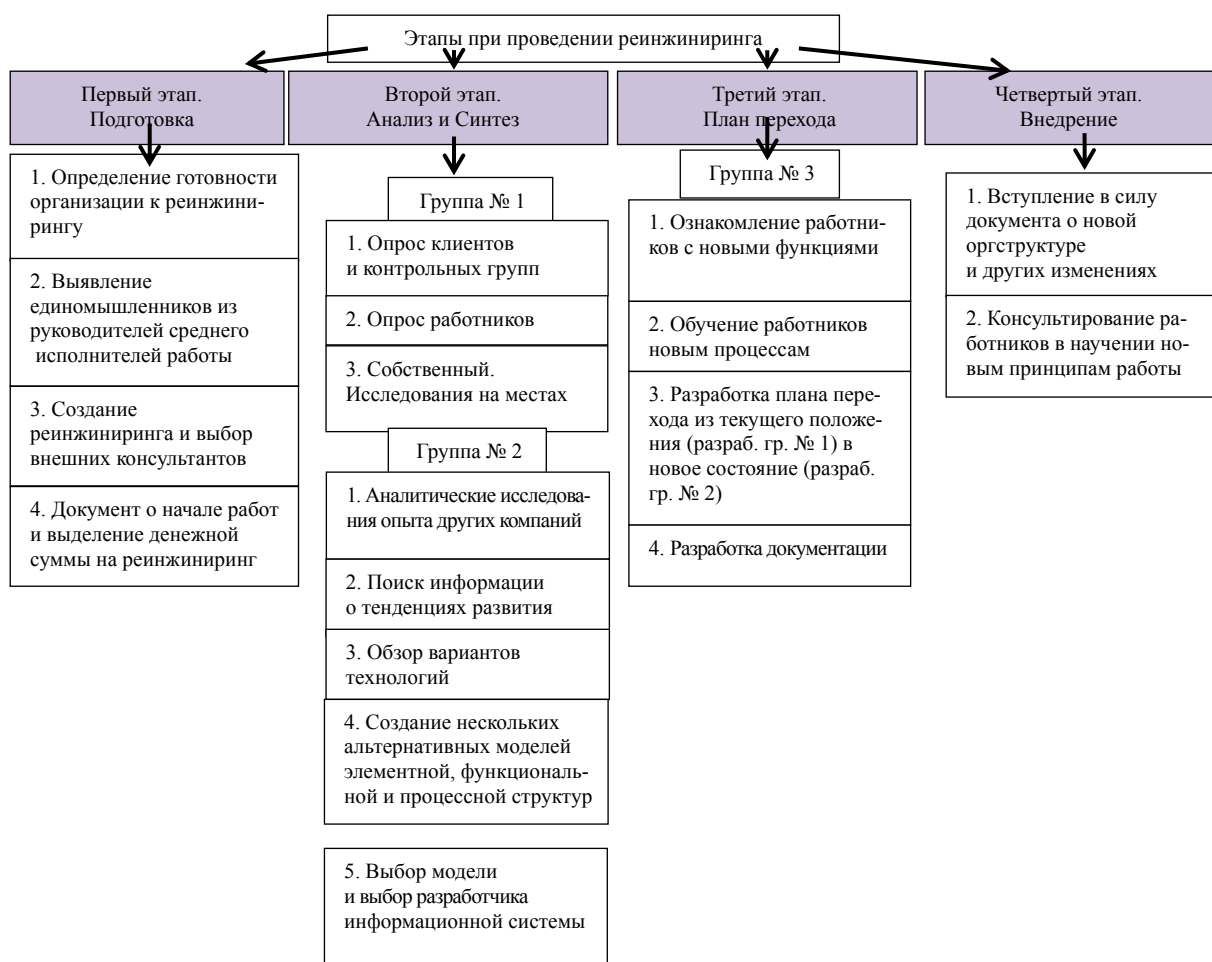
Реинжиниринг бизнес-процессов осуществляется один раз в течение нескольких лет. После завершения реинжиниринга предприятие становится объектом для усовершенствования. Также усовершенствование осуществляется внутри одного подразделения (функции), в то время как реинжиниринг касается всего предприятия.

Большинство каждодневных усовершенствований выполняется отдельными исполнителями в конкретных подразделениях, т.е. усовершенствование выполняется снизу – вверх, в то время как реинжиниринг может быть реализован только сверху – вниз, т.е. по указанию и под управлением высшего руководства фирмы.

Другой аспект заключается в том, что при усовершенствовании используются средства статистического управления, объясняющие и минимизирующие источники изменений. Эти средства не могут быть приспособлены к большим изменениям, характерным для реинжиниринга. Поэтому при реинжиниринге используют более мощные средства – информационные технологии.

Современные информационные технологии позволяют предприятиям вести работу радикальными способами.

Этапы реинжиниринга бизнес-процессов приведены на **Рис. 6.1**.



**Рис. 6.1 – Этапы реинжиниринга бизнес-процессов**

Одним из способов резкого повышения эффективности организации является реинжиниринг бизнес-процессов. Это создание принципиально новых бизнес-процессов, резко повышающих эффективность деятельности всей организации. Следовательно, совершенствование бизнес-процессов имеет первостепенное значение для предприятий, желающих сохранить конкурентоспособность на рынке. Отличительной чертой реинжиниринга бизнес-процессов является кардинальное изменение процессов, а не постепенное их улучшение.

Необходимость реинжиниринга вызвана высокой динамичностью современного делового мира. Для эффективного реинжиниринга, руководству необходимо иметь обширное стратегическое видение результатов, которых они хотят добиться, проводя мероприятия по реинжинирингу бизнес- процессов. Для успешного проведения реинжиниринга, компании должны определить только несколько ключевых бизнес-процессов, которые должны быть перестроены, и сфокусироваться именно на тех, от которых ожидается наибольшая отдача.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### Тема 1. Предприятие как субъект хозяйствования.

#### Построение современной производственной структуры предприятия

1. Охарактеризуйте основные функции предприятия.
2. Дайте сравнительную характеристику ООО и ОДО.
3. Назовите особенности функционирования акционерных обществ, концернов, картелей, консорциумов, холдингов.
4. Назовите особенности функционирования государственных и частных унитарных предприятий.
5. Охарактеризуйте классификацию предприятий.
6. Что под собой подразумевает государственное регулирование экономики?
7. Перечислите основные формы административных методов государственного регулирования предприятий.
8. Назовите основные объекты и направления регулирования государством экономики предприятий.
9. На что оказывают влияние налоговые регуляторы?
10. С чем связана необходимость государственной поддержки инновационной деятельности предприятий?
11. Что понимается под гибкой производственной системой?
12. Кратко опишите структуру гибких производственных систем.
13. Охарактеризуйте этапы внедрения гибких производственных систем.
14. Охарактеризуйте классификацию сетевых структур управления в организации.
15. В чем отличие понятий «подвижное производство» и «виртуальное производство»?
16. В чем суть Cals-технологий?
17. Охарактеризуйте структуру взаимодействия программных продуктов на предприятии с точки зрения концепции Cals-технологии.

### Тема 2. Экономический потенциал предприятия и эффективность его использования

1. Назовите виды и методы стоимостной оценки основных средств предприятия.
2. Какие существуют виды износа основных фондов, и как они определяются?
3. Назовите показатели эффективного использования основных фондов на предприятии?
4. В каких формах осуществляется обновление основных средств предприятия?
5. Раскройте экономическую сущность оборотных средств предприятия.
6. Приведите общую классификацию оборотных средств предприятия.
7. Раскройте понятия «нормирование оборотных средств», «нормы и нормативы использования оборотных средств».
8. Дайте характеристику персонала организации.
9. Приведите классификацию работников в зависимости от участия в производственной деятельности, выполняемых функций, характера и сложности выполняемых работ.
10. Какими показателями определяется оценка движения персонала?
11. Дайте понятие основным средствам предприятия.
12. По каким признакам классифицируются основные фонды?
13. Перечислите и раскройте сущность способов начисления амортизации.
14. Укажите характерные черты лизинга и раскройте сущность его целесообразности.
15. Назовите показатели эффективности использования оборотных средств.
16. Назовите показатели полезного использования материальных ресурсов.
17. Дайте определение заработной платы.
18. Перечислите показатели движения кадров.

19. Назовите группы факторов роста производительности труда.
20. Что такое издержки?
21. По каким критериям классифицируют издержки?
22. Что включают в себя затраты на оплату труда?
23. Что такое себестоимость продукции?
24. Какие методы калькулирования затрат существуют и их краткая характеристика.
25. В чем суть метода директ-костинг?
26. В чем суть метода управления производством по системе ЛТ?
27. В чем суть стратегического анализа затрат (SCA)?
28. В чем суть концепции управления затратами жизненного цикла (LCC)?
29. Дайте определение понятию доход.
30. Через какую систему показателей отражается доход от текущей деятельности предприятия? Охарактеризуйте каждый из них.
31. Охарактеризуйте внешние и внутренние факторы, влияющие на доход организации.
32. Перечислите функции прибыли.
33. Назовите виды прибыли и их особенности.
34. Опишите особенности уплаты налога на прибыль.
35. Дайте определение понятию точка безубыточности.
36. Перечислите основные пути увеличения прибыли.
37. Назовите основные факторы, влияющие на снижение затрат предприятия.
38. Охарактеризуйте основные показатели рентабельности.
39. Охарактеризуйте мероприятия, воздействующие на факторы, способствующие росту прибыли и рентабельности.
40. Дайте характеристику таким показателям, как рентабельность продаж, рентабельность инвестиционного капитала, средневзвешенная стоимость капитала.
41. Охарактеризуйте систему финансового анализа «Дюпон».
42. Дайте определение финансовому результату предприятия.
43. Охарактеризуйте системы внутрифирменного планирования финансовых результатов.
44. Охарактеризуйте основные источники резервов повышения уровня рентабельности продукции.
45. Что является причинами возникновения убытков предприятия?
46. Охарактеризуйте анализ «затраты – объем – прибыль». Какова цель данного анализа?
47. Какие методы используются для вычисления взаимосвязи «затраты – объем – прибыль»?

### **Тема 3. Конкурентоспособность организации.**

#### **Переход на мировые стандарты качества как условие конкурентоспособности**

1. Конкурентные преимущества – это...
2. Приведите классификацию конкурентных преимуществ организации.
3. Назовите источники конкурентных преимуществ.
4. Конкурентоспособность предприятия – это...
5. Конкурентоспособность товара – это...
6. Какие методы можно использовать для оценки конкурентоспособности?
7. К какой группе методов относится модель с идеальной точкой?
8. К какой группе методов относится Матрица Портера?
9. Методы, основанные на рассмотрении процесса конкуренции в развитии...
10. Управление конкурентоспособностью – это...
11. Назовите стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.
12. Что понимается под понятием «управление качеством продукции»?
13. Назовите 3 уровня управления качеством и кратко охарактеризуйте их.
14. Перечислите основные принципы современной концепции менеджмента.

15. Кому нужна сертификация ИСО 9001, и какую пользу приносит данная сертификация?
16. Что такое «стандартизация» и «стандартизация»?
17. Что такое «сертификат соответствия»? Для чего он нужен?
18. Кратко опишите, как осуществлялся переход отечественных предприятий на мировые стандарты.

