

## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

### **Цель предприятия - имеет двойственный характер:**

- максимизация прибыли;
- удовлетворение общественных потребностей

### **Общие признаки предприятия:**

- это совокупность определенных средств производства;
- совокупность работников, объединенных общим процессом труда;
- совокупность производственных отношений между работниками.

## Признаки предприятия, как юридического лица



# Экономические отношения, складывающиеся на предприятиях

## Финансовая система страны

- формирование уставного капитала;
- приобретение государственных ценных бумаг и получение дивидендов по ним;
- получение ассигнований из бюджета;
- уплата налоговых платежей;
- формирование внебюджетных фондов.

## Учредители

- формирование уставного капитала;
- осуществление финансового контроля.

## Вышестоящие организации

- формирование и распределение целевых фондов и резервов;
- проведение маркетинговых исследований;
- оказание временной финансовой помощи.

## Хозяйствующие субъекты

- расчеты за различные материальные ценности;
- расчеты по оплате продукции;
- приобретение акций, получение дивидендов по ним

## ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

## Филиалы и подразделения

- финансирование расходов;
- финансирование кап. строительства;
- распределение оборотных средств;
- перераспределение прибыли.

## Учреждения банка

- осуществление расчетно-платежных и кассовых операций по счетам в банке;
- получение и погашение кредитов, уплата процентов по ним;
- покупка – продажа валюты;
- оказание других банковских услуг.

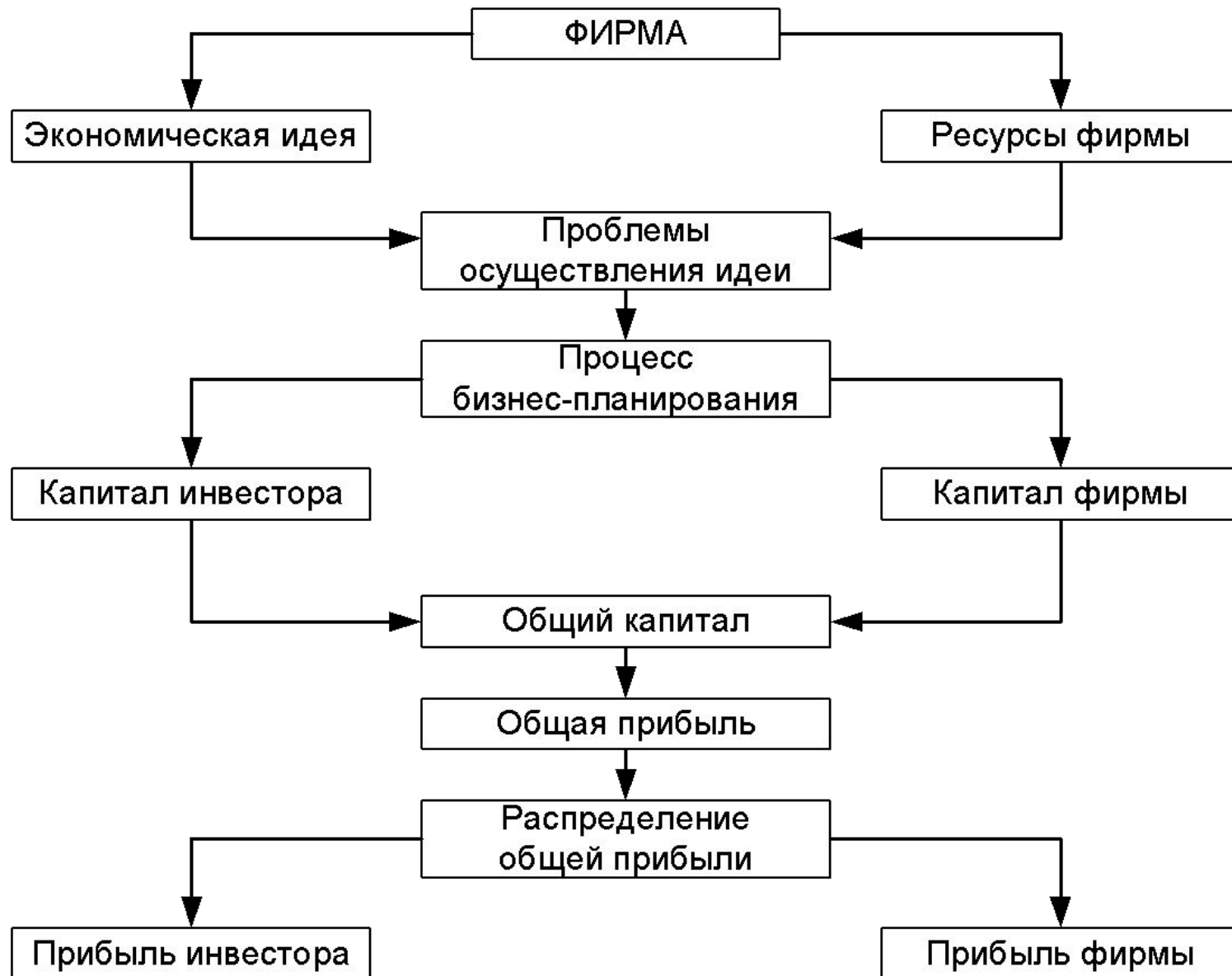
## Работники предприятия

- формирование и распределение фонда оплаты труда;
- формирование и распределение фонда потребления

## Страховые и инвестиционные компании

- страхование имущества;
- страхование отдельных категорий работников;
- страхование коммерческих рисков;
- привлечение инвестиций;
- размещение инвестиций.

# Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация





## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

### Хозяйственные товарищества

**Полное товарищество (ПТ)** - участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Управление - по общему согласию всех участников. Один участник - один голос. Участники ПТ солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. ПТ характерны для сельского хозяйства и сферы услуг, как правило небольшие по размерам.

**Товарищество на вере (коммандитное товарищество)** - товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по его обязательствам своим имуществом (полные товарищи), имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в предпринимательской деятельности. Эта форма позволяет привлекать значительные финансовые ресурсы и характерна для более крупных предприятий.

# Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

## Хозяйственные общества

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** - общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах размеров внесенных ими вкладов. Уставной капитал состоит из стоимости вкладов его участников. ООО не обязано публичной ответственностью. Широко распространена среди мелких и средних предприятий.

**Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)** – разновидность ООО, но отличающаяся от последнего тем, что при недостаточности его имущества для удовлетворения претензий его кредиторов участники общества могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно. Ответственность определяется кратностью размера и суммы внесенных вкладов.

**Акционерное общество (АО)** - общество, уставной капитал которого разделен на определенное количество акций. Акционеры не отвечают по обязательствам АО, несут риск в пределах стоимости их акций. Учредительный документ АО - устав. Уставной капитал АО составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Высший орган управления - общее собрание акционеров.

Различают открытое АО, когда акционер без согласия может отчуждать свои акции. АООТ вправе проводить подписку на выпускаемые ими акции и их свободную продажу в соответствии с законодательством АО обязано ежегодно публиковать публично годовой отчет, баланс.

Закрытое АО - когда акции распределяются только среди учредителей или иного оговоренного в уставе круга лиц.

## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

**Производственные кооперативы (ПК) (артель)** - добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной деятельности, основанной на личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. ПК - коммерческая организация. Учредительный документ - устав. Число членов ПК - не менее пяти. Имущество делится на паи в соответствии с уставом. Один член - один голос на собрании.

**Государственные и муниципальные унитарные предприятия.**

**Унитарное предприятие** - коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, которое неделимо, и основано на праве хозяйственного ведения.. Если подобное предприятие основано на праве оперативного управления федеральным имуществом, т. е. управляется государственными органами, то оно именуется федеральным казенным предприятием. Их мало, т.к. как правило они убыточны и их надо содержать.

**Индивидуальные предприниматели** - граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Фактически предприятие, имеющее расчетный счет в банке и по желанию - печать.



## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

Предприятия имеют право объединять свою производственную, научную и коммерческую деятельность и создавать следующие объединения:

- **ассоциация** – это договорное объединение, созданное в целях постоянной координации хозяйственной деятельности;
- **консорциум** – это временное уставное объединение промышленного и банковского капитала для достижения общей цели;
- **корпорация** – это договорное объединение на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов с делегированием отдельных полномочий;
- **концерн** – это уставное объединение предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли на основе полной зависимости от одного или группы предпринимателей.
- **холдинг** – акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения акций других компаний,
- **финансово-промышленная группа** – форма объединения с целью получения конкурентного преимущества на рынке товаров и услуг.

## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

В условиях рыночной экономики на эффективность работы предприятия влияют самые разнообразные факторы. В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: **позитивные** и **негативные**. Позитивные факторы – это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность предприятия, а негативные – наоборот.

Также внутренние факторы можно разделить на:

**объективные факторы** – это такие факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления (например, стихийные бедствия, ухудшение горно-геологических условий на горном предприятии);

**субъективные факторы** – составляют абсолютное большинство и полностью зависят от субъекта управления, они должны быть всегда в поле зрения и анализа.

В зависимости от места возникновения все факторы можно классифицировать на **внутренние** и **внешние**. Внутренние факторы зависят от деятельности самого предприятия.

## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

Внутренние факторы очень разнообразны и для лучшего понимания, учета, анализа и выявления резервов производства их целесообразно объединить в следующие группы:

- связанные с совершенствованием организации производства и труда, управлением предприятием;
- связанные с организационно-правовой формой хозяйствования;
- связанные с ускорением научно-технического прогресса и с инновационной политикой предприятия;
- связанные со спецификой производства и отрасли;
- связанные с амортизационной и инвестиционной политикой;
- связанные с качеством и конкурентной способностью продукции, с управлением издержками и ценовой политикой;
- связанные с личностью руководителя и способностью его команды управлять предприятием в условиях рынка;
- связанные с созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Внешние факторы можно классифицировать в следующие группы:

- связанные с изменениями политической обстановки как внутри страны, так и в более глобальном масштабе;
- связанные с инфляционными процессами;
- связанные с деятельностью государства;
- связанные с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынка (в основном это проявляется в изменении спроса и предложения, а также в колебании цен).

## Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

**Высшая цель предпринимательской деятельности** - это превышение результатов над затратами, т.е. достижение возможно большей прибыли или возможно большей рентабельности. Идеальным положением является такое положение, когда получение максимальной прибыли обеспечивает и более высокую рентабельность.

Для достижения поставленной цели предприятие должны:

- рационально использовать производственные ресурсы с учетом их взаимозаменяемости;
- выпускать высококачественную продукцию, систематически ее обновлять и оказывать услуги в соответствии со спросом и имеющимися производственными возможностями;
- обеспечивать конкурентную способность предприятия и продукции, поддерживать высокий имидж предприятия;
- систематически внедрять все новое и передовое в производство, в организацию труда и управление;
- разрабатывать стратегию и тактику поведения предприятия и корректировать их в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- заботиться о своих работниках, росте их квалификации и большей содержательности труда, повышении их жизненного уровня, создании благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- проводить гибкую ценовую политику и осуществлять другие функции.

# Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

## Направления деятельности предприятия:

- 1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность);
- 2) инновационная деятельность (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);
- 3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента, адекватных спросу на рынке);
- 4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта производственной продукции, услуг, действенная реклама);
- 5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой);
- 6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация оплаты труда, анализ хозяйственной деятельности);
- 7) послепродажный сервис продукции производственно-технического и потребительского назначения (пусконаладочные работы, гарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями для ремонта);
- 8) социальная деятельность (поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни трудового коллектива, создание социальной инфраструктуры предприятия, включающей собственные жилые дома, столовые, лечебно-оздоровительные и детские дошкольные учреждения).

# Тема 1 – Предприятие: сущность, функции, классификация

уровень  
развития

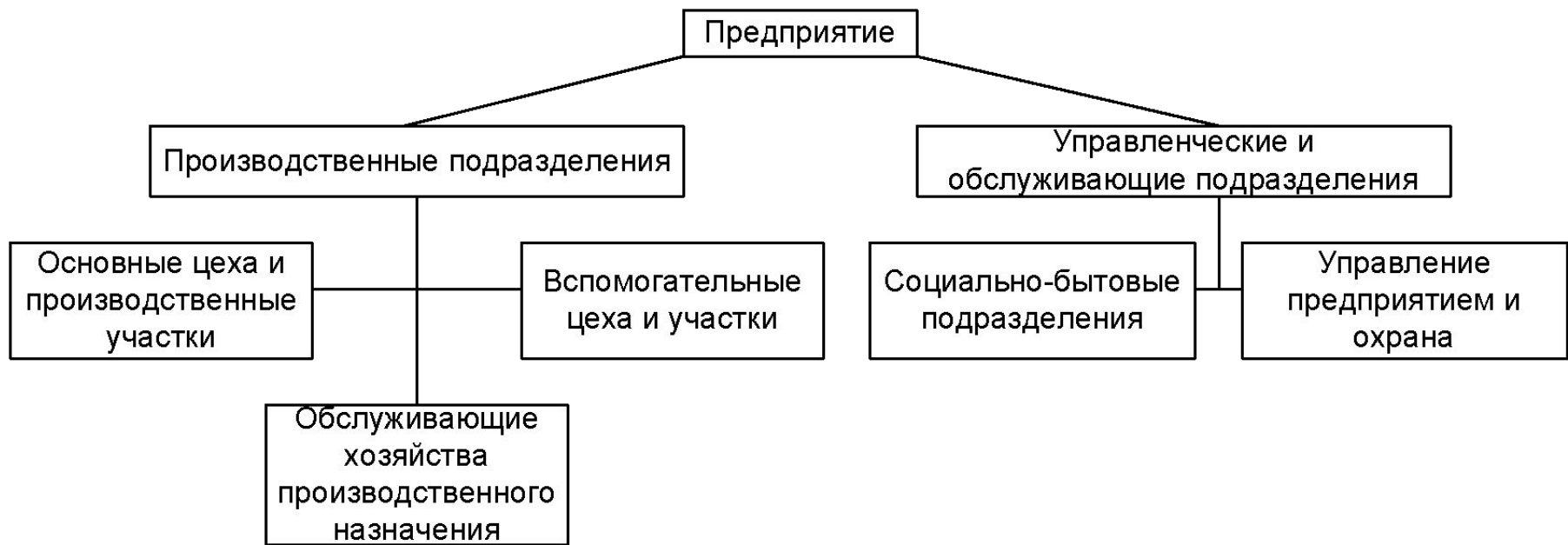


## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия

### Основные виды структур

- **производственная** – упорядоченная совокупность основных производственных, вспомогательных и обслуживающих предприятий, цехов, складов и других элементов производственной базы в отношении величины, мощности и объемов выпускаемой продукции, численности работников, типов предприятий, их расположения и взаимосвязей;
- **технологическая** – состав оборудования, его характеристика, специализация и загрузка мощностей;
- **экономическая** – соотношение стоимостных параметров основных и оборотных фондов, затрат на продукцию, цен;
- **социальная** – распределение работников по профессиональному, квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению т.п.;
- **информационная** – источники и получатели, носители информации, их состав и взаимосвязи, конфигурация коммуникационных связей;
- **организационная** – упорядоченная совокупность составляющих систему организационных элементов (подразделения, должности, цели, задачи, распределение ролей, полномочия, ответственность) и взаимосвязей между ними.

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия



### Организационная структура

Организационные структуры имеют следующие разновидности:

**аппарат управления** – упорядоченная совокупность управленческих подразделений и их взаимосвязей;

**управления объединением** (предприятием), включающие структуры производственную и аппарата управления.

Принципы построения организационных структур:

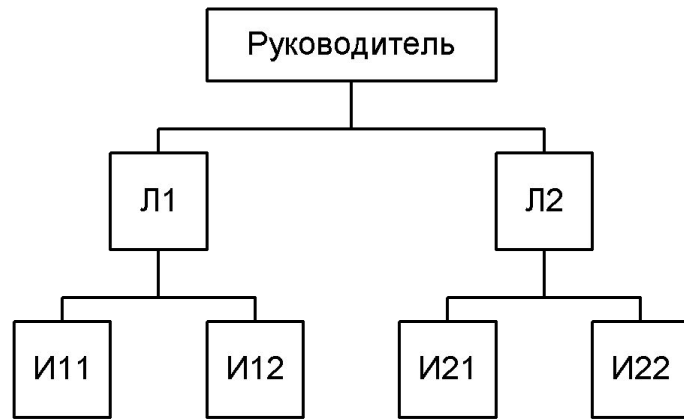
**Принцип первичности функции.** Сущность и содержание системы управления проявляются в ее функциях, а форма – в ее структуре.

**Принцип единоначалия,** согласно которому работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним.

**Принцип соответствия, или оптимальное распределение обязанностей,** согласно которому необходимо делегировать достаточно полномочий, чтобы работник был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

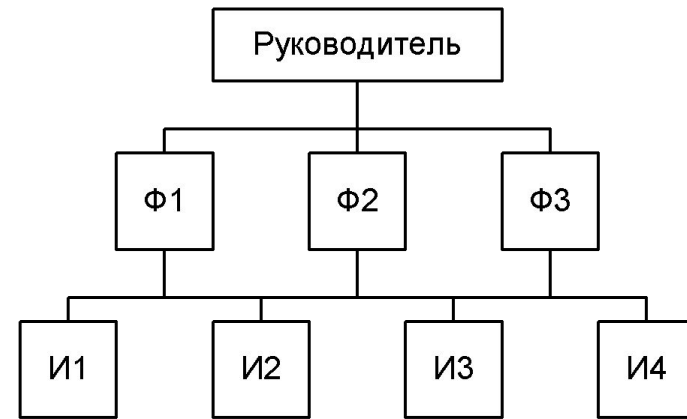


## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия



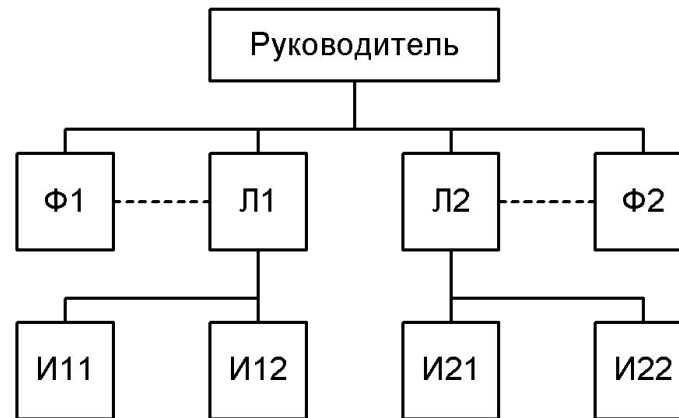
Л1, Л2 - линейные руководители  
И11, И12 - исполнители 1-го подразделения  
И21, И22 - исполнители 2-го подразделения

**Линейная организационная структура**



Ф1, Ф2, Ф3 - функциональные руководители  
И1, И2, И3, И4 - исполнители

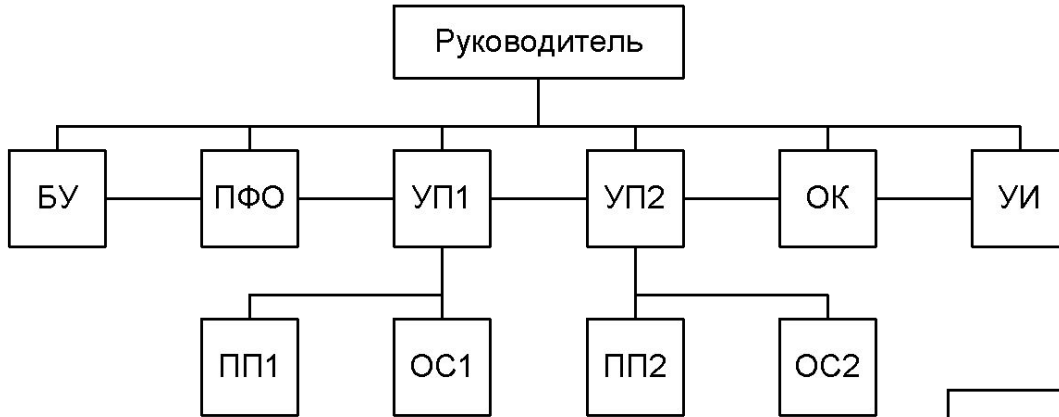
**Функциональная организационная структура**