#### **Тема 4. Экономический механизм развития организации: понятие, функции, элементы**

1. Какие звенья входят в состав экономического механизма. Охарактеризуйте их.
2. Сколько подсистема включает в себя система управления предприятием.
3. Какие этапы включает в себя технология планирования.
4. Дайте характеристику каждому виду планирования.
5. Что представляет собой экономическое стимулирование.
6. Охарактеризуйте основные организационные структуры. Дайте их сравнительную характеристику. Нарисуйте схемы.
7. Назовите основные принципы планирования.
8. Что представляет собой стратегия. Из скольких этапов формируется стратегия. Обоснуйте каждый этап.
9. Дайте определение понятию «устойчивое развитие».
10. Дайте определение понятию «экономический механизм функционирования предприятия».
11. Какие есть инструменты экономического механизма развития предприятия?

#### **Тема 5. Сущность, закономерность, классификация типов развития организации. Влияние цифровых технологий на развитие организации**

1. Какие этапы может проходить организация в процессе своего жизненного цикла?
2. Перечислите основные моменты развития организации.
3. Изложите типы развития предприятия и охарактеризуйте их.
4. Перечислите основные виды кризисов предприятия.
5. Каковы основные факторы экономического роста организации?
6. Какая существует классификация резервов развития предприятия?
7. Что представляет собой инновационная деятельность предприятия, и какие основные этапы включает в себя?
8. Приведите классификацию инноваций.
9. Как классифицируются инвестиции?
10. Как определяют срок окупаемости и коэффициент эффективности инвестиций?
11. Назовите и охарактеризуйте составляющие денежно-кредитной системы.
12. Что понимается под понятием «собственность»?
13. Дайте определение понятию «разгосударствление».
14. Какие существуют основные способы разгосударствления?
15. Дайте определение понятию «приватизации».
16. Какие есть аспекты приватизации?
17. Дайте краткую характеристику японской и американской модели управления человеческим капиталом.

#### **Тема 6. Адаптация предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия**

1. Дайте определение понятию «адаптация».
2. Назовите современные формы преобразований предприятий и кратко их охарактеризуйте.
3. Дайте определение понятию «реструктуризация предприятия».
4. Назовите основные причины реструктуризации предприятий.

5. Какие существуют этапы реструктуризации предприятия?
6. Дайте определение понятию «корпоратизация».
7. Назовите основные виды реструктуризации предприятия.
8. Каким образом происходит преобразование государственного предприятия в акционерное общество?
9. Что понимается под понятием «реинжиниринг бизнес-процессов»?
10. Назовите основные показатели эффективности бизнес-процессов.
11. Что такое «эволюция и революция реинжиниринга»?
12. В чем отличия «эволюционного реинжиниринга» от «революционного реинжиниринга»?
13. Перечислите участников реинжиниринга.
14. Назовите основные принципы реинжиниринга.
15. Какие существуют основные этапы реинжиниринга?
16. Какие различия между «совершенствованием» и «реинжинирингом»?



## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Тесты для самоконтроля

#### Тема 1. Предприятие как субъект хозяйствования.

#### Построение современной производственной структуры предприятия

1. **Общество с ограниченной ответственностью отличается от закрытого акционерного общества тем, что:**
  - а) не может выпускать акции;
  - б) его участники отвечают по долгам всем своим имуществом;
  - в) имеет льготы по налогообложению.
2. **Признается закрытым такое акционерное общество:**
  - а) акции которого распределяются только среди родственников учредителей;
  - б) акции которого распределяются только среди заранее определенного круга лиц;
  - в) акции которого распределяются только среди членов трудового коллектива вышестоящей организации.
3. **В пределах своих вкладов участники несут ответственность (рискуют лишь внесенными вкладами):**
  - а) в обществе с ограниченной ответственностью;
  - б) в обществе с дополнительной ответственностью;
  - в) в полном товариществе.
4. **Предприятие, не наделенное правом собственности на имущество, является:**
  - а) кооперативом;
  - б) унитарным;
  - в) частным.
5. **Уставный капитал акционерного общества состоит из:**
  - а) номинальной стоимости выпущенных долгосрочных облигаций;
  - б) номинальной стоимости выпущенных акций;
  - в) номинальной стоимости выпущенных облигаций и акций.
6. **Товарищества подразделяются на:**
  - а) открытые и закрытые;
  - б) с ограниченной ответственностью и дополнительной ответственностью;
  - в) полные и коммандитные.
7. **Ценная бумага, выпущенная акционерным обществом, удостоверяющая долю ее владельца в уставном капитале предприятия и дающая право на получение дивидендов:**
  - а) облигация;
  - б) акция;
  - в) вексель.
8. **Временное добровольное объединение предприятий для решения конкретных задач – реализации крупных целевых программ и проектов, в том числе научно-технических, строительных, социальных, экологических, инвестиционных:**
  - а) картель;
  - б) консорциум;
  - в) концерн.
9. **Союзы – это:**
  - а) временное добровольное соглашение между несколькими фирмами, банками, компаниями для совместного осуществления какого-либо проекта, финансирования крупного мероприятия, строительства дорогостоящего объекта, выполнение целевой научно-технической, природоохранной или иной программы и т.п.;

- б) хозяйственное объединение организаций, кредитно-финансовых учреждений и инвестиционных институтов, созданное с целью ведения совместной скоординированной деятельности;
  - в) объединения организаций, создаваемые по отраслевому, территориальному или иным признакам.
- 10. Рентабельность продаж рассчитывается как:**
- а) выручка от продажи продукции, разделенная на объем продукции и умноженная на 100 %;
  - б) выручка от продажи продукции разделенная на прибыль и умноженная на 100 %;
  - в) прибыль от продажи продукции, разделенная на объем продукции и умноженная на 100 %.
- 11. Объем продаж разделенный на общую сумму активов, является коэффициентом:**
- а) оборачиваемости оборотных средств;
  - б) оборачиваемости активов;
  - в) фондоемкости.
- 12. Гибкая производственная система – это:**
- а) система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление в оперативном режиме производством, материальным обеспечением производства, качеством выпускаемой продукции, ценообразованием, расходами;
  - б) совокупность роботизированных технологических комплексов, гибких производственных модулей, обрабатывающих центров, отдельных единиц технологического оборудования с числовым программным управлением (ЧПУ) и системы обеспечения их функционирования в автоматическом или автоматизированном режиме, обладающая свойством автоматизированной (программируемой) переналадки при производстве деталей или изделий произвольной номенклатуры в пределах технологического назначения;
  - в) совокупность не связанных между собой элементов производства, которые характеризуют производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление в оперативном режиме производством, материальным обеспечением производства, качеством выпускаемой продукции, ценообразованием, расходами.
- 13. Структурой ГПС называется:**
- а) сеть связей между ее элементами, которые могут рассматриваться как в статике (конфигурация и конструкция), так и в динамике (изменения во времени);
  - б) сеть не связанных между собой элементов, которые могут рассматриваться как в статике, так и в динамике;
  - в) сеть связей между ее элементами, которые не рассматриваются ни в статике, ни в динамике.
- 14. Сколько существует этапов внедрения ГПС?**
- а) 5;
  - б) 6;
  - в) 7.
- 15. С помощью чего сетевая структура объединяет поставщиков ресурсов и производителей?**
- а) при помощи контракта;
  - б) при помощи договора;
  - в) при помощи устава, прописанного на предприятии.
- 16. Сколько основных классификационных структур управления в организации?**
- а) 2;
  - б) 3;
  - в) 4.

**17. CALS-технология – это:**

- а) современный подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции, заключающийся в использовании компьютерной техники и современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия;
- б) современный подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции, заключающийся в неполном использовании компьютерной техники и современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия;
- в) совокупность функционально взаимосвязанных средств технологического оснащения, предметов производства и исполнителей для выполнения в регламентированных условиях производства заданных технологических процессов или операций.

**18. MRP система – это:**

- а) система организации производства, в которой детали, полуфабрикаты подаются с предыдущей операции на последующую в соответствии с заранее сформированным жестким производственным графиком;
- б) корпоративная информационная система (или ее модуль), предназначенная для повышения уровня управления и оптимизации закупочной деятельности, улучшения обслуживания клиентов компании;
- в) технология управления жизненным циклом изделий.

**19. MES система – это:**

- а) система управления технологическим оборудованием, применяемая при автоматизации промышленного производства;
- б) организационно-техническая система, обеспечивающая управление всей информацией об изделии;
- в) автоматизированная система управления и оптимизации производственной деятельности, которая в режиме реального времени инициирует, отслеживает, оптимизирует, документирует производственные процессы от начала выполнения заказа до выпуска продукции.

**Тема 2. Экономический потенциал предприятия и эффективность его использования**

**1. Какой из методов оценки ОПФ объективно отражает их стоимость на данный момент времени:**

- а) по первоначальной стоимости;
- б) восстановительной стоимости;
- в) остаточной первоначальной стоимости?

**2. Показатель фондоотдачи характеризует:**

- а) количество произведенной продукции в расчете на 1 рубль основных производственных фондов;
- б) уровень технической оснащенности труда;
- в) производительность труда.

**3. Рентабельность производственных фондов рассчитывается как:**

- а) отношение прибыли к средней величине активов баланса;
- б) отношение прибыли к сумме среднегодовой стоимости ОПФ и среднегодовых остатков нормируемых оборотных средств;
- в) отношение прибыли к средней величине собственных средств.

**4. Оборотные средства – это:**

- а) совокупность средств труда, функционирующих в неизменной натуральной форме в течение длительного времени (обычно больше года) и переносящих свою стоимость на готовый продукт частями, по мере износа;
- б) имущество предприятия, которое используется в течение одного года или одного производственного цикла, может менять свои физические свойства в процессе эксплуатации, не имеет ограничения по стоимости;

- в) это совокупность всех средств предприятия, функционирующих в сфере обращения и призванных обслуживать процесс реализации продукции.
- 5. Оборотные производственные фонды включают:**
- а) производственные запасы;
  - б) товары в пути;
  - в) денежные средства;
  - г) готовую продукцию на складе.
- 6. Нормирование оборотных средств – это:**
- а) максимально допустимая (т.е. минимальная) величина расхода сырья, материалов, топлива, которые использованы для производства единицы продукции (работы);
  - б) это минимально необходимый объем финансовых ресурсов, предназначенных для формирования экономически обоснованных минимальных оборотных средств, необходимых для обеспечения непрерывности процесса производства и его эффективности;
  - в) это установление экономически обоснованных норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормального функционирования предприятия, определение общей потребности предприятия в оборотных средствах.
- 7. Оборот кадров характеризует:**
- а) совокупность принятых на работу за вычетом выбывших работников;
  - б) совокупность принятых на работу и выбывших работников;
  - в) совокупность выбывших работников за вычетом принятых на работу.
- 8. Коэффициент замещения характеризует:**
- а) отношение разности принятых и выбывших работников к среднесписочной численности;
  - б) отношение разности принятых и выбывших работников к числу выбывших работников;
  - в) отношение числа принятых работников к числу выбывших работников?
- 9. Основные средства это:**
- а) материально-вещественные ценности, используемые в качестве оплаты труда и действуют в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость по частям;
  - б) материально-вещественные ценности, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость по частям;
  - в) материально-вещественные ценности, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость сразу после производства продукции;
  - г) средства оплаты, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость полностью.
- 10. Амортизация основных средств:**
- а) процесс переноса стоимости основных средств на производимый с их помощью продукт;
  - б) установленный государством процент возмещения стоимости основных средств;
  - в) средний срок службы объекта основных средств;
  - г) фактический срок службы амортизируемого объекта.
- 11. Срок полезного использования – это:**
- а) период времени, исходя из продолжительности которого, рассчитывают амортизацию;
  - б) фактический срок службы амортизируемого объекта;
  - в) срок, в течение которого объект находится на балансе предприятия;
  - г) срок, в течение которого объект может производить продукцию.
- 12. Экономическая целесообразность лизинга: приобретение основных средств в форме лизинга позволяет:**
- а) снизить налоговую нагрузку предприятия;
  - б) снизить продуктивность производства;
  - в) повысить налоговую нагрузку;
  - г) помочь погасить задолженности.