Ф1, Ф2 - функциональные руководители  
Л1, Л2 - линейные руководители  
И11, И12 - исполнители 1-го подразделения  
И21, И22 - исполнители 2-го подразделения

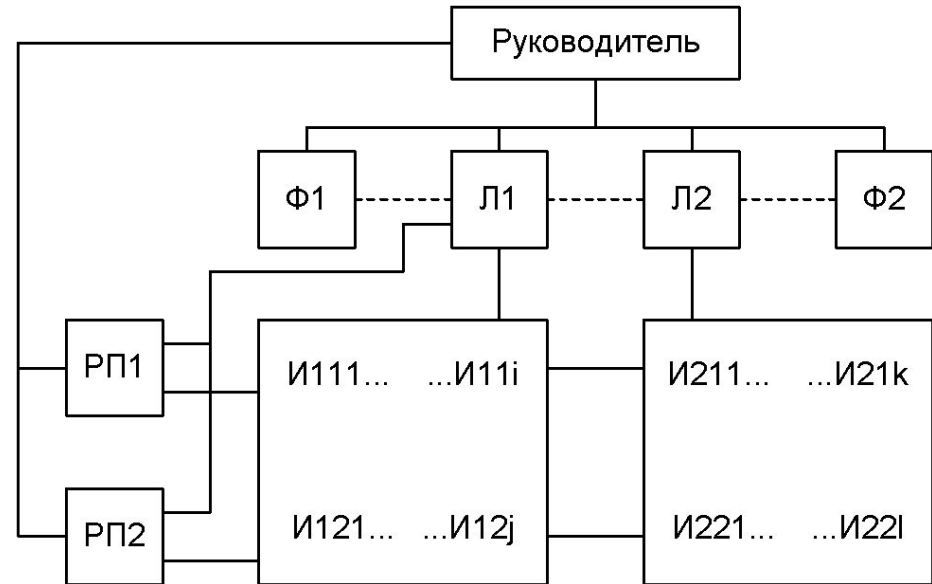
**Линейно-функциональная организационная структура**

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия



БУ - бухгалтерия  
ПФО - планов-финансовый отдел  
ОК - отдел кадров  
УИ - управление информатизацией  
УП1, УП2 - управление производством 1 и 2  
ОС1, ОС2 - отдел сбыта 1 и 2

**Дивизиональная организационная структура**



Ф1, Ф2 - функциональные руководители  
Л1, Л2 - линейные руководители  
РП1, РП2 - руководители 1-го и 2-го проектов  
И11i - i-й исполнитель 1-го подразделения 1-го проекта  
И12j - j-й исполнитель 1-го подразделения 2 проекта  
И21k - k-й исполнитель 2-го подразделения 1-го проекта  
И22l - l-й исполнитель 2-го подразделения 2-го проекта

**Матричная организационная структура**

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия

### Виды организационных структур

<i>Элементы и характеристики организации</i>	<b>Простая структура</b>	<b>Механистическая структура</b>	<b>Профессиональная бюрократия</b>	<b>Дивизиональная структура</b>	<b>Адхократия</b>
<i>Организационный механизм координации</i>	Непосредственный контроль	Стандартизация процесса	Стандартизация квалификации	Стандартизация результата	Взаимное согласование
<i>Ключевой элемент структуры</i>	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционный центр	Средняя линия	Работники поддержки
Организационные характеристики					
<i>Формализация</i>	Малая	Значительная	Незначительная	Значительная	Незначительная
<i>Специализация подразделений</i>	Функциональная	Функциональная	Функциональная и рыночная	рыночная	Функциональная и рыночная
<i>Тип структуры</i>	Органическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Органическая
<i>Обучение и специализация</i>	Незначительные	Незначительные	Значительные	Умеренные	Очень значительные
<i>Размеры подразделений</i>	Большие и малые	большие	Большие и средние	большие	Малые
<i>Централизация</i>	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Горизонтальная и вертикальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Выборочная децентрализация
<i>Среда</i>	Простая динамичная	Простая стабильная	Сложная стабильная	Относительно простая и стабильная	Сложная и динамичная

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия

**Требования**, предъявляемые к организационным структурам:

- **Оптимальность.** Структура признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления. Необходимо вовлекать наименьшее число уровней и создавать кратчайшую цепь команд.
- **Оперативность.** Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его использования в управляемой системе не происходили необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
- **Надежность.** Организационная структура должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
- **Экономичность.** Достижение нужного эффекта от управления при минимальных затратах на управленческий аппарат.
- **Гибкость.** Способность изменяться с изменениями внешней среды.
- **Устойчивость.** Неизменность основных свойств структуры при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.
- **Саморегулирование.** Быстрая фиксация любых отклонений от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.), в идеале – автоматическая и немедленная выработка контрмер, возвращающих систему в прежнее состояние.

## **Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия**

**Задача организационной структуры управления** - организация максимально эффективного производства, соответствующего требованиям потребителя и состоянию рынка.

**Главный принцип организации производства** - создание стоимости, превышающей по своей величине издержки на ее создание.

**Управление предприятием должно обеспечить эффективную работу всех подразделений производства на основе:**

- высокого качества продукции,
- выгодной цены продажи,
- оптимального объема производства, приносящего максимальную прибыль,
- снижения издержек производства продукции.

**Факторы, влияющие на организационную структуру предприятия:**

- масштаб производства и объем продаж,
- номенклатура выпускаемой продукции,
- сложность и уровень унификации продукции,
- уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства,
- степень развития инфраструктуры территории,
- международная интегрированность предприятия.

## Формы организации производства:

- **специализация производства** - концентрация деятельности на изготовлении определенной продукции, детали, изделия.
- **комбинирование производства** - соединение на одном предприятии (комбинате, объединении) разных производств на основе сочетания последовательности операций по обработке сырья (полуфабрикатов, отходов, вспомогательных материалов и др. составляющих).
- **кооперирование производства** - установление производственных связей между специализированными предприятиями и их подразделениями для участия в совместном изготовлении определенной продукции.
- **диверсификация производства** - развитие многих, не связанных между собой видов производства, расширение ассортимента выпускаемых предприятием изделий.

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия

### **Факторы, влияющие на производственную структуру предприятия:**

- форма собственности и размер предприятия,
- конструктивно-технологические особенности выпускаемой продукции,
- масштаб производства,
- кооперация с другими фирмами,
- характер используемого производственного оборудования,
- квалификационный состав работников.

### **Основные элементы производственной структуры:**

1. *Цех* – обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть общего производственного процесса. Выделяют цеха: основные, вспомогательные, обслуживающие и побочные.
2. *Производственный участок* – совокупность рабочих мест, на которых выполняется одинаковая или однотипная продукция.
3. *Рабочее место* – часть производственной площади, где выполняются отдельные операции по изготовлению продукции.

### **Виды производственных структур:**

- *многоуровневая* - организованная по цеховому принципу: цех - производство - участок - рабочее место;
- *бесцеховая* - где отдельные производства подчиняются непосредственно директору предприятию.

### **Типы производственных структур:**

- *предметная* – изготовление законченной продукции в виде готовых узлов и агрегатов,
- *технологическая* – предполагает четкую технологическую обособленность цехов и участков.
- *смешанная* (предметно-технологическая).

## Тема 2 Производственная и организационная структура предприятия

### Характеристика технологических объектов управления.

Объект управления	Цели функционирования	Принцип управления	Методы анализа
Рабочее место	Выполнение заданных объемов работ	По отклонениям от графика	План-график работы, сменное задание
Участок	Поддержание заданного ритма работы	На основе отклонений количества и качества	Диаграмма работы участка
Производство	Своевременное изготовление нужного количества изделий	На основе сравнения с заданием	Календарный график работы
Цех	Выдача готовой продукции или полуфабрикатов	На основе отклонения от плана	Оперативно-календарное планирование
Предприятие	Получение прибыли, удовлетворение потребности (спроса)	Максимизация прибыли при работе на определенных рынках	Теория фирмы



### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке, образует **производственный процесс или производство**.

**Технологический процесс** – часть производственного процесса, связанная с изменением размеров, форм и свойств предметов труда.

Основными элементами производственного процесса являются **труд** (деятельность людей), **предметы и средства труда, информационное обеспечение**. Во многих производствах используются природные процессы (биологические, химические).

Наиболее крупными частями производственного процесса являются **основное, вспомогательное и побочное производства**.

К **основным** относятся те процессы, прямым результатом которых является изготовление продукции, составляющей товарную продукцию данного предприятия, а к **вспомогательным** – те, в ходе которых создаются полупродукты для основного производства, а также выполняются работы, обеспечивающие нормальное течение основных процессов. **Побочное** производство охватывает процессы переработки отходов основного производства или их утилизации.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

#### Классификация производственных процессов

<b>Классификационный критерий</b>	<b>Виды производственных процессов</b>
По функциональному назначению	Основные, вспомогательные и обслуживающие
По стадиям изготовления	Заготовительные, обрабатывающие, сборочные
По степени технической оснащённости	Ручные, механизированные, автоматизированные
По степени непрерывности	Непрерывные и дискретные
В зависимости от затрат живого труда	Естественные (без участия человека) и трудовые
По степени сложности	Простые и сложные
По масштабам производства	Массовые, серийные, единичные

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Процесс основного, вспомогательного и побочного производства состоит из ряда производственных стадий.

**Стадия** – это технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое.

Производственная стадия делится, в свою очередь на ряд производственных **операций**, представляющих собой первичное звено, элементарную, простейшую составную часть процесса труда. Производственная операция выполняется на отдельном рабочем месте, одним или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

По назначению производственные операции делят на:

*технологические* (основные), в результате которых вносятся качественные изменения в предметы труда, его состояние, внешний вид, форму и свойства;

*транспортные*, изменяющие положение предмета труда в пространстве и создающие условия для поточного производства;

*обслуживающие*, обеспечивающие нормальные условия для работы машин (их чистка, смазка, уборка рабочего места);

*контрольные*, способствующие правильному выполнению технологических операций, соблюдению заданных режимов (контроль и регулирование процесса).