- 13. К числу показателей эффективности использования оборотных средств можно отнести:**
- а) коэффициент оборачиваемости;
  - б) интенсивность одного оборота;
  - в) средний срок службы объекта основных средств;
  - г) остаток оборотных средств.
- 14. Показатели полезного использования материальных ресурсов:**
- а) показатель расхода сырья на единицу готовой продукции, коэффициент использования материалов;
  - б) показатели абсолютного и относительного высвобождения;
  - в) уровень потерь и коэффициент загрузки;
  - г) показатели высвобождения и длительности одного оборота.
- 15. Выработка – это:**
- а) это показатель количества продукции (объема работ, услуг), произведенного в единицу рабочего времени рабочим (работающим) или коллективом;
  - б) это показатель качества продукции (объема работ, услуг), произведенного в единицу рабочего времени рабочим (работающим) или коллективом;
  - в) это показатель качества продукции (объема работ, услуг), произведенного за одну смену (работающим) или коллективом;
  - г) это показатель количества продукции (объема работ, услуг), произведенного в единицу рабочего времени машиной или бригадой.
- 16. Что включает в себя основная часть общего дохода предприятия:**
- а) выручка от реализации продукции (выполненных работ и оказания услуг; поступления от продажи материальных запасов;
  - б) от передачи имущества в аренду или в лизинг – в форме арендного или лизингового платежа; от вложения свободных денежных средств в банковские депозиты;
  - в) полученные безвозмездно в форме благотворительной помощи; курсовая разница от пересчета активов, выраженных в иностранной валюте;
  - г) нет правильного ответа.
- 17. Функции прибыли:**
- а) регулирующая, стимулирующая, контролирующая;
  - б) фискальная и стимулирующая;
  - в) прямая и косвенная;
  - г) первичная и вторичная.
- 18. Прибыль формируется путем:**
- а) сложения поступлений доходов, поступивших на предприятие, и вычета из них соответствующих расходов и отчислений;
  - б) сложения поступлений доходов, поступивших на предприятие;
  - в) сложения поступлений доходов, поступивших на предприятие, и вычета из них чистой прибыли предприятия;
  - г) сложения льготных поступлений на предприятие, вычета из них соответствующих пособий.
- 19. Одним из основных налогов, уплачиваемых организациями, является:**
- а) налог на прибыль;
  - б) подоходный налог;
  - в) налог на недвижимость;
  - г) подоходный налог и налог на прибыль.
- 20. Кто является плательщиками налога на доходы и прибыль?**
- а) юридические лица Республики Беларусь, участники договора о совместной деятельности, иностранные юридические лица, осуществляющие хозяйственную деятельность на территории Республики Беларусь через постоянные представительства, расположенные на территории республики;

- б) физические лица Республики Беларусь, юридические лица Республики Беларусь;
  - в) все граждане, находящиеся на территории Республики Беларусь в момент уплаты налога;
  - г) индивидуальные предприниматели Республики Беларусь.
- 21. Налог на прибыль (НП) рассчитывается по следующей формуле:**
- а)  $НП = П_{но} * С_{нп}$ ;
  - б)  $НП = П_{но} / С_{нп} * 100$ ;
  - в)  $НП = П_{но} * С_{нп} * 100$ ;
  - г)  $НП = П_{но} + С_{нп} * 100$ .
- 22. При распределении прибыли выделяют:**
- а) прибыль, облагаемую налогом на прибыль (налогооблагаемую прибыль);
  - б) прибыль, полученную от видов деятельности, облагаемых налогом на доходы (источником этой прибыли являются доходы от казино, видеосалонов, лотерей, акций, облигаций и т.д. – ставки налога на доход дифференцированы по видам деятельности);
  - в) льготную прибыль;
  - г) нет правильного ответа.
- 23. Какие переменные необходимы для вычисления точки безубыточности?**
- а) краткосрочные и долгосрочные переменные;
  - б) постоянные затраты, переменные затраты и цена единицы товара;
  - в) нет правильного ответа;
  - г) только цена единицы товара.
- 24. Какой финансовый показатель характеризует прибыль до вычета процентов и налогов?**
- а) NOPAT;
  - б) FCFF;
  - в) EBIT;
  - г) EBITDA.
- 25. Выберите верные утверждения:**
- а) планирование прибыли – составная часть финансового планирования;
  - б) все виды деятельности облагаются налогом на прибыль;
  - в) планирование прибыли – важный участок финансово-экономической работы на предприятии;
  - г) прибыль планируют отдельно по всем видам деятельности предприятия.
- 26. Выделяют следующие показатели рентабельности:**
- а) показатели рентабельности, базирующиеся на затратном подходе, уровень которых определяется отношением прибыли и затрат;
  - б) показатели, характеризующие прибыльность продаж (реализации, рентабельность оборота), рассчитываются по отдельным видам продукции или по всей выручке от реализации;
  - в) показатели, в основу которых положен ресурсный подход, и уровень которых определяют отношением прибыли к общей сумме или отдельным частям авансированного капитала;
  - г) все перечисленные.
- 27. Экономическая добавленная стоимость – это:**
- а) показатель экономической прибыли предприятия после выплаты всех налогов и платы за весь инвестированный в предприятие капитал;
  - б) минимальный возврат средств предприятия на вложенный в его деятельность капитал, или его рентабельность;
  - в) прибыль от операционной деятельности после уплаты налогов, но до процентных платежей;
  - г) нет правильного ответа.
- 28. Выберите формы управления финансовым результатом:**
- а) разработка действенной системы стимулирования формирования прибыли и ее эффективного использования;

- б) формирование эффективных информационных систем;
  - в) разработка целенаправленной комплексной политики управления финансовыми результатами предприятия;
  - г) все перечисленные.
- 29. Внутрифирменное планирование финансовых результатов основывается на использовании систем:**
- а) прогнозирование формирования и распределения прибыли предприятия;
  - б) прогнозирование финансовых показателей предприятия;
  - в) оперативное планирование формирования и использования прибыли предприятия;
  - г) текущее планирование формирования, распределения и использования прибыли предприятия.
- 30. Причинами возникновения убытков являются:**
- а) превышение выручки от реализации продукции (работ, услуг) над затратами по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции;
  - б) превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);
  - в) убыточности внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, штрафов, налогов, относимых на финансовый результат);
  - г) превышения использованной остаточной (чистой) прибыли над прибылью предприятия.
- 31. Стоимость всех видов ресурсов, затраченных предприятием для производства и реализации товара, называется:**
- а) основной капитал;
  - б) амортизация;
  - в) издержки производства;
  - г) затраты.
- 32. Переменные издержки – это:**
- а) издержки, величина которых изменяется вместе с изменением объема производства;
  - б) издержки, изменяющиеся в связи с изменением цен на ресурсы;
  - в) периодически возникающие виды затрат;
  - г) размер ресурсов (для упрощения измеренных в денежной форме), использованных в процессе хозяйственной деятельности за определенный временной промежуток.
- 33. К основному капиталу относится:**
- а) стоимость сырья, материалов, электроэнергии;
  - б) стоимость станков, машин, оборудования;
  - в) стоимость рабочей силы;
  - г) ценные бумаги.
- 34. К издержкам обращения относятся:**
- а) затраты предприятия на производство товара;
  - б) затраты больницы на оплату труда медицинского персонала;
  - в) затраты на отпуск;
  - г) затраты на оплату труда работников магазина.
- 35. Что понимается под себестоимостью:**
- а) затраты на производство и реализацию продукции, складывающиеся на каждом отдельном предприятии;
  - б) затраты на производство и реализацию продукции, складывающиеся в среднем по отрасли;
  - в) затраты на производство продукции у индивидуальных предпринимателей;
  - г) затраты по каждому рабочему месту.
- 36. Какие себестоимости выделяют по способам расчета:**
- а) индивидуальную и среднеотраслевую;

- б) плановую, нормативную и расчетную;
  - в) производственную и коммерческую;
  - г) себестоимость прошлого/нынешнего/будущего отчетного периода.
- 37. Как называется себестоимость, показывающая затраты на производство и реализацию продукции, рассчитанная на базе нормативов амортизационных отчислений, норм расходов материалов и труда, действующих на начало отчетного периода:**
- а) индивидуальная;
  - б) расчетная;
  - в) нормативная;
  - г) плановая.
- 38. Какая калькуляция используется в практике управления производством в качестве эталона, сравнение с которым позволяет выявить пути снижения затрат на производство продукции и резервы увеличения прибыли за счет снижения себестоимости продукции каждого вида:**
- а) нормативная;
  - б) проектно-плановая;
  - в) отчетная по лучшим предприятиям;
  - г) отраслевая.
- 39. Как называется калькуляция, используемая в целях обоснования уровней отпускных цен на конкретные виды продукции; определения потребностей в конкретных видах материальных, трудовых и финансовых ресурсов:**
- а) нормативная;
  - б) проектно-плановая;
  - в) отчетная;
  - г) отпускная.
- 40. Себестоимость продукции включает в себя:**
- а) стоимость потребленных в процессе хозяйственной деятельности материальных ресурсов, затрат на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, амортизации основных средств и нематериальных активов и прочих затрат;
  - б) стоимость потребленных в процессе хозяйственной деятельности материальных ресурсов, затрат на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, амортизации основных средств и нематериальных активов и капитальных вложений;
  - в) стоимость потребленных в процессе хозяйственной деятельности материальных ресурсов, затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды;
  - г) все затраты предприятия.
- 41. Как разграничиваются затраты по экономическому содержанию:**
- а) основные и накладные;
  - б) затраты в основных отраслях; во вспомогательных производствах; затраты прочих хозяйств;
  - в) затраты средств производства, предметов труда и затраты на оплату труда;
  - г) производственные и коммерческие.
- 42. По способу включения в себестоимость затраты делятся:**
- а) на основные и накладные;
  - б) на переменные, постоянные, смешанные;
  - в) на прямые и косвенные;
  - г) на затраты средств производства, предметов труда и затраты на оплату труда.
- 43. Что входит в состав калькуляции себестоимости продукции:**
- а) материалы, топливо, энергия, общепроизводственные расходы, зарплата;
  - б) сырье и материалы, топливо, энергия, начисления на заработную плату;
  - в) сырье и материалы по нормам расхода, заработная плата производственных рабочих с начислениями, общепроизводственные расходы;



- г) материалы, заработная плата, начисления на заработную плату, амортизация, прочее.
- 44. По какой статье отражаются затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды работников аппарата управления в подразделениях, амортизационные отчисления, затраты на содержание и ремонт основных средств общепромышленного назначения, затраты на охрану труда и технику безопасности и др.:**
- а) содержание основных средств;
  - б) управленческие расходы;
  - в) общехозяйственные расходы;
  - г) общепроизводственные расходы.

### **Тема 3. Конкуренентоспособность организации.**

#### **Переход на мировые стандарты качества как условие конкурентоспособности**

- 1. Объектом конкуренции являются:**
  - а) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
  - б) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;
  - в) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;
  - г) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.
- 2. Конкурирующие фирмы – это:**
  - а) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;
  - б) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
  - в) взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
  - г) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.
- 3. Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:**
  - а) ценовая конкуренция;
  - б) неценовая конкуренция;
  - в) недобросовестная конкуренция;
  - г) прямая конкуренция.
- 4. Дифференциация продукта – это:**
  - а) универсальный прием ценовой конкуренции;
  - б) процесс создания разновидностей продукта, отличающихся по качественным и сервисным характеристикам, по рекламно-маркетинговому обеспечению, и ориентированных на разные слои потребителей;
  - в) процесс проникновения фирмы в смежные отрасли производства;
  - г) закономерность, состоящая в том, что две или более фирмы никогда не занимают полностью совпадающую рыночную нишу.
- 5. Возможность успешной продажи товара на определенном рынке в установленный промежуток времени:**
  - а) конкурентоспособность;
  - б) эффективность;
  - в) рейтинг.
- 6. Цель конкуренции:**
  - а) занять место на рынке;
  - б) удовлетворить спрос потребителей;
  - в) получение прибыли от реализации товаров.
- 7. Что такое конкурентные преимущества предприятия?**
  - а) совокупность ценных для рынка положительных характеристик, которыми обладает предприятие;

- б) преимущества предприятия по затратам по сравнению с конкурентами;
  - в) преимущества предприятия по качественным характеристикам выпускаемой продукции.
- 8. Отметьте источники получения конкурентных преимуществ:**
- а) новые технологии;
  - б) соответствие продукции требованиям стандарта;
  - в) снижение издержек;
  - г) новые запросы потребителей;
  - д) благоприятную экономическую среду;
  - е) появление нового сегмента рынка.
- 9. Виды конкурентных преимуществ предприятия:**
- а) дифференциация продуктов;
  - б) более низкие издержки на создание и реализацию продукции;
  - в) внешние преимущества;
  - г) внутренние преимущества.
- 10. Уровни конкурентоспособности:**
- а) имеют двухстороннюю связь;
  - б) имеют одностороннюю связь;
  - в) не имеют связи.
- 11. Конкурентоспособность товара – это:**
- а) степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя;
  - б) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путем экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
  - в) закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях.
- 12. Совокупность свойств и характеристик продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности, называют:**
- а) уровнем качества продукции;
  - б) показателем функциональной пригодности;
  - в) показателем совместимости;
  - г) качеством продукции.
- 13. Назовите основные отличия конкурентоспособности предприятия и продукции:**
- а) более длительный промежуток времени оценки;
  - б) обязательность оценки;
  - в) осуществление оценки не только потребителем, но и самим производителем;
  - г) комплексный характер оценки.
- 14. Понятие «рейтинг товара» означает:**
- а) характеристика более дешевого товара;
  - б) характеристика качественного товара;
  - в) меру преимущества одного изделия или модели над другими.
- 15. Факторы, характеризующие виолентную стратегию конкурентной борьбы:**
- а) гибкость;
  - б) экономия на снижение постоянных издержек;
  - в) ставка на радикальные нововведения;
  - г) дифференциация продукта.
- 16. Управление качеством продукции – это:**
- а) действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества;
  - б) организационная функция компании, занимающейся планированием продуктов или маркетингом продуктов на всех стадиях их жизненного цикла;
  - в) степень соответствия характеристик проекта (продуктов, услуг) требованиям.

**17. Сколько можно выделить в настоящее время уровней моделей управления качеством?**

- а) 5;
- б) 3;
- в) 2.

**18. Сертификация ИСО 9001 – это:**

- а) универсальный стандарт менеджмента качества для любой фирмы, вне зависимости от ее размеров, формы организации и направления деятельности;
- б) организационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов;
- в) международный стандарт, содержащий требования к системе экологического управления.

**19. Для чего нужен сертификат ISO 9001?**

- а) данный документ подтверждает, что на данном предприятии учитываются требования в системе экологического управления;
- б) для проверки предприятий на различные нарушения;
- в) стандарт подтверждает, что система управления качеством на конкретном предприятии соответствует требованиям стандарта.

**20. Что такое сертификация?**

- а) это деятельность соответствующих органов управления и субъектов хозяйствования по подтверждению соответствия продукции конкретным требованиям, которые установлены стандартами или другими нормативными документами по стандартизации;
- б) это деятельность по разработке и установлению требований, норм, правил, характеристик как обязательных, так и рекомендуемых для выполнения в процессе управления качеством продукции (работ, услуг);
- в) процесс по объединению некоторых групп товаров по общим признакам.

**Тема 4. Экономический механизм развития организации: понятие, функции, элементы**

**1. Какие звенья экономического механизма выделяют?**

- а) внешний, государственного регулирования, рыночного регулирования;
- б) рыночного регулирования, государственного регулирования, внутренний;
- в) стабилизирующее, дисциплинарное;
- г) все ответы верны.

**2. Какие из функций относятся к функциям управления предприятием?**

- а) контрольная;
- б) регулирующая;
- в) стимулирующая;
- г) все ответы верны.

**3. Укажите, какова задача балансового метода планирования:**

- а) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;
- б) поиск новых источников финансирования;
- в) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период;
- г) все ответы верны.

**4. Нормативно-ресурсный метод планирования основывается на:**

- а) стоимости средств, которыми владеет предприятие;
- б) строго обоснованной нормативной базе;
- в) экономическом и производственном потенциале предприятия, при использовании нормативов и объемных показателей;
- г) все ответы верны.

**5. Организационная система управления производством – это:**

- а) система научных знаний;

- б) метод управления производством;
  - в) функция, обеспечивающая программное регулирование;
  - г) состав, взаимосвязи и соподчиненность работ по руководству производством.
- 6. Укажите организационную структуру, где четко существует подчиненность подразделений:**
- а) линейная;
  - б) функциональная;
  - в) линейно-функциональная;
  - г) матричная.
- 7. Текущее планирование:**
- а) разрабатываются производственные программы предприятию и его подразделениям на более короткие периоды времени (квартал, месяц, сутки, смену);
  - б) разрабатываются направления технического, организационного, экономического и социального развития предприятия и устанавливаются основные технико-экономические показатели на период от 2 до 5 лет;
  - в) это долгосрочное стратегическое планирование, на стадии которого в соответствии с миссией и главной целью предприятия устанавливаются стратегические цели и задачи по функциональным направлениям деятельности предприятия, определяются альтернативные варианты его экономического и соц. развития на 5–10 лет;
  - г) выполняются плановые расчеты и устанавливаются технико-экономические показатели, на основе которых разрабатываются планы производственно-хозяйственной, социальной и финансовой деятельности предприятия на предстоящий год; разрабатывается система норм и нормативов, ведется расчет и устанавливаются плановые технико-экономические показатели.
- 8. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это:**
- а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
- 9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:**
- а) стратегическое планирование;
  - б) среднесрочное планирование;
  - в) долгосрочное планирование;
  - г) другой ответ.
- 10. «Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития» – это определение:**
- а) стратегического планирования;
  - б) стратегии;
  - в) стратегического менеджмента;
  - г) стратегического управления.
- 11. Устойчивое развитие – это:**
- а) такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего развития, но не ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности;

- б) такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего развития, но ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности;
- в) такое развитие, при котором не удовлетворяются потребности настоящего развития, а также ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.
- 12. Выберите два верных ответа из указанных критериев устойчивого развития экономики предприятия:**
- а) финансово-экономические;
- б) экономические;
- в) социальные;
- г) экологические.
- 13. Экономический механизм функционирования предприятия – это:**
- а) совокупность организационных и экономических форм и методов воздействия на хозяйственно-финансовую деятельность для достижения собственных целей одного человека в организации;
- б) представляет собой совокупность организационных и экономических форм и методов воздействия на хозяйственно-финансовую деятельность для достижения поставленных целей, обеспечения устойчивого эффективного развития;
- в) начальная стадия заключается в определении деятельности предприятия, его стратегий и целей.
- 14. Сколько основных функций в экономическом механизме развития предприятия?**
- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 10.
- 15. Какое соотношение показателей признается оптимальным?**
- а)  $T_{п} > T_{в} > T_{а} < T_{ск} > 100\%$ ;
- б)  $T_{п} > T_{в} > T_{а} > T_{ск} < 100\%$ ;
- в)  $T_{п} > T_{в} > T_{а} > T_{ск} > 100\%$ .
- 16. Финансовая стратегия:**
- а) разрабатывает правила поведения предприятия на рынке денег и ценных бумаг, осуществляет выбор предпочтительных форм и методов кредитования и использования финансовых ресурсов;
- б) определяет торгово-сбытовую деятельность предприятия, факторы продвижения товаров и услуг на рынке;
- в) позволяет решать проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, оптимизации трудовых процессов и численности персонала.
- 17. Стратегии стабильности:**
- а) попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования;
- б) это сосредоточение на существующих направлениях деятельности и их поддержка;
- в) увеличение размеров фирмы и требуют достаточных ресурсов.
- 18. Сколько этапов содержит в себе формирование стратегии развития предприятия?**
- а) 5;
- б) 6;
- в) 7.
- 19. На предприятии система планирования включает:**
- а) общее, стратегическое планирование;
- б) стратегическое, тактическое, оперативное планирование;
- в) общее, стратегическое, тактическое, оперативное планирование.

**20. Стратегия – это:**

- а) текущее внутрифирменное планирование, осуществляемое на основе календарно-плановых нормативов, определяемых типом производства;
- б) совокупность тактических действий и определенное направление развития организации, помогающее достигать бизнес-целей;
- в) концепция долгосрочного развития предприятия.

**Тема 5. Сущность, закономерность, классификация типов развития организации.  
Влияние факторов на развитие организации**

**1. Выберите правильный ответ, исходя из хронологии жизненного цикла:**

- а) реорганизация (реструктуризация) или санация, создание, рост, зрелость, спад, банкротство, ликвидация;
- б) создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация;
- в) ликвидация, реорганизация (реструктуризация) или санация, создание, рост, зрелость, спад, банкротство;
- г) банкротство, ликвидация, создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация.

**2. Развитие организации – это:**

- а) это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия;
- б) определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей;
- в) совокупность исследований для определения и уточнения целей функционирования хозяйственного объекта (предприятия, фирмы, компании), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения;
- г) тенденция изменения совокупных показателей развития предприятия за определенный промежуток времени, обычно за год.

**3. Выберите признаки стабильного типа развития организации:**

- а) устойчиво сохраняется объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; необходимое обеспечение ресурсами постоянно;
- б) сокращается объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; ограничена конкурентоспособность; привлечение ресурсов уменьшается;
- в) непрерывно увеличивается объем производства; рыночный спрос на продукцию растет; предложение ресурсов возрастает;
- г) устойчиво сохраняется объем производства; стабильный рыночный спрос на продукцию предприятия; необходимое обеспечение ресурсами постоянно.

**4. Выберите признаки расширенного типа развития организации:**

- а) сокращается объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; ограничена конкурентоспособность; привлечение ресурсов уменьшается;
- б) непрерывно увеличивается объем производства; рыночный спрос на продукцию растет; привлечение ресурсов уменьшается;
- в) непрерывно увеличивается объем производства; рыночный спрос на продукцию растет; предложение ресурсов возрастает;
- г) устойчиво сохраняется объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; необходимое обеспечение ресурсами постоянно.