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Для нормальной организации производственного процесса необходимо соблюдать следующие **принципы**:

- 1) принцип специализации – это закрепление за каждым цехом, производственным участком, рабочим местом, технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры изделий;
- 2) принцип непрерывности процесса означает обеспечение движения предмета труда с одного рабочего места на другое без задержек и остановок;
- 3) принцип пропорциональности подразумевает согласованность в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства;
- 4) принцип параллельности предусматривает одновременное выполнение отдельных операций и процессов;
- 5) принцип прямоточности означает, что предметы труда в процессе обработки должны иметь наикратчайшие маршруты по всем стадиям и операциям производственного процесса;
- 6) принцип ритмичности состоит в регулярности и устойчивости хода всего процесса, что обеспечивает производство одинакового или равномерного увеличивающегося количества продукции за равные промежутки времени;
- 7) принцип гибкости требует быстрой адаптации производственного процесса к изменению организационно-технических условий, связанных с переходом на изготовление новой продукции.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

- Единичное** производство характеризуется наиболее резко выраженным непостоянством структуры рабочего процесса, так как при этом типе производства каждое последующее изделие создает новый технологический процесс, отличающийся от прежнего по составу операций, по их продолжительности и последовательности, в которой они выполняются. К данному типу производства можно отнести изготовление нестандартного оборудования.
- Серийное** производство характеризуется постоянством структуры рабочего процесса в период выпуска одной партии (серии) одинаковых изделий. Структура процесса изменяется по составу операций, их продолжительности и последовательности выполнения в связи с переходом на изготовление серии нового вида продукции. Например, консервное производство.
- Массовое** производство характеризуется наиболее резко выраженным постоянством структуры рабочего процесса, повторением одних и тех же операций на каждом рабочем месте в связи с изготовлением одного и того же вида изделия. К данному типу производства можно отнести машиностроение.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

<b>Тип производства</b>	<b>Номенклатура</b>	<b>Специализация рабочих мест</b>	<b>Используемое оборудование</b>	<b>Рабочие</b>	<b>Объем ручных операций</b>	<b>Длительность производственного цикла</b>
<b>Единичное</b>	Максимальная	Технологическая	Универсальное	Высококвалифицированные универсалы	Большой	Большая
<b>Серийное</b>	Средняя	Выполнение нескольких операций	Универсальное и специальное	Средней квалификации	Средний	Незначительная
<b>Массовое</b>	Узкая	Предметная	Специальное и специализированное	Не высокая квалификация	Малый	Минимальная

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Тип производства	Технологические особенности	Характер выпуска	Повторяемость	Задачи управления процессом
массовое	изделие проходит полный технологический цикл, оборудование имеет мало переналадок, допускает малоквалифицированный труд	постоянный и непрерывный выпуск	строго определенная номенклатура	порядок в производственном цикле, устранение сбоев, анализ процессов производства, расчет линии баланса
серийное	различия технологий для разных изделий, высокая изменяемость продукции, универсальность и переналаживаемость	постоянство выпуска большой номенклатуры изделий	партии с установленным регулярным выпуском	планирование по заказам, ориентация на потребителя, поиск комплексных оптимальных решений по оптимизации времени изготовления изделий, снижение себестоимости
единичное	продукция уникальная и сложная, спрос мал, производство ориентировано на выполнение проекта, основные затраты - материалы и квалифицированный труд	штучный, по мере готовности спроектированного изделия	редкая	главная задача - минимизация времени процесса изготовления, согласование этапов производства

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Важной количественной характеристикой типа производства является **уровень специализации рабочих мест**, исчисляемый с помощью **коэффициента закрепления операций**, который определяется как среднее количество операций, приходящихся на одно рабочее место за месяц:

$$K_{з.о.} = \frac{\sum_{i=1}^n m}{K_m}$$

$n$  - количество предметов, обрабатываемых данной группой рабочих мест;

$m$  – количество операций, приходящихся на  $i$ -тый предмет;

$K_m$  – количество рабочих мест.

Тип производства	Массовое	Крупносерийное	Среднесерийное	Мелкосерийное	Единичное
Коэффициент закрепления операций	1-3	4-10	11-20	>20	>40



### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Время от начала производственного процесса до выхода готовой продукции определяется как **производственный цикл**.

Производственный цикл состоит из **времени производства** и **времени перерывов**.

**Время производства** включает продолжительность *технологических операций* (или природных, естественных процессов) и продолжительность *вспомогательных операций* (технологического обслуживания производства).

Продолжительность *технологических операций* – это время, в течение которого происходят механические, химические, физические и другие воздействия на предметы труда, в результате чего осуществляется изменение форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда. Продолжительность *вспомогательных операций* – это время, затрачиваемое на межцеховые и внутрицеховые перемещения предметов труда, контроль, упаковывание, маркирование.

**Перерывы в работе** подразделяют на регламентированные и нерегламентированные.

*Регламентированные* перерывы входят в состав каждого цикла, если они вызваны ожиданием накопления партии изделий для передачи ее на следующую технологическую операцию или временной остановкой в работе из-за разной продолжительности смежных технологических операций.

*Нерегламентированные* перерывы связаны с простоем оборудования и рабочих по непредусмотренным режимом работы организационно-техническим причинам (задержка сырья, материалов, поломка оборудования) и поэтому в производственный цикл включаются в виде поправочного коэффициента или вообще не учитываются.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Основной составляющей производственного цикла является продолжительность технологических операций, которая составляет **технологический цикл (Тц)**:

$$T_{\text{ц}} = n * \frac{t}{K_{\text{м}}}$$

$n$  – количество предметов в партии;

$t$  – продолжительность обработки одного предмета;

$K_{\text{м}}$  – количество рабочих мест, на которых выполняется эта операция.

**Предметы труда** в процессе производства могут перемещаться *последовательно, параллельно и параллельно-последовательно*. Длительность цикла наименьшая при параллельном движении предметов труда, наибольшая – при последовательном.

**Длительность и состав производственного цикла** рассчитывают *аналитическим, графическим или графоаналитическим способами*. Для этого необходимо знать составные части, на которые расчленяется процесс производства продукции, последовательность, способ выполнения и нормативы его продолжительности, вид движения предмета труда.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Существует два метода организации производства: **поточное** и **не поточное** производство.

**Не поточное** производство используется преимущественно в единичном и серийном производстве.

Его признаки: рабочие места размещаются однотипными технологическими группами без связи с последовательностью выполнения операций, на них обрабатываются разные по конструкции и технологии изготовления предметы труда, которые перемещаются в процессе обработки сложными маршрутами, создавая большие перерывы между операциями.

В условиях *единичного производства* не поточный метод осуществляется в форме единично-технологического (обрабатываемые предметы труда не повторяются).

В *серийном производстве* не поточный метод принимает две формы:

1) партионно-технологический метод (предметы труда проходят обработку партиями, которые периодически повторяются);

2) предметно-групповой метод (вся совокупность предметов труда разделяется на технологически подобные группы).

**Количество оборудования** (N) в не поточном производстве исчисляется для каждой технологически однотипной группы станков:

$$N = \frac{n * t}{T * K}$$

n – количество предметов труда, обрабатываемых на данном оборудовании;

t – норма времени на обработку предметов труда;

T – плановый фонд времени работы единицы оборудования за год;

Кв.н. – коэффициент выполнения норм времени.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

**Поточное** производство обеспечивает строго согласованное выполнение всех операций технологического процесса во времени и пространстве, оно характеризуется следующими основными признаками:

- специализацией каждого рабочего места на выполнении определенной операции;
- согласованным и ритмичным выполнением всех операций на основе единого расчетного темпа работы;
- размещением рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью технологического процесса;
- передачей обрабатываемого материала или изделий с операции на операцию с минимальными перерывами с помощью транспортера (конвейера).

Основным структурным звеном поточного производства является **поточная линия** – ряд взаимосвязанных рабочих мест, расположенных в порядке последовательности выполнения технологического процесса и объединенный общей для всех нормой производительности (ее определяет ведущая машина потока).

Поточный метод характерен для массового и крупносерийного производства.

Производственные потоки можно классифицировать по ряду признаков:

- по числу линий* – на однолинейные и многолинейные;
- по степени охвата производства* – на участковые и сквозные;
- по способу поддержания ритма* – со свободным и регламентированным ритмами;
- по степени специализации* – многопредметные и однопредметные;
- по степени непрерывности процесса* – прерывные и непрерывные.

### Тема 3. Производственный процесс предприятия

Для поточной линии рассчитываются основные ее параметры:

1) такт (ритм) поточной линии ( $r$ ) – промежуток времени между выпуском двух, следующих одно за другим готовых изделий или партий готовых изделий:

$$r = \frac{T}{\Pi}$$

$T$  – плановый фонд времени работы линии за расчетный период, мин.;

$\Pi$  – объем производства продукции за тот же период в натуральном измерении.

При ритмичном производстве за определенный промежуток времени вырабатывается одно и то же равное количество продукта.

2) количество рабочих мест ( $N$ ) исчисляется по каждой операции:

$$N = \frac{t_{\text{ц}}}{r}$$

$t_{\text{ц}}$  - длительность рабочего цикла.

Производственный поток проектируется на основе объемов производства, фонда рабочего времени, такта (ритма) поточной линии, числа рабочих мест на конвейере и длины рабочей части конвейера.

## Тема 4. Уставный капитал и имущество предприятия

**Уставный капитал** – организационно-правовая форма капитала, величина которого определяется уставом или договором об основании предприятий в различных отраслях экономики. Он включает в себя: номинальную стоимость выпущенных акций, сумму вложений государственных средств или частных паевых взносов, передачи на баланс учреждаемой организацией зданий, сооружений, оборудования, материальных ценностей, права пользования природными ресурсами. В уставной капитал входит стоимость основных и оборотных средств. Взнос в уставной капитал может осуществляться не только в виде денежных средств, но и в имущественной форме, в виде строений, земли, а также объектов интеллектуальной собственности.

**Уставной фонд** – совокупность основных и оборотных средств, выделенных государственной или муниципальной организации соответственно государственным или муниципальным органом для обеспечения деятельности, определенной в уставе организации. Уставной фонд может пополняться за счет прибыли от хозяйственной деятельности компании.