**5. Выберите признаки суженного типа развития организации:**

- а) сокращается объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; ограничена конкурентоспособность; привлечение ресурсов уменьшается;

- б) устойчиво сохраняется объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; необходимое обеспечение ресурсами постоянно;
  - в) сокращается объем производства; снижается спрос на продукцию предприятия; ограничена конкурентоспособность; необходимое обеспечение ресурсами постоянно;
  - г) непрерывно увеличивается объем производства; рыночный спрос на продукцию растет; привлечение ресурсов уменьшается.
- 6. Кризис стратегий, или стратегический кризис:**
- а) предприятие постоянно терпит убытки (устаревший, пользующийся малым спросом продукт, снижение продаж из-за плохих маркетинговых мероприятий, нерационально высокие затраты);
  - б) проявляется, когда инновационный потенциал развития предприятия существенно поврежден, уже нет возможности использовать его в дальнейшем длительное время и нет возможности создать новый потенциал (вовремя не обновлены устаревшие производственные мощности, малопроизводительные, плохого качества, следствие – снижение продаж, выручки, прибыли, отсутствие средств для инноваций (упущено время));
  - в) возрастание долгов, убытки, дефицит платежеспособности (увеличение долгов, несоблюдение сроков их погашения);
  - г) крайнее проявление кризиса ликвидности: потеря ликвидности, платежеспособности, превышение обязательств над стоимостью имущества организации.
- 7. Что представляет банкротство предприятия?**
- а) крайнее проявление кризиса ликвидности: потеря ликвидности, платежеспособности, превышение обязательств над стоимостью имущества организации;
  - б) передача (по решению суда) функций по управлению делами фирмы государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности;
  - в) возрастание долгов, убытки, дефицит платежеспособности (увеличение долгов, несоблюдение сроков их погашения);
  - г) прекращение его деятельности, происходит по решению собственника имущества, либо по решению суда.
- 8. Что относится к внутренним факторам возникновения кризиса организации?**
- а) неблагоприятная конъюнктура экономики в целом;
  - б) усиление конкуренции в отрасли;
  - в) низкий уровень менеджмента;
  - г) политическая нестабильность в стране местонахождения организации или ее поставщиков, потребителей продукции.
- 9. Что относится к внешним факторам возникновения кризиса организации?**
- а) отсутствие четкой стратегии организации;
  - б) несовершенство организационной структуры организации;
  - в) наличие сверхнормативных запасов и увеличение размера неликвидных оборотных средств;
  - г) высокий уровень инфляции.
- 10. Что представляет собой экономический рост предприятия?**
- а) тенденция изменения совокупных показателей развития предприятия за определенный промежуток времени, обычно за год;
  - б) это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия;
  - в) определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей;
  - г) совокупность исследований для определения и уточнения целей функционирования хозяйственного объекта (предприятия, фирмы, компании), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения.

**11. В чем заключается сущность диагностики предприятия?**

- а) повышение эффективности ее деятельности на основе системного изучения и исследования функционирования и обобщения его результатов;
- б) исследование состава и свойств объекта, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
- в) установление основных факторов, вызывавших изменения в состоянии объекта, и учет их влияния;
- г) установление и изучение признаков, измерение основных характеристик, отражающих состояние хозяйствующего субъекта, для предсказания возможных отклонений от устойчивых, средних, стандартных значений и предотвращения нарушений нормального режима работы.

**12. Факторы развития организации подразделяются на:**

- а) экстенсивные и интенсивные;
- б) внутренние и внешние;
- в) постоянные и временные;
- г) основные и второстепенные.

**13. Что понимают под резервами предприятия?**

- а) упущенные возможности повышения эффективности производства относительно плана или достижений науки и передового опыта за прошедшие промежутки времени;
- б) неиспользованные возможности снижения удельного (т.е. приходящегося на единицу выпуска и реализации продукции) расхода материальных ресурсов, труда, капитальных затрат;
- в) возможности улучшения результатов хозяйственной деятельности, которые могут быть реализованы на протяжении ближайшего времени (месяца, квартала, года);
- г) тенденция изменения совокупных показателей развития предприятия за определенный промежуток времени, обычно за год.

**14. Инновационная деятельность не включает:**

- а) выявление проблем предприятия;
- б) осуществление инновационного процесса;
- в) выявление изменений в состоянии объекта в пространственно-временном аспекте;
- г) организацию инновационной деятельности.

**15. Что является основным результатом инновационной деятельности?**

- а) инвестиции;
- б) инновации;
- в) основные средства;
- г) предметы интеллектуальной собственности.

**16. Что не относится к инновациям в зависимости от широты распространения?**

- а) глобальные;
- б) транснациональные, межотраслевые, отраслевые;
- в) социальные;
- г) локальные.

**17. В чем заключается особенность инвестиционной деятельности?**

- а) небольшой срок окупаемости;
- б) долговременный характер затрат;
- в) технологическая или управленческая новизна;
- г) социальная направленность.

**18. Реальные инвестиции – это:**

- а) долговременные вложения в новое строительство зданий, сооружений, расширение действующих производств, реконструкцию, техническое перевооружение;
- б) инвестиции в ценные бумаги, на приобретение облигаций, акций, долей, паев;



- в) инвестиции в образование, обучение персонала, объекты интеллектуальной собственности;
- г) вложение капитала в простое воспроизводство основных фондов и амортизируемых долгосрочных активов.

**19. Какой фактор учитывают дисконтные методы оценки эффективности крупных инвестиционных проектов?**

- а) фактор экономического развития;
- б) производственно-технические факторы;
- в) фактор времени;
- г) финансовые факторы.

**20. Чистая настоящая стоимость инвестиционного проекта (NPV) определяется как:**

- а) разница между суммой дисконтированных чистых доходов (притоков денежных средств) и суммой дисконтированных инвестиционных затрат;
- б) сумма дисконтированных чистых доходов (притоков денежных средств) и дисконтированных инвестиционных затрат;
- в) отношение суммы дисконтированного чистого денежного потока от текущей деятельности за период осуществления проекта к сумме капитальных вложений;
- г) произведение суммы дисконтированного чистого денежного потока от текущей деятельности за период осуществления проекта к сумме капитальных вложений.

**Тема 6. Адаптация предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия**

**1. Адаптация предприятий – это:**

- а) процесс невозможности приспособления предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования;
- б) процесс приспособления предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования;
- в) осуществление производственной деятельности в изменяющихся экономических условиях хозяйствования.

**2. Сколько существует основных этапов реструктуризации предприятия:**

- а) 2;
- б) 5;
- в) 1.

**3. Корпоратизация – это:**

- а) разделение акций между учредителями компании или инвесторами в соответствии вкладом каждого;
- б) укрупнение предприятия из-за изменений производственной структуры;
- в) изменения в системе ценностей предприятия.

**4. Какой уставной документ используется в акционерных обществах:**

- а) учредительный договор и устав;
- б) учредительный договор;
- в) устав.

**5. Сколько основных видов реструктуризации бывает:**

- а) 4;
- б) 7;
- в) 6.

**6. Какие типы реструктуризации лежат в направлении «изменение внутренней среды предприятия»:**

- а) увеличение сферы деятельности предприятия;
- б) изменение состава и структуры активов;

- в) реструктуризация производственной сферы;
  - г) реструктуризация организационной сферы.
- 7. Одним из основателей теории реинжиниринга является:**
- а) Карл Маркс;
  - б) Майкл Хаммер;
  - в) Макс Вебер.
- 8. Направление повышения эффективности реинжиниринга:**
- а) расширение предприятия;
  - б) снижение затрат;
  - в) максимизация прибыли;
  - г) улучшение качества продукции.
- 9. Эволюционный реинжиниринг – это:**
- а) частичное изменение процессов либо полное изменение, но без перехода на новый вид бизнеса;
  - б) полное изменение процессов с переходом на новый вид бизнеса;
  - в) резкие изменения процессов и переход на новый вид бизнеса.
- 10. Кто является первым участником реинжиниринговой деятельности?**
- а) управленческий комитет;
  - б) лидер проекта;
  - в) менеджер процессов.
- 11. Сколько основных этапов реинжиниринга существует?**
- а) 4;
  - б) 5;
  - в) 3.
- 12. Какое название у второго этапа реинжиниринга бизнес-процессов?**
- а) план перехода;
  - б) подготовка;
  - в) анализ и синтез.
- 13. Сколько раз в течение нескольких лет осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов?**
- а) 1 раз;
  - б) 2 раза;
  - в) 5 раз.
- 14. Реструктуризация управления:**
- а) предусматривает продажу, сдачу в аренду неиспользуемого имущества; также может предусматривать также передачу или продажу объектов социальной сферы местным органам управления;
  - б) предусматривает изменение производственной структуры с выделением структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или в рамках существующих организационно-правовых формах;
  - в) связана с созданием структур рыночного типа в системе управления и ликвидации ненужных структур.
- 15. Что означает один из принципов реинжиниринга «снижение доли согласований»?**
- а) минимизация согласований путем сокращения точек внешнего (по отношению к процессу) контакта;
  - б) оценивается стоимость операций по проверке и контролю в сравнении со стоимостью возможной ошибки, предотвратить или устранить которую они обязаны;
  - в) данный принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимодействий по процессу.

**16. Подготовительный этап при проведении реинжиниринга бизнес-процессов включает в себя:**

- а) определение готовности организации к реинжинирингу;
- б) выявление единомышленников из руководителей среднего звена и исполнителей работы, создание групп реинжиниринга и выбор внешних консультантов;
- в) все ответы верны.

**17. Рабочая команда реинжиниринга – это:**

- а) руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса;
- б) группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики);
- в) один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность.

**18. Имущественная реструктуризация предусматривает:**

- а) продажу, сдачу в аренду неиспользуемого имущества; также может предусматривать передачу или продажу объектов социальной сферы местным органам управления;
- б) изменение производственной структуры с выделением структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или в рамках существующих организационно-правовых формах;
- в) создание структур рыночного типа в системе управления и ликвидации ненужных структур.

## ГЛОССАРИЙ

### Тема 1. Предприятие как субъект хозяйствования. Построение современной производственной структуры предприятий

**Акционерное общество** – коммерческая организация, уставный фонд которого разделен на определенное число акций.

**Производственный кооператив** – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной коммерческой и трудовой деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии.

**Полное товарищество** – участники осуществляют деятельность от имени товарищества и солидарно друг с другом несут ответственность всем принадлежащим им имуществом по обязательствам товарищества.

**Коммандитное товарищество** – есть один или несколько товарищей, не принимающих участия в управлении. На них не распространяется субсидиарная ответственность. Они рискуют лишь в пределах вклада в уставной фонд.

**Унитарные предприятия** – это коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

**Концерн** – форма крупных договорных объединений (заводов, комбинатов), которые используют возможности крупномасштабного производства.

**Конгломерат** – многоотраслевое объединение, концентрирующее производство самых разнообразных товаров, многие из которых не имеют ничего общего между собой.

**Консорциум** – это временное добровольное объединение предприятия для решения конкретных задач – реализации крупных целевых программ и проектов, в том числе научно-технических, строительных, социальных, экологических, инвестиционных.

**Холдинг** – объединение любой организационно-правовой формы, которое владеет контрольным пакетом акций других юридически самостоятельных компаний в целях установления господства и контроля над ними.

**Картель** – объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности.

**Синдикат** – объединение ряда предприятий, изготавливающих однородную продукцию.

**Трест** – объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый комплекс, теряя свою юридическую, коммерческую и хозяйственную самостоятельность.

**Пул** – объединение предпринимателей картельного типа, предусматривающее особый порядок распределения прибыли его участников (в заранее установленных пропорциях).

**Гибкая производственная система** – это совокупность роботизированных технологических комплексов, гибких производственных модулей, обрабатывающих центров, отдельных единиц технологического оборудования с числовым программным управлением (ЧПУ) и системы обеспечения их функционирования в автоматическом или автоматизированном режиме, обладающая свойством автоматизированной (программируемой) переналадки при производстве деталей или изделий произвольной номенклатуры в пределах технологического назначения.

**Структура ГПС** – сеть связей между ее элементами, которые могут рассматриваться как в статике (конфигурация и конструкция), так и в динамике (изменения во времени).

**Подвижное производство** – поощрение скорости и гибкости. Предприятия спроектированы с высоким уровнем подвижности производства и автоматизации, повсеместным компьютерным контролем производственного процесса, а также материальных ресурсов, которые способны быстро и адекватно реагировать на изменения в производстве.

**Виртуальное производство** – это новый тип производства, не имеющего фиксированной организационной и территориальной структуры, в которых процесс создания информации для программно управляемого технологического оборудования и самого изготовления изделия, может быть распределен во времени и пространстве между многими предприятиями.

**CALS-технология** (Continuous Acquisition and Life cycle Support) –современный подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции, заключающийся в использовании компьютерной техники и современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия.

## **Тема 2. Экономический потенциал предприятия и эффективность его использования**

**Амортизация** – плановый процесс накопления денежных средств для возмещения выбывших основных фондов на протяжении всего намечаемого срока функционирования основных фондов.

**Бонусы** – единовременные выплаты из прибыли фирмы или организации – к примеру, премии, вознаграждения; начисляются за отсутствие прогулов, за экспортную деятельность, за трудовые заслуги, за выслугу лет, за конкретные достижения и успехи, по итогам года.

**Баланс рабочего времени** – отражает, сколько необходимо отработать одному сотруднику рабочего времени (часах, днях) в плановом периоде, какое количество дней составят неявки персонала и какова средняя продолжительность дня работы одного человека.

**Восстановительная стоимость основных средств** – это стоимость их воспроизводства (изготовления) в ценах настоящего времени.

**Вспомогательные рабочие** – это рабочие, обслуживающие технологические процессы и вспомогательное производство (наладчики, термисты и т.п.).

**Выработка** – это показатель количества продукции (объема работ, услуг), произведенного в единицу рабочего времени рабочим (работающим) или коллективом. Выработка считается прямым показателем производительности труда.

**Движение персонала предприятия** представляет собой изменение численности работников предприятия в связи с приемом на работу и увольнением.

**Доплаты** – прибавки к тарифам, носящие компенсационную ориентацию, компонент заработной платы, выплата к тарифной сумме заработка, которая возмещает дополнительные издержки трудовой деятельности, возникающие при своеобразном характере осуществления работ, их условиями, и мотивирующие к проведению этих работ.

**Заработная плата** – цена или стоимость трудовых ресурсов, использованных в производственном процессе; выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, поступающая в личное потребление трудящихся в соответствии с количеством и качеством затраченного труда; часть затрат на производство и реализацию продукции, направляемая на оплату труда работников предприятия; регулярное материальное вознаграждение труда в зависимости от его сложности, условий, квалификации и опыта, необходимого для его осуществления в целях воспроизводства рабочей силы и обеспечения стимулирования его эффективности.

**Инженерно-технические работники** – это работники, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства и управления.

**Квалификация** – это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

**Компенсации** – возмещающие, мотивирующие выплаты и поощрение за труд.

**Лизинг** – это долгосрочная аренда машин, оборудования и других видов имущества с периодической оплатой его стоимости.

**Моральный износ** – это обесценение основных средств, физически еще пригодных к использованию.

**Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства** – это предметы труда, вступившие в производственный процесс.

**Непромышленный персонал** представляют собой работники, занятые в непромышленной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

**Норма расхода** представляет собой максимально допустимую (т.е. минимальную) величину расхода сырья, материалов, топлива, которые использованы для производства единицы продукции (работы).

**Норматив оборотных средств** – это минимально необходимый объем финансовых ресурсов, предназначенных для формирования экономически обоснованных минимальных оборотных средств (суммы производственных запасов, незавершенного производства и запаса готовой продукции), необходимых для обеспечения непрерывности процесса производства и его эффективности.

**Нормирование оборотных средств** – это установление экономически обоснованных норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормального функционирования предприятия, определение общей потребности предприятия в оборотных средствах.

**Оборотные производственные фонды** – это часть средств производства, которые используются в течение одного года (или одного производственного цикла), переносят свою стоимость целиком и сразу на производимую продукцию, меняют в процессе использования свою натурально-вещественную форму.

**Оборотные средства** – имущество предприятия, которое используется в течение одного года или одного производственного цикла, если он превышает один год, чаще всего выступает в качестве предметов труда, может менять свои физические свойства в процессе эксплуатации, не имеет ограничения по стоимости.

**Основные рабочие** – это рабочие, непосредственно занятые изготовлением продукции, оказанием услуг и выполнением работ.

**Основные средства** – это материально-вещественные ценности, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость по частям.

**Остаточная первоначальная стоимость основных средств** – это та часть их стоимости, которая еще не перенесена на производимую продукцию. Она представляет собой стоимость с учетом износа основных средств.

**Переподготовка персонала** – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

**Первоначальная стоимость основных средств** – это затраты на приобретение новых машин и оборудования исходя из фактических цен в сумме с расходами на их транспортировку, монтаж и устройство фундаментов при исключении налога на добавленную стоимость.

**Персонал предприятия** – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

**Повышение квалификации персонала** – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Подготовка персонала** – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

**Премия** – сумма денежных средств, выплачиваемая сотруднику за достижение показателей количества и качества, указанных работодателем.

**Производственные запасы** – предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс.

**Промышленно-производственный персонал** – это работники, занимающиеся непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства.

**Профессия** – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства.

**Рабочие** – это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей и оказанием производственных и транспортных услуг.

**Расходы будущих периодов** – это расходы, произведенные в отчетном периоде, но списываемые на себестоимость продукции будущих периодов.

**Служащие** – работники, осуществляющие счетно-бухгалтерские, статистические, делопроизводственные, снабженческо-сбытовые и административно-хозяйственные функции.

**Специальность** – это вид деятельности в пределах данной профессии, которая имеет специфические особенности и требует от работников специальных знаний и навыков.

**Структура оборотных средств** – это соотношение отдельных элементов в общей сумме оборотных средств.

**Трудоемкость** – характеризует затраты рабочего времени на производство единицы продукции.

**Физический износ** – это потеря средствами труда своих первоначальных качеств в процессе их эксплуатации.

**Фонды обращения** – это совокупность всех средств предприятия, функционирующих в сфере обращения и призванных обслуживать процесс реализации продукции.

**Внепроизводственные затраты** (коммерческие, издержки обращения) – это расходы, связанные с реализацией продукции; относятся частично на себестоимость, а частично на финансовые результаты.

**Затраты предприятия** – это денежное выражение использования производственных факторов для осуществления хозяйственной деятельности.

**Калькулирование** – это процесс отнесения тех или иных видов затрат непосредственно на носители этих затрат.

**Комплексные (сложные, многоэлементные) затраты** – это расходы, состоящие из нескольких экономических элементов с одинаковым производственным значением.

**Косвенные затраты** – это расходы, связанные с работой цеха, предприятия в целом; опосредованно относятся на себестоимость продукции путем распределения пропорционально выбранной базе.

**Места возникновения затрат** – это обособленные структурные подразделения предприятия, в которых можно организовать нормирование, планирование и учет издержек производства в целях наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования.

**Накладные затраты** – это расходы, связанные с управлением и обслуживанием производства.

**Неявные издержки (вмененные, альтернативные)** – это упущенные выгоды от использования какого-либо фактора производства, измеренные с точки зрения наилучшей альтернативы.

**Норма** – это предельно допустимая величина абсолютного расхода конкретных предметов труда и затрат рабочего времени на различных операциях технологического процесса или функционирования орудий труда, связанных с изготовлением продукции.

**Основные затраты** – это технологически необходимые расходы, без которых вообще не может быть изготовлена продукция.

**Переменные (условно-переменные) затраты** – это расходы, находящиеся в прямой зависимости от изменения объема производства.

**Планирование затрат** – это постановка целей осуществления затрат и выработка путей и способов достижения этих целей.

**Постоянные (условно-постоянные) затраты** – это расходы, находящиеся в незначительной степени или совсем не зависящие от объема производства.

**Производительные затраты** – это расходы, которые оправданны и целесообразны в данных условиях производства.

**Производственные затраты (издержки производства)** – это расходы, связанные с изготовлением продукции; относятся полностью на себестоимость продукции.

**Прямые затраты** – это расходы, прямо и непосредственно связанные с изготовлением продукции; прямо относятся на себестоимость отдельных видов продукции.

**Регулируемые затраты** – это затраты в пределах установленной суммы на период, не имеют ярко выраженной зависимости от объема производства (например, затраты на рекламу, обучение, консалтинговые услуги); наиболее распространенной техникой контроля является утвержденный статичный бюджет.

**Себестоимость** – это денежное измерение ресурсов, израсходованных на производство и реализацию продукции.

**Статьи калькуляции** – это денежное измерение общего объема потребляемых ресурсов на определенный вид продукции.

**Технологические затраты** – это затраты, зависящие от выпуска, которые устанавливаются нормированием; контроль над ними реализуется с помощью гибких бюджетов и стандартов.

**Управление затратами** – это область управленческой деятельности, направленная на решение всех проблем и задач, связанных с повышением эффективности использования производственных ресурсов для достижения цели максимизации финансовых результатов в организациях.

**Фактическое калькулирование** – это метод калькулирования себестоимости продукции, при котором прямые затраты исчисляются исходя из фактического количества израсходованных ресурсов и фактических цен (расценок, тарифов), а косвенные – на основе фактического коэффициента распределения.

**Фиксированные затраты** – это затраты, связанные с собственностью, землей, основными средствами; основой планирования и контроля служит бюджет капитальных затрат.

**Экономические издержки** – это сумма явных и неявных затрат.

**Анализ «затраты – объем – прибыль»** – это анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, объема производства, выручки (дохода), и прибыли.

**Бухгалтерская прибыль** – общая прибыль организации, полученная со всех источников дохода, за вычетом затрат на производство, приобретение или сбыт производимых товаров или услуг, уплаченных процентов по краткосрочным кредитам и платы за ресурсы.

**Валовая прибыль** – разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции.

**Валовой доход предприятия** – это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат, включающий в себя оплату труда и прибыль.

**Внешние факторы** – природные условия, государственное регулирование цен, тарифов, налоговых ставок, санкции; состояние рынка; социальные условия.

**Двухфакторная модель Дюпона** – модель, которая отражает, что увеличение рентабельности собственного капитала может быть обеспечено, с одной стороны, за счет увеличения рентабельности продаж, а с другой – счет увеличения оборачиваемости активов.

**Доход** – это поступления денежных средств на предприятие от текущей (основной) деятельности за проданную продукцию, выполненную работу и оказанные услуги, а также от инвестиционной и финансовой деятельности.

**Инвестированный капитал** – капитал, инвестированный в основную деятельность компании.

**Маржинальная прибыль** – это превышение выручки над переменными затратами на производство продукции, которое позволяет возместить постоянные затраты и получить прибыль.



**Налогооблагаемая (расчетная) прибыль (Пно)** – это расчетный показатель, определяемый для уплаты налога на прибыль.

**Неплатежеспособность** – невозможность предприятия погасить свои обязательства.

**Нормальная прибыль** – это среднерыночная прибыль, позволяющая сохранять позиции на рынке.

**Общий (валовой) доход** – это совокупная денежная сумма (выручка), полученная предприятием от продажи определенного количества товара (работ, услуг) и за пользование активами. Упрощенно для текущей деятельности он определяется умножением цены единицы товара на количество проданных его единиц.