# Виды капиталов предприятия

**УСТАВНЫЙ  
КАПИТАЛ**

**ДОБАВОЧНЫЙ  
КАПИТАЛ**

**ФОНД  
ПОТРЕБЛЕНИЯ**

**КАПИТАЛЫ**

**ФОНД  
НАКОПЛЕНИЯ**

**ОСНОВНОЙ  
КАПИТАЛ**

**ОБОРОТНЫЙ  
КАПИТАЛ**

## Тема 4. Уставный капитал и имущество предприятия

**Имущество**, находящееся в собственности (владении), или в оперативном управлении предприятий, организаций и учреждений подразделяется на *недвижимое* и *движимое*.

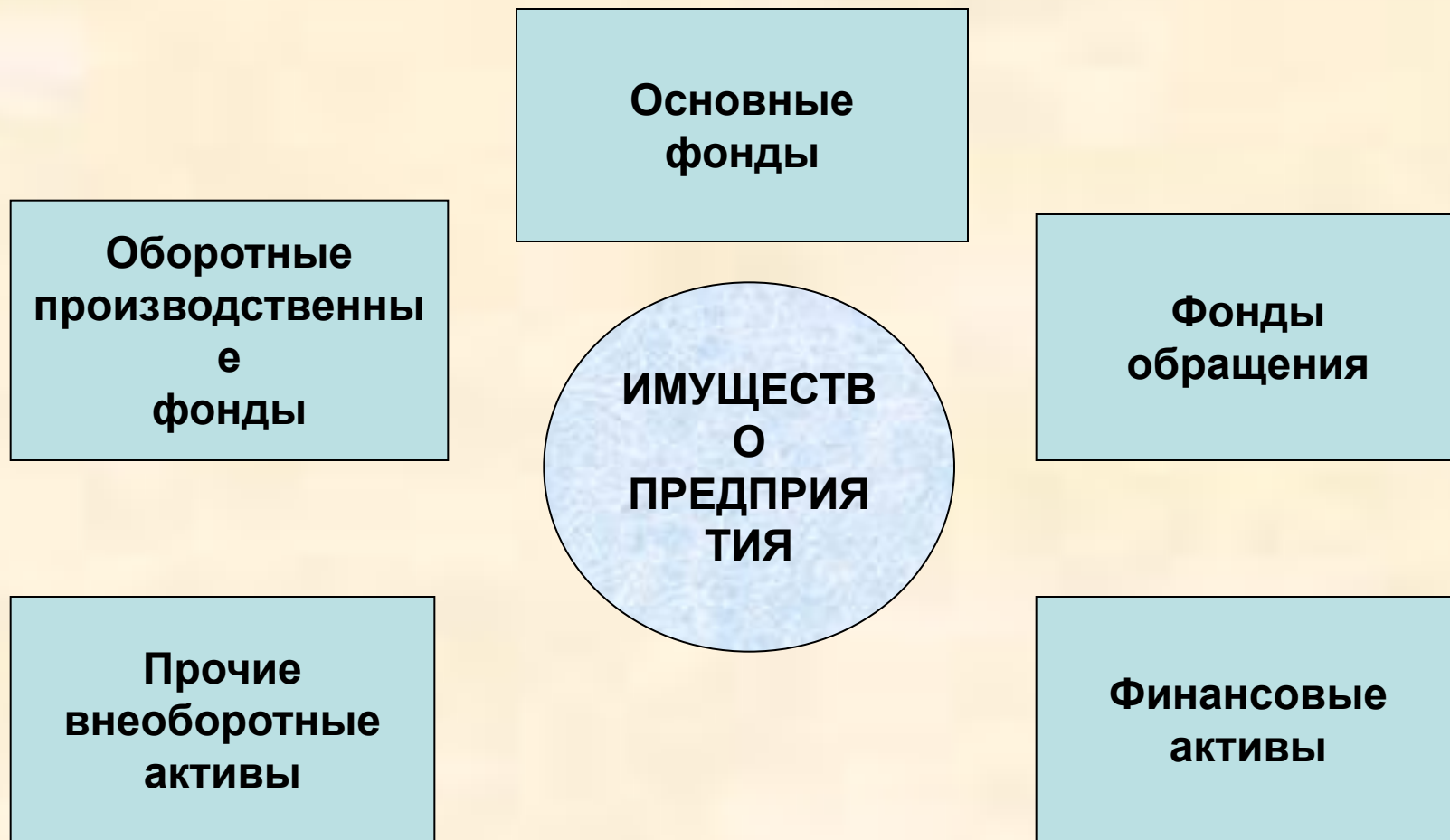
К *недвижимому* имуществу относятся земельные участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т. е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения. Сюда же относятся подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты.

*Движение* имущества включает в себя вещи, не относящиеся к недвижимым, включая деньги и ценные бумаги.

Помимо деления имущества предприятия, на недвижимое и движимое, оно подразделяется на *внеоборотные* и *оборотные* активы, которые отличаются друг от друга не только физической формой, но и ролью, местом в производственном процессе, влиянием на экономику предприятия.

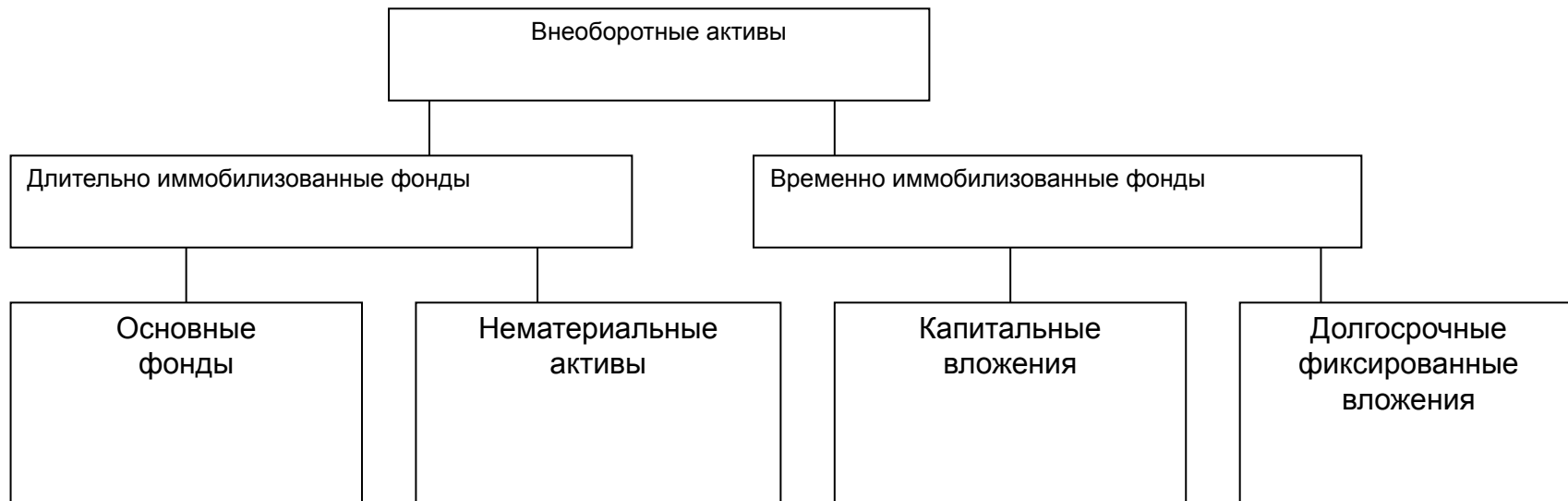


## Состав имущества предприятий



## Тема 4. Уставный капитал и имущество предприятия

*Основные фонды* — это материально-вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и утрачивающие свою стоимость по частям.



*Производственные основные фонды* функционируют в сфере материального производства, неоднократно участвуют в процессе производства, изнашиваются постепенно, а их стоимость переносится на изготавливаемый продукт по частям по мере использования. Пополняются они за счет капитальных вложений.

*Непроизводственные основные фонды* — жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового обслуживания трудящихся, которые находятся на балансе предприятия. В отличие от производственных фондов они не участвуют в процессе производства и не переносят своей стоимости на продукт, ибо он не создается. Стоимость их исчезает в потреблении. Фонд возмещения не создается. Воспроизводятся они за счет национального дохода.

## Тема 4. Уставный капитал и имущество предприятия

*Основные производственные фонды* — материально-техническая база общественного производства. От их объема зависят производственная мощность предприятия, уровень технической вооруженности труда. Накопление основных фондов и повышение технической вооруженности труда обогащают процесс труда, придают труду творческий характер, повышают культурно-технический уровень общества.

По действующей видовой классификации *основные производственные фонды* предприятий делятся на следующие группы:

- земельные участки и объекты природопользования (вода, недра, другие природные ресурсы), принадлежащие предприятию на правах собственности;
- здания (производственно-технические, служебные и др.);
- сооружения (инженерно-строительные объекты, обслуживающие производство);
- передаточные устройства (электросети, теплосети);
- машины и оборудование;
- измерительные и регулирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование;
- вычислительная техника;
- транспортные средства;
- инструменты и приспособления стоимостью свыше 50 минимальных размеров оплаты труда;
- производственный и хозяйственный инвентарь;
- внутрихозяйственные дороги;
- капитальные вложения на улучшение земель и в арендованные здания, помещения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным фондам.

## Тема 4. Уставный капитал и имущество предприятия

Соотношение отдельных групп основных фондов в их общем объеме представляет **видовую (производственную) структуру** основных фондов.

К *активной части* фондов относятся машины и оборудование, которые обслуживают решающие участки производства и характеризуют производственные возможности предприятия по выпуску тех или иных изделий.

Здания, сооружения, инвентарь, обеспечивающие нормальное функционирование активных элементов основных фондов относятся к *пассивной части* основных фондов.

**Важнейшими факторами**, влияющими на структуру основных производственных фондов, являются: характер выпускаемой продукции, объём выпуска продукции, уровень механизации и автоматизации, уровень специализации и кооперирования, климатические и географические условия расположения предприятий.

Улучшить структуру основных производственных фондов позволяет:

- обновление и модернизация оборудования;
- совершенствование структуры оборудования в результате увеличения доли прогрессивных видов станков и машин, особенно станков для выполнения финишных операций, автоматических и полуавтоматических станков, универсальных агрегатных станков, автоматических линий, станков с числовым программным управлением;
- лучшее использование зданий и сооружений, установка дополнительного оборудования на свободных площадях;
- правильная разработка проектов строительства и высококачественное выполнение планов строительства предприятий;
- ликвидация лишнего и малоиспользуемого оборудования и установка оборудования, обеспечивающего более правильные пропорции между его отдельными группами.

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

Для производства необходимо взаимодействие двух факторов - **средств производства и рабочей силы.**

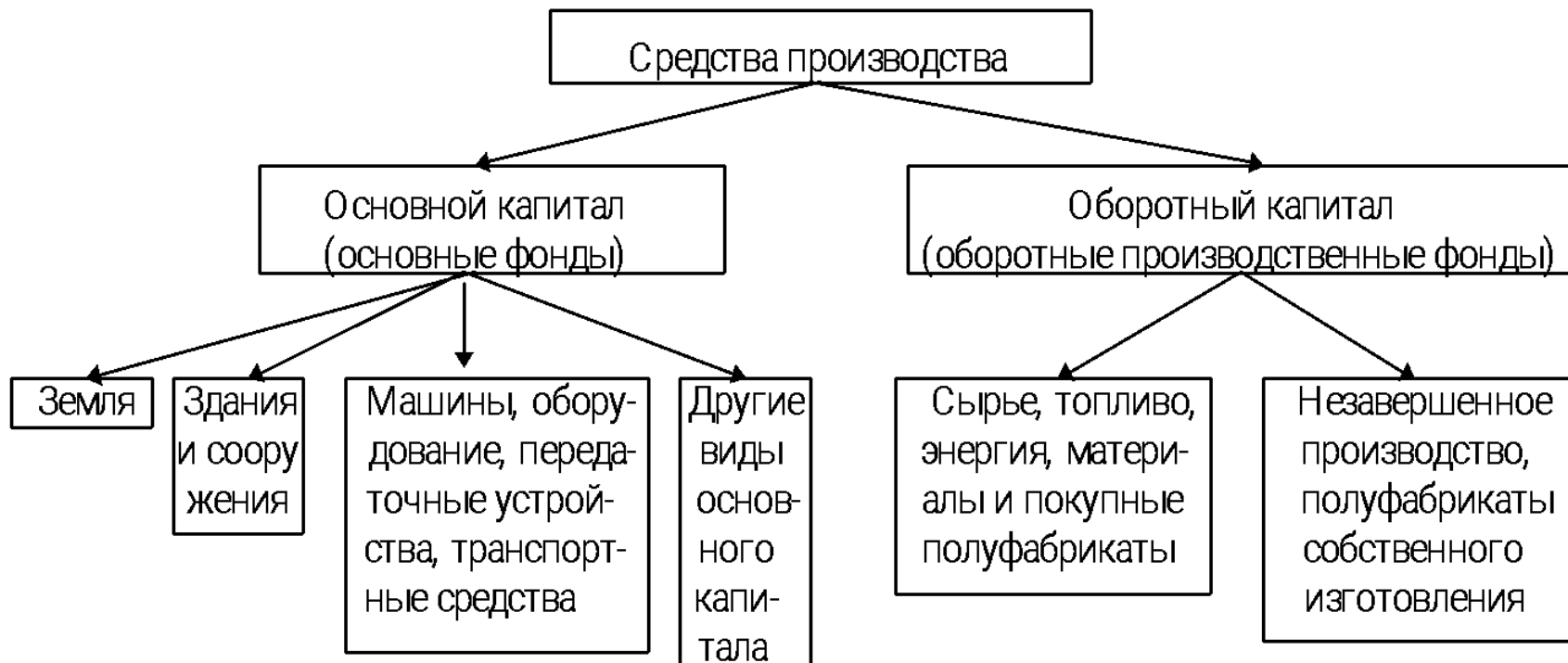
Средства производства подразделяются на **средства труда** (машины, оборудование, станки) и **предметы труда** (сырье, материалы).

Средства производства, выраженные в денежной форме являются **производственными фондами.** Производственные фонды подразделяются на **основные** и **оборотные.**

**Основные фонды** - средства труда, вовлеченные в производственный процесс, функционирующие во многих производственных циклах, сохраняя при этом свою натурально-вещественную форму, и переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции по частям, по мере изнашивания.

**Оборотные фонды (средства)** - это предметы труда, целиком потребляющиеся в однократном процессе производства, изменяют свою натуральную форму, полностью переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции, стоимость оборотных фондов возмещается после каждого производственного цикла.

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия



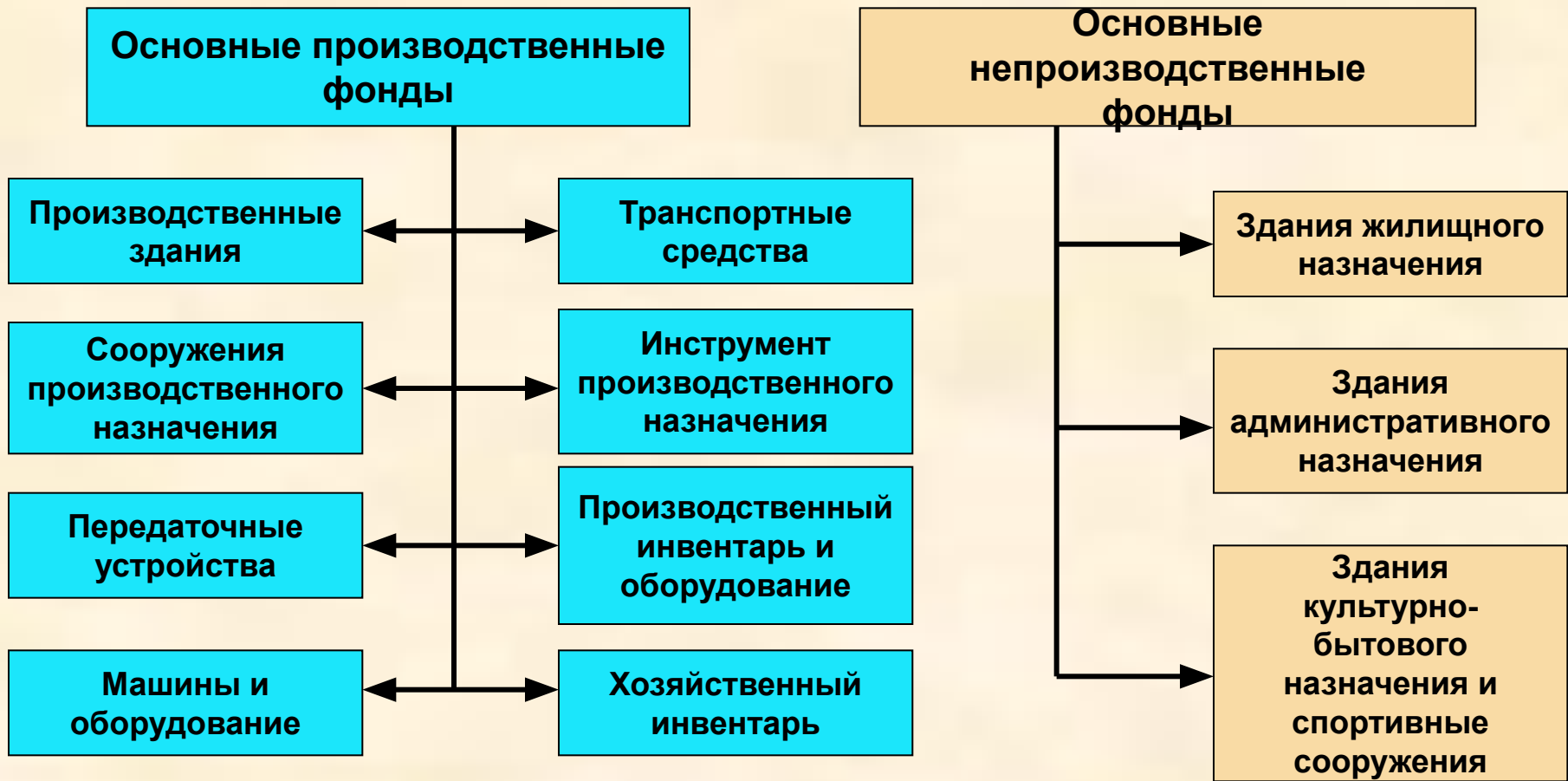
# Классификации основных фондов предприятий

## ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ



# Состав основных фондов по участию в процессе производства

## ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ





## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

Основные производственные фонды определяют **производственный потенциал** фирмы - способность произвести за определенный период определенное количество продукции нужного ассортимента и качества.

Виды оценок основных фондов:

**полная первоначальная стоимость** – сумма затрат на изготовление или приобретение фондов, их доставку и монтажные работы;