**Планирование финансовых результатов** – разработка комплекса мероприятий по обеспечению, формированию и использованию финансовых результатов в необходимом объеме и в соответствии с целями и задачами развития предприятия.

**Постоянные затраты** – затраты, не зависящие от объема продаж, такие как арендная плата, затраты на заработную плату управленческого персонала, налоги на имущество предприятия и другие.

**Предельный (дополнительный) доход** – это добавочный доход, полученный от производства и продажи одной дополнительной единицы товара. Он дает возможность судить об изменении дохода в результате увеличения выпуска и реализации продукции на дополнительную единицу.

**Прибыль** – это положительная разница между выручкой и затратами.

**Прибыль** – основная составляющая, из которой складывается и какая-то часть бюджета государства за счет налогов, и заработанная плата людей.

**Пятифакторная модель Дюпона** – модель, которая характеризует зависимость показателя рентабельности собственного капитала от эффективности операционной и финансовой деятельности компании.

**Распределением прибыли** – порядок и направления ее использования, определяемый законодательством, целями и задачами предприятия, интересами учредителей – собственников предприятия.

**Рентабельность** – относительный показатель, характеризующий отдачу от вложенных средств в производство.

**Рентабельность продаж** или ROS (Return On Sales) является индикатором ценовой политики компании, и ее способности контролировать издержки.

**Система финансового анализа «Дюпон»** (the dupont system of analysis) – система, которая исследует способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвестировать ее, увеличивать масштабы своей деятельности, а также увеличивать привлекательность бизнеса для собственников (акционеров).

**Средневзвешенная стоимость капитала WACC** (weighted average cost of capital) – это общая стоимость капитала, рассчитанная как сумма доходности собственного капитала и заемного капитала, взвешенных по их удельной доле в структуре капитала.

**Средний доход** – это выручка от реализации единицы товара.

**Трехфакторная модель Дюпона** – модель, которая дает возможность оценить также влияние структуры капитала компании на рентабельность собственного капитала.

**Точка безубыточности** – это объем продукции, при котором расходы компании полностью покрываются доходами от продаж.

**Финансовый показатель ЕВИТ** (Earnings Before Interest and Taxes) – прибыль до вычета процентов и налогов.

**Финансовый показатель NOPAT** (Net Operating Profit After Tax) – это чистая операционная прибыль после уплаты налогов. Планирование прибыли – составная часть финансового планирования и важный участок финансово-экономической работы на предприятии.

**Финансовый результат** – итог деятельности компании, связанный с производством и реализацией продукции и в то же время представляется важным условием последующего витка его работы.

**Чистый доход** – это вновь созданная стоимость, которая состоит из средств, направленных на оплату живого труда, и прибыли как показателя дохода предприятия без материальных затрат, оплаты труда и налогов. Прибыль за вычетом налога на прибыль дает информацию об оставшемся на предприятии доходе в форме чистой прибыли.

**Чистая прибыль** – часть прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет.

**Экономическая добавленная стоимость** (англ. EVA, Economic Value Added) – показатель экономической прибыли предприятия после выплаты всех налогов и платы за весь инвестированный в предприятие капитал.

**Экономическая прибыль** – остаток от общего дохода после вычитания всех издержек, разница между бухгалтерской прибылью и дополнительными расходами.

**Экстенсивные факторы** – это количественные показатели, формирующие доход путем изменения объема средств; времени эксплуатации оборудования; численности персонала.

**СЕ** (англ. Capital Employed, Invested Capital, Capital Sum) – инвестиционный капитал, является суммой совокупных активов (Total Assets) из расчета на начало года за вычетом беспроцентных текущих обязательств (кредиторской задолженности поставщикам, бюджету, полученных авансов, прочей кредиторской задолженности).

### **Тема 3. Конкурентоспособность организации.**

#### **Переход на мировые стандарты качества как условие конкурентоспособности**

**Бенчмаркинг** – подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

**Виолентная стратегия** – стратегия, которая предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса.

**Коммутантная стратегия** – стратегия, призванная удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Коммутантная стратегия нацелена на приспособление к условиям ограниченного спроса местного рынка, удовлетворение быстро меняющихся потребностей, имитации новинок.

**Конкуренция** – свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров; борьба за редкие экономические блага и деньги потребителя, на которые их можно приобрести; наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.

**Конкурентный бенчмаркинг** – сравнение своей организации с конкурентами и обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования.

**Конкурентное преимущество** – превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами; те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами; преимущество над конкурентами, полученное путем предоставления потребителям больших благ, или за счет реализации более дешевой продукции, или за счет предложения высококачественных продуктов с набором необходимых услуг, но по оправданно более высоким ценам.

**Конкурентоспособность предприятия** – экономическая категория, которая характеризует способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании своего потенциала.

**Конкурентоспособность товара** – совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которые обеспечивают удовлетворение конкретным потребностям покупателя и выгодно для покупателя отличают его от аналогичных товаров-конкурентов.

**Совместный бенчмаркинг** – сравнение своей организации с компаниями в других отраслях или компаниями в рамках единой цепочки создания стоимости.

**Управление конкурентоспособностью** – совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

**Управление качеством** – действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

**Стандартизация продукции** (работ, услуг) – это деятельность по разработке и установлению требований, норм, правил, характеристик как обязательных, так и рекомендуемых для выполнения в процессе управления качеством продукции (работ, услуг).

**Сертификация** – это деятельность соответствующих органов управления и субъектов хозяйствования по подтверждению соответствия продукции конкретным требованиям, которые установлены стандартами или другими нормативными документами по стандартизации.

**Сертификат соответствия** – это официальный документ, который идентифицирует конкретный продукт на соответствие принятым стандартам.

#### **Тема 4. Экономический механизм развития организации: понятие, функции, элементы**

**Балансовый метод** – выявление и обеспечение пропорций между факторами производства и развитием всех взаимосвязанных структурных элементов.

**Норма** – это регламентированная величина абсолютного расхода ресурсов на единицу продукции или на выполнение единицы работы.

**Нормативный метод** – определение и использование системы норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда.

**Организационная структура** управления – состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

**Планирование** – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия.

**Прогноз** – это вероятностное научно-обоснованное суждение о перспективах, возможных состояниях того или иного явления и будущем и (или) альтернативных путях и сроках их осуществления.

**Прогнозирование** – это долгосрочное стратегическое планирование, на стадии которого в соответствии с миссией и главной целью предприятия устанавливаются стратегические цели и задачи по функциональным направлениям деятельности предприятия, определяются альтернативные варианты его экономического и соц. развития на 5–10 лет.

**Программно-целевой метод** – формирование системы плановых решений и показателей для достижения конкретных целей при решении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, всего народного хозяйства.

**Стратегия** – совокупность тактических действий и определенное направление развития организации, помогающее достигать бизнес-целей.

**Управление** – процесс воздействия на коллективы людей с целью достижения поставленных целей.

**Факторный метод** – количественная оценка роли отдельных факторов в динамике изменений обобщающих показателей, направленный на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Экономико-математические методы** – использование экономико-математических моделей и вычислительной техники, обеспечивает многовариантность плана и выбор наиболее целесообразного.

**Экономический механизм** – совокупность организационных и экономических форм и методов воздействия на хозяйственно-финансовую деятельность для достижения поставленных целей, обеспечения устойчивого эффективного развития.

**Экономическое стимулирование** – система мер, использующая материальные средства с целью побуждать участников производства трудиться для создания общественного продукта.

**Устойчивое развитие** – это такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего развития, но не ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

**Экономический механизм функционирования предприятия** – совокупность организационных и экономических форм и методов воздействия на хозяйственно-финансовую деятельность для достижения поставленных целей, обеспечения устойчивого эффективного развития.

## **Тема 5. Сущность, закономерность, классификация типов развития организации влияние цифровой экономики на развитие организации**

**Жизненный цикл предприятия** – совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования.

**Концепция жизненных циклов** – это определенная модель развития компании, она дает возможность сделать прогноз будущего события и его возникновения, т.е. вероятность в будущем быть подготовленными к данного рода ситуациям.

**Реструктуризация** – мероприятия, направленные на улучшение управления, эффективности производства, конкурентоспособности, производительности труда, уменьшению затрат на производство и оптимизации финансовых результатов.

**Санация** – это мероприятия, направленные на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия.

**Кризис предприятия** – переломный момент в последовательности процессов событий и действий.

**Экономический рост предприятия** – это количественное увеличение и качественное совершенствование производства.

**Экстенсивный экономический рост** – простое наращивание, как правило, в уже сложившихся пропорциях (соотношениях) всех факторов производства: орудий труда, предметов труда и работников.

**Интенсивный экономический рост** основан на применении прогрессивной (ресурсосберегающей) техники и технологии, достижений науки, научно-технической и экономической информации, росте квалификации работников.

**Инновационная деятельность** – это деятельность по проведению изменений во всех сферах хозяйственной деятельности предприятия для адаптации к внешней среде с целью достижения эффективности функционирования и обеспечения развития.

**Инновация** – результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к процессам организации производства, труда, управления и других сфер.

**Новшество** – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности с целью повышения ее эффективности, не оказывающие существенного влияния на их свойства и параметры.

**Инвестиции** – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект.

**Частные инвестиции** – вложения средств физических лиц и предпринимательских организаций негосударственных форм собственности (в том числе иностранных).

**Государственные инвестиции** – это вложения средств государственных предприятий, а также средств государственного бюджета разных его уровней и государственных бюджетных фондов.

**Реальные (прямые) инвестиции** – любое вложение денежных средств в реальные активы, связанное с производством товаров и услуг для извлечения прибыли.

**Финансовые (портфельные) инвестиции** – вложения денежных средств в акции, облигации и другие ценные бумаги, выпущенные частными и корпоративными компаниями, а также государством с целью получения прибыли.

**Интеллектуальные инвестиции** – вложения в развитие научных исследований, повышение квалификации работников, приобретение лицензий на использование новых технологий, прав на использование торговых марок известных фирм и т.п.

**Инвестиционная стратегия** – это выбор пути развития предприятия на длительную перспективу при имеющихся собственных источниках финансирования и возможности получения заемных средств, а также прогнозирования проекта и рентабельности совокупных активов.

**Валовые инвестиции** – это общий объем инвестирования средств в определенном периоде деятельности предприятия, направленных на создание, расширение или обновление основных производственных фондов, приобретение нематериальных активов, прирост запасов товарно-материальных ценностей.

**Чистые инвестиции** – это сумма валовых инвестиций за определенный период, уменьшенная на сумму амортизационных отчислений за этот же период.

**Персонал предприятия** – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

## **Тема 6. Адаптация предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент адаптационной политики предприятия**

**Адаптация** – это процесс приспособления предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования.

**Реструктуризация предприятия** – это важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность.

**Корпоратизация** – разделение акций между учредителями компании или инвесторами в соответствии вкладом каждого.

**Акционерное общество** – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенные доли, удостоверенные акциями, предоставляющими обязательственные права участникам акционерного общества (акционерам) по отношению к обществу.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** – метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса.

**Эволюционный реинжиниринг** предполагает частичное изменение процессов либо полное изменение, но без перехода на новый вид бизнеса.