**восстановительная стоимость** – затраты на воспроизводство основных фондов, определяется вследствие переоценки;

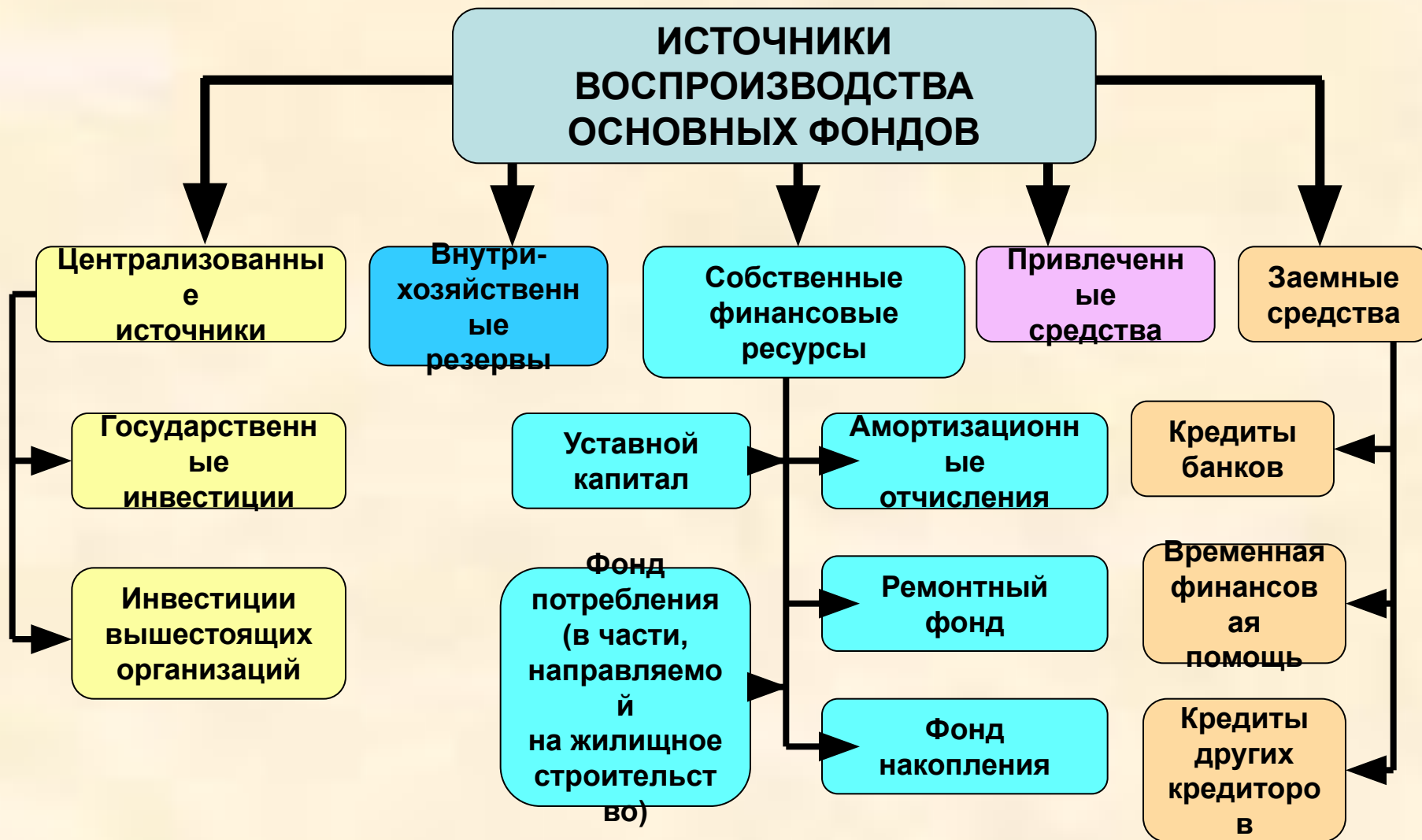
**остаточная стоимость** - первоначальная (или восстановительная) стоимость за вычетом износа;

**ликвидационная стоимость** – стоимость реализации изношенных и снятых с производства основных фондов (восстановительная стоимость за вычетом износа).

# Источники первоначального формирования основных фондов



# Источники воспроизводства основных фондов предприятий



## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

**Физический износ** - постоянная утрата технико-экономических свойств, а, следовательно, и потребительской стоимости, которая по мере использования основных фондов переносится на готовую продукцию, в силу их функционирования и при их бездействии.

**Моральный износ** – уменьшение стоимости основных фондов под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство (первого рода) или уменьшение стоимости в результате внедрения новых, более прогрессивных и экономически эффективных фондов (второго рода).

**Восстановление основных фондов** может быть **полным** (путем замены новым оборудованием) и **частичным** (при замене или ремонте отдельных частей).

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

Наряду с восстановлением в натуральной форме осуществляется **«экономическое восстановление» - возмещение стоимости через систему амортизации.**

**Амортизация** – перенесение по частям стоимости основных фондов в течение нормативного срока службы или нормативной наработки на производимую продукцию и последующее использование этой стоимости для возмещения потребленных основных фондов.

**Финансовое отражение износа и старения основного капитала** - ежегодное списание части его стоимости в **амортизационный фонд**, не облагаемый налогами, служащий исключительно для финансирования воспроизводства капиталовложений - т.е. для поддержания производства в работоспособном состоянии.

**Виды амортизационных отчислений** (списаний):

**линейное (равномерное)**, которые могут быть простым или ускоренным (ТН - нормативный срок службы);

$$H_{\Gamma} = 100\% / T_{\text{н}}$$

**метод единиц продукции** – списание стоимости пропорционально нормативному объему продукции (Ке – нормативное количество продукции для конкретного объекта);

$$H_{\Gamma} = 100\% / K_e \quad H_{\Gamma} = \frac{K_{\text{л}}}{\sum K_{\text{л}}} \cdot 100\%$$

**метод суммы чисел** – пропорционально полезному сроку службы объекта

(КЛ – очередной год нормативного срока службы объекта,  $\sum$ КЛ – сумма чисел лет нормативного срока службы объекта (года берутся в обратном порядке));

**метод двойной остаточности** или списание с уменьшающегося остатка - когда отчисления производятся не от первоначальной, а балансовой стоимости основных фондов

(НГ' – годовая норма амортизации, рассчитанная равномерным методом, КУ – коэффициент увеличения нормы).

$$H_{\Gamma} = H'_{\Gamma} \cdot K_v$$

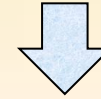
**Сумма амортизационных отчислений** определяется:

$$A_{\Gamma} = \frac{ОФ \cdot H_{\Gamma}}{100\%}$$

ОФ – полная первоначальная стоимость ОФ.

## Способы начисления амортизации

### Способы начисления амортизации



#### Для бухгалтерского учета

Линейный способ

Способ уменьшения остатка

Способ списания стоимости  
по сумме чисел лет срока  
полезного использования

Способ списания стоимости  
пропорционально объёму  
продукции

#### Для налогового учета

Линейный метод

Нелинейный метод

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

Для оценки уровня использования основных фондов применяется система показателей:

- 1. Коэффициент обновления основных фондов**  $K_{обн} = \Phi_{введ} / \Phi_{к} : 100\%$
- 2. Коэффициент выбытия и износа основных фондов**  $K_{выб} = \Phi_{ликв} / \Phi_{н} : 100\%$  где  $\Phi_{введ}$  и  $\Phi_{ликв}$  - стоимость соответственно введенных и ликвидированных основных фондов (год), руб.;  $\Phi_{к}$  и  $\Phi_{н}$  - стоимость основных фондов соответственно на конец и начало года, руб.
- 3. Коэффициент износа** - доля в основных фондах тех фондов, возраст которых превышает нормативные сроки списания.
- 4. Фондоотдача:**  $\Phi_o = Q / \Phi_{ср.год.}$

где Q - стоимость выпущенной продукции, руб;  $\Phi_{ср.год.}$  - среднегодовая стоимость основных фондов: 
$$\Phi_{ср.год.} = \Phi_{н} + \frac{\Phi_{введ} \cdot n}{12} - \frac{\Phi_{выб} \cdot n}{12}$$

n – количество отработанных месяцев.

- 5. Фондовооруженность:**  $\Phi_v = \Phi / Ч$ , где

Ч - среднегодовая численность общего или промышленного персонала.

- 6. Капиталоемкость основного капитала**  $K_e = K_{осн} : C_p$ , где

$K_{осн}$  - стоимость основного капитала;  $C_p$  - себестоимость реализованной продукции, руб.

Формы воспроизводства основных фондов:

- 1. Расширенное:** строительство новых предприятий, расширение производства, реконструкция предприятия, техническое перевооружение, модернизация техники.
- 2. Простое:** замена физически изношенной техники на точно такую же, ремонт техники.

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

### Классификация оборотных средств предприятия

<b>Критерии</b>	<b>Группы оборотных средств</b>
По экономическому содержанию	- оборотные производственные фонды, - фонды обращения
По особенностям управления	- нормированные, - ненормированные
По источникам формирования	- собственные, - заемные, - привлеченные
По степени ликвидности	- абсолютно ликвидные, - быстро реализуемые средства, - медленно реализуемые средства
По материально-вещественному содержанию	- предметы труда, - готовая продукция, - краткосрочные финансовые вложения, - средства в расчетах, - денежные средства
По степени риска	- с минимальным риском вложений, - с малым риском вложений, - со средним риском вложений, - с высоким риском вложений



## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

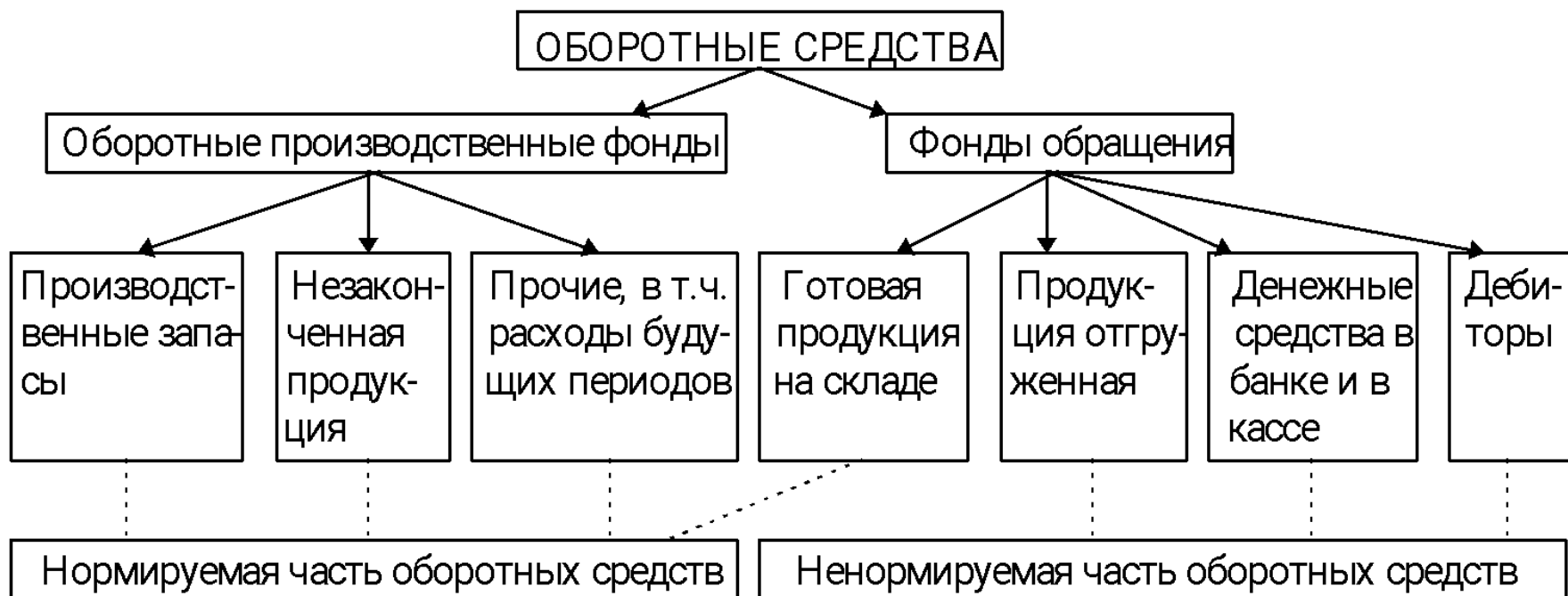
Общая схема движения фондов предприятия:

$$Д - СП - П - Т - Д'$$

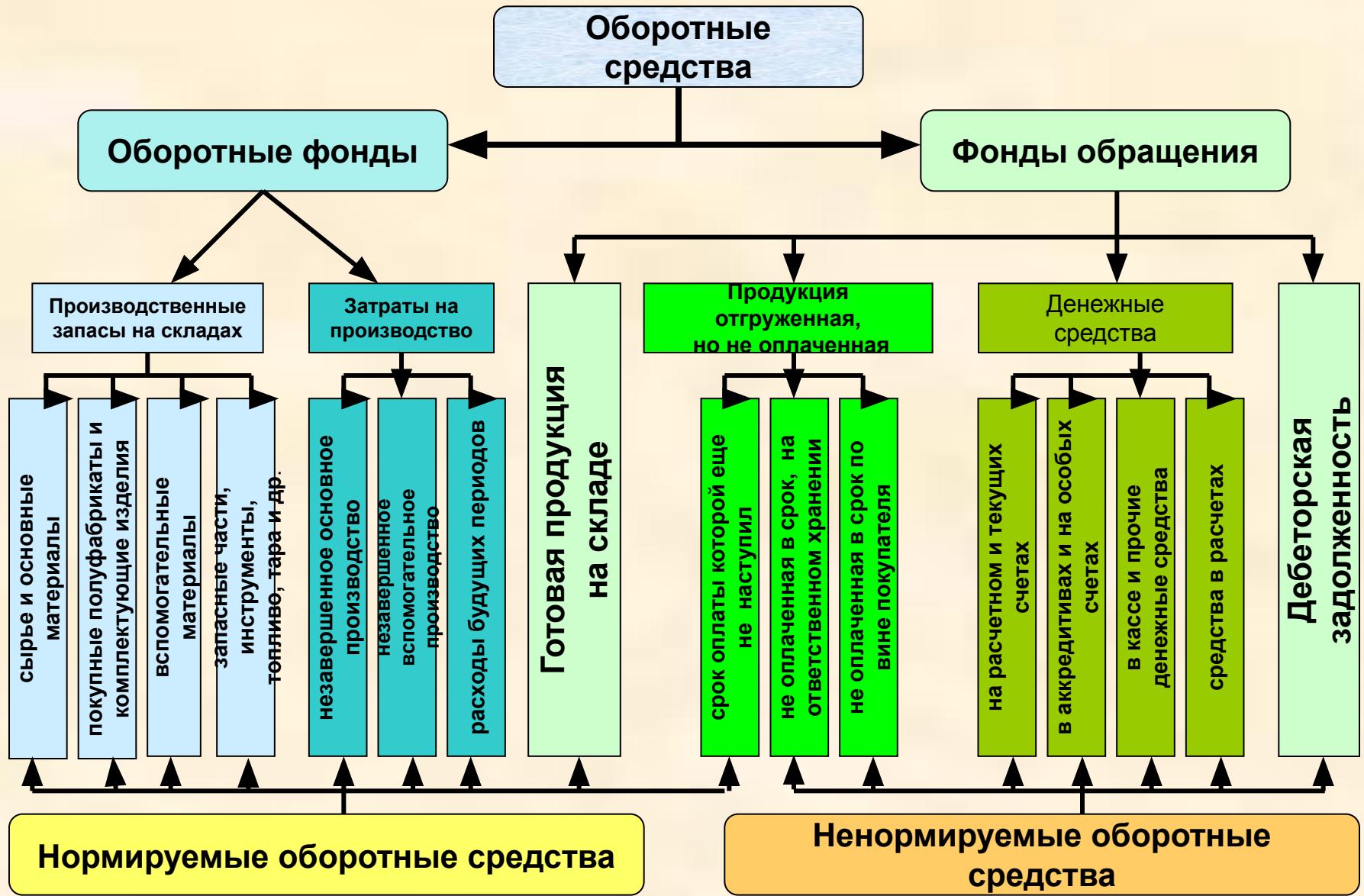
Д - денежные средства, авансируемые в производство, СП – средства производства, П – производство, Т – готовая продукция, Д' – денежные средства от продажи продукции.

**Кругооборот средств предприятия** - постоянное возобновление процесса производства, в котором находятся в непрерывной связи отношения производства, распределения, производственного и личного потребления.

Периодический процесс движения средств - в постоянном повторении и возобновлении - называется **оборотом средств**, а сами средства - **оборотными**.



# Состав оборотных средств предприятий



## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

Оборотные фонды включают в себя предметы труда, разделенные на три группы:

**производственные запасы** - предметы труда, не вступившие в производственный процесс, находящиеся на предприятии в определенном количестве, обеспечивая непрерывный производственный процесс (сырье и материалы, полуфабрикаты, топливо, горючее, запчасти, инструмент, тара;

**незавершенное производство** - предметы труда, вступившие в процесс производства, но находящиеся в стадии обработки;

**расходы будущих периодов** - затраты, связанные с перспективной подготовкой производства новых видов продукции и их освоения.

### **Источники формирования оборотных средств предприятия:**

- уставной фонд,
- прибыль,
- устойчивые пассивы,
- бюджетные ассигнования,
- краткосрочные банковские ссуды,
- привлеченные средства других организаций и граждан.

# Функции оборотных средств предприятий

## Производственная

Является важнейшей функцией оборотных средств и заключается в обеспечении непрерывного процесса производства благодаря постоянному (бесперебойному) процессу формирования на предприятии запасов и заделов материальных активов. Оборотные средства не только последовательно переходят из денежной формы в производственную, а затем в товарную, но на всех стадиях оборота оборотные средства находятся одновременно, поэтому их количество должно постоянно рассчитываться.



## Платежно - расчетная

Прежде всего данная функция воздействует на состояние той части средств, которая отвлечена в сферу обращения, непосредственно влияя на состояние расчетов и на денежное обращение в целом. Обеспечивает своевременность осуществления платежей за приобретенные товарно-материальные ценности (работы, услуги), своевременную выплату заработной платы, своевременные расчеты с бюджетом по всем видам платежей, своевременность расчетов с кредитными учреждениями.

## Основные принципы организации оборотных средств



# Источники формирования оборотных средств

## СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА

- + уставной капитал;
- + прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;
- + остатки фондов накопления и потребления;
- + нераспределенная прибыль.

## ИСТОЧНИК И ФОРМИРОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

## ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА

- + финансовые ресурсы от эмиссии ценных бумаг;
- + кредиторская задолженность.

## УСТОЙЧИВЫЕ ПАССИВЫ

(приравненные к собственным)

- + минимальная задолженность по заработной плате;
- + минимальная задолженность в государственные внебюджетные фонды;
- + задолженность поставщикам по акцептованным документам;
- + задолженность по авансам и частичной оплате продукции;
- + задолженность бюджету по налогам.

## ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА

- + кредиты банков;
- + временная финансовая помощь.

## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

В оборотных средствах различают **нормируемую и ненормируемую части**.

**Нормируемые средства** - это производственные оборотные фонды и готовая продукция на складе.

**Нормирование оборотных средств** - это разработка и установление норм запасов всех оборотных средств по отдельным видам товарно-материальных ценностей и разработка нормативов собственных оборотных средств в денежном выражении.

**Нормы расхода материала** – расход материала на изделие или его типичный представитель:

$$H_P = B_{\text{ч}} + O_B + П_B$$

где ВЧ – чистый вес материала на изделие, ОВ – возвратные отходы, ПБ - безвозвратные потери.

**Норматив оборотных средств (Н)** - это сумма денежных средств по каждому элементу оборотных фондов и готовой продукции. В основе нормирования - расчет времени, в течение которого средства обеспечивают бесперебойную работу и реализацию.

**Нормирование оборотных средств** –  $H_{OC} = H_3 + H_{НП} + H_{ГП} + H_{РБП}$

НЗ – норматив производственных запасов, ННП – норматив незавершенного производства, НГП – норматив готовой продукции, НРБП – норматив расходов будущих периодов.

**Методы установления норм:**

- отчетно-статистический,
- опытно-лабораторный,
- аналитически-расчетный.

### Норматив запасов

Производственные запасы разделяются на **текущие, технологические, страховые и сезонные.**

**1. Текущие запасы материалов:**  $Z_T = M \cdot t_1$ , где  $M$  - среднедневная потребность в определенном виде материалов в натуральном выражении,  $t_1$  - число дней между двумя поставками.

Текущий запас - величина максимальная, в действительности он по истечении каждого дня снижается. Поэтому в практике **при расчете норматива текущего запаса в денежном выражении устанавливается средний текущий запас, равный половине максимального:**  $N_m = Z_m / 2 * Ц$ ,  $Ц$  - цена.

**2. Технологические запасы** - создаются по сырью, требующему предварительную обработку (сушку, остывание и т.п.):  $Z_{TEX} = M \cdot t_2$  где  $t_2$  - количество дней, необходимое для подготовки материалов в производство.

**3. Страховые запасы** - для обеспечения бесперебойной работы в случае несвоевременной поставки  $Z_C = M \cdot t_3$ , где  $t_3$  - среднее отклонение в днях от среднего периода времени между двумя поставками.

**4. Сезонные запасы** - создаются помимо текущих в производствах с сезонным характером:  $Z_{CEЗ} = M \cdot t_4$ , где  $t_4$  - продолжительность сезона