**Революционный реинжиниринг** – полное перепрофилирование бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Республики Беларусь : принята на республиканском референдуме 24 ноября 1996 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 1999, № 1.
2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 28 октября 1998 г. (с изм. и доп. от 29.12.06 г. № 193-3) – Минск : Амалфея, 2007.
4. Трудовой кодекс Республики Беларусь : принят 26 июня 1999 г. // Ведомости Национального собрания Республики Беларусь, 1999, № 26–27.
5. Кодекс Республики Беларусь О земле. 23 июля 2008 г. № 425-3.
6. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 30 мая 2001 г ; одобрен Советом Республики 8 июня 2001 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2001. – № 2/780.
7. Налоговый кодекс Республики Беларусь (особенная часть) ; принят Палатой представителей 11 декабря 2009 г. ; одобрен Советом Республики 18 декабря 2009 г.
8. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы : Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2017 г. № 31 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
9. О приоритетных направлениях научно-технической деятельности в Республике Беларусь на 2016–2020 годы : Указ Президента Республики Беларусь от 22 апреля 2015 г. № 166 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 24.04.2015, 1/15161.
10. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-3 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 26.07.2012, 2/1944.
11. О государственной аграрной политике : Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 22.07.2014, 1/15160.
12. Государственная программа устойчивого развития села на 2011–2015 гг. / Минск, Беларусь, 2011.
13. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 гг. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 11 марта 2016 г. № 196.
14. Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 5 июля 2012 г. № 622 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – № 64. – 5/3599.
15. Об утверждении инструкции о порядке проведения открытого конкурсного отбора и экспертизы проектов (работ) для их финансирования за счет средств инновационного фонда Министерства промышленности Республики Беларусь : постановление Министерства промышленности Республики Беларусь, 2 окт. 2012 г., № 8.
16. Об учете результатов научно-технической деятельности и расчетов по инвестиционным мероприятиям : приказ Министерства промышленности Республики Беларусь, 14 июня, 2010 г., № 408.
17. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования : декрет Президента Республики Беларусь, 16 янв. 2009 г., № 1.

18. Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов : утверждена постановлением Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 27 февраля 2009 г. № 37/1 Й/6 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2009 г. – № 8. – 21/21041.
19. Об утверждении Методических рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях : постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 30 сент. 2010 г., № 131.
20. Об утверждении Рекомендаций по применению типовых вариантов схем материального стимулирования руководителей организаций : постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 30 сент. 2010 г., № 134.

### Основная литература

1. Володько, О. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям : допущено Министерством образования Республики Беларусь [Текст] / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй ; под ред. О. В. Володько. – 3-е изд., испр. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 397 с.
2. Володько, О. В. Экономика организации : учеб. пособие : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов вузов / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй. – 2-е изд., испр. и доп. ; ред. О. В. Володько. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 399 с.
3. Дмитриева, Г. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / Г. С. Дмитриева. – 2-е изд., переб. и доп. – СПб. : ГУАП, 2018. – 216 с.
4. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) : учебник / Н. А. Сафронов. – 2-е изд., с изм. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
5. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия : учеб. пособие для студентов вузов / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
6. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / А. С. Головачев. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 686 с.
7. Нехорошева, Л. Н. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.] ; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск : БГЭУ, 2014. – 573 с.
8. Магомедов, А. М. Экономика фирмы : учебник / А. М. Магомедов, М. И. Маллаева. – 2-е изд., доп. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. – 432 с.
9. Паламарчук, А. С. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А. С. Паламарчук. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 458 с.
10. Гелета, И. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / И. В. Гелета, Е. С. Калининская, А. А. Кофанов. – М. : Дашков и К\*, 2014. – 304 с.
11. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии» / ред. Л. Н. Нехорошева. – Минск : БГЭУ, 2014. – 573 с.
12. Володько, О. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов вузов / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй ; под ред. О. В. Володько. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 271 с.
13. Володько, О. В. Экономика организации (предприятия) : практикум для студентов экономических специальностей, слушателей факультета повышения квалификации и

- переподготовки кадров : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов вузов / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй ; под ред. О. В. Володько. – УО «Полесский государственный университет». – Пинск : ПолесГУ, 2014. – 174 с.
14. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) : учебник / Н. А. Сафронов. – 2-е изд., с изм. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
  15. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» (квалификация «бакалавр») / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин ; Московская государственная академия делового администрирования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К\*, 2014. – 292 с.
  16. Гелета, И. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / И. В. Гелета, Е. С. Калининская, А. А. Кофанов. – М. : Дашков и К\*, 2014. – 304 с.
  17. Паламарчук, А. С. Экономика предприятия : учебник / А. С. Паламарчук. – [б.м.] : ИНФРА-М, 2014. – 458 с.
  18. Самарина, В. П. Экономика организации : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит» / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – М. : КНОРУС, 2014. – 320 с.
  19. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия : учебник по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / И. Н. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 395 с.
  20. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / В. В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮРАЙТ, 2014. – 433 с.
  21. Шаркова, А. В. Экономика организации : практикум / А. В. Шаркова, Л. Г. Ахметшина. – М. : Дашков и К\*, 2014. – 120 с.
  22. Исмаилов, Д. Н. Практика создания современного бизнеса / Д. Н. Исмаилов. – СПб. : Феникс, 2014. – 302 с.
  23. Шерешова, М. Ю. Методология исследования сетевых форм / М. Ю. Шерешова. – Государственный университет. – М. : Высшая школа экономики, 2014. – 106 с.

#### Дополнительная литература

1. ГПС [Электронный ресурс] / Основные этапы разработки, внедрения и производства ГПС – Режим доступа: <https://mirznanii.com/a/189802/osnovnye-etapy-razrabotki-vnedreniya-i-podgotovki-proizvodstva-gibkikh-proizvodstvennykh-sistem>. – Дата доступа: 22.10.2019.
2. Родионова, В. Н. Влияние цифровой экономики на развитие предприятия / В. Н. Родионова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – Т. 16. – № 1. – С.49–52.
3. Шерешева, М. Ю. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса : монография / М. Ю. Шерешева [и др.] ; науч. ред. М. Ю. Шерешева ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2014. – 200 с.
4. Парабеллум, А. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании / А. Парабеллум, Н. Мрочковский. – М. ; СПб. ; Нижний Новгород : Питер, 2013. – 224 с.
5. Исмаилов, Д. Н. Практика создания современного бизнеса / Д. Н. Исмаилов. – СПб. : Феникс, 2014. – 302 с.
6. Шерешова, М. Ю. Методология исследования сетевых форм / М. Ю. Шерешова. – Государственный университет – М. : Высшая школа экономики, 2014. – 106 с.



7. Научный словарь-справочник [Электронный ресурс] / Сетевая организационная структура. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/menedzhment/proektirovanie\\_organizacii/setevaya\\_organizacionnaya\\_struktura](https://spravochnick.ru/menedzhment/proektirovanie_organizacii/setevaya_organizacionnaya_struktura). – Дата доступа: 22.10.2019.
8. Life-prog [Электронный ресурс] / Концепция CALS. – Режим доступа: [https://life-prog.ru/2\\_87332\\_kontsepsiya-CALS-vvodnaya-lektsiya.html](https://life-prog.ru/2_87332_kontsepsiya-CALS-vvodnaya-lektsiya.html). – Дата доступа: 22.10.2019.
9. Информация [Электронный ресурс] / Виртуальное производство. – Режим доступа: <http://www.itstan.ru/it-i-is/virtualnoe-proizvodstvo.html>. – Дата доступа: 22.10.2019.
10. Финансовая Биржа [Электронный ресурс] / Подвижное производство. – Режим доступа: [https://economy24info.com/proizvodstvennyiy-menedjment\\_1066/material-dlya-chteniya-65871.html](https://economy24info.com/proizvodstvennyiy-menedjment_1066/material-dlya-chteniya-65871.html). – Дата доступа: 22.10.2019.
11. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 688 с.
12. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия : учеб. пособие / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
13. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия) : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – 10-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 416 с.
14. Герсонская, И. В. Роль анализа безубыточности в процессе принятия управленческих решений // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-3 (89-3). – С. 1243–1251.
15. Герсонская, И. В. Анализ отклонений в системе управления текущими затратами предприятия // Экономика и предпринимательство / И. В. Герсонская, А. Е. Кисова, Т. Г. Герсонская. – 2017. – № 12-3 (89-3). – С. 939–945.
16. Бочаров, В. В. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие / В. В. Бочаров. – СПб. : СПбГЭУ, 2013. – 90 с.
17. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент: финансовое планирование : учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – 3-е изд. – М. : КНОРУС, 2014. – 232 с.
18. Гомонко, Э. А. Управление затратами на предприятии : учебник / Э. А. Гомонко, Т. Ф. Тарасова. – М. : КНОРУС, 2016. – 314 с.
19. Методика подсчета резервов увеличения суммы прибыли и рентабельности [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://economylit.online/predprinimatelstvo-biznes\\_728/208-metodika-podscheta-rezervov-uvelicheniya-26686.html](https://economylit.online/predprinimatelstvo-biznes_728/208-metodika-podscheta-rezervov-uvelicheniya-26686.html) – Дата доступа: 07.05.2019.
20. ЕБИТДА формула расчета и экономический смысл показателя [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://finvopros.com/ebitda-formula-rascheta.html#\\_ЕБИТДА-2](http://finvopros.com/ebitda-formula-rascheta.html#_ЕБИТДА-2) – Дата доступа: 30.04.2019.
21. ЕБИТ: формула расчета, особенности вычисления и применения показателя [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://finvopros.com/ebit-formula-rascheta.html#\\_ebit\\_ebitda](http://finvopros.com/ebit-formula-rascheta.html#_ebit_ebitda) – Дата доступа: 30.04.2019.
22. NOPAT: сфера применения и порядок расчета [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://fd.ru/articles/158238-nopat-sfera-primeneniya-i-poryadok-rascheta-qqq-16-m10> – Дата доступа: 01.05.2019.
23. Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.cfin.ru/encycl/return\\_on\\_invest\\_capital.shtml](https://www.cfin.ru/encycl/return_on_invest_capital.shtml) – Дата доступа: 03.05.2019.
24. Механизм льготирования прибыли [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/940rg0R38Oc/24.html> – Дата доступа: 30.04.2019.
25. Особенности использования чистой прибыли на предприятиях различных хозяйственно-правовых форм [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s37304t9.html> – Дата доступа: 02.05.2019.

26. Показатели рентабельности [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://vuzlit.ru/1113319/pokazateli\\_rentabelnosti](https://vuzlit.ru/1113319/pokazateli_rentabelnosti) – Дата доступа: 30.04.2019.
27. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Стандарт системы менеджмента качества. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2016/may/4343>. – Дата доступа: 16.10.2019.
28. Цзинькэ, Цзян Управление качеством предприятий: анализ и модели управления качества / Цзян Цзинькэ, Р. Г. Киматова, Г. А. Кубашева // Социально-экономические явления и процессы. – Т. 12. – № 3. – 2017. – С. 183–192.
29. Лекции [Электронный ресурс] / Основные этапы реструктуризации предприятия. – Режим доступа: <https://lektsii.org/14-72755.html>. – Дата доступа: 14.10.2019.
30. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml>. – Дата доступа: 15.10.2019.

*Учебное издание*

Володько Ольга Владимировна

**Экономический механизм развития организации**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *П. Б. Пигаль*

Редактор *Андросюк Т. И.*  
Корректор *Цвикевич Ю. В.*

Подписано в печать 20.12.2019 г. Формат 60×84/8.  
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.  
Усл. печ. л. 19,88. Уч.-изд. л. 12,46.  
Тираж 77 экз. Заказ № 295.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе  
Полесского государственного университета.  
225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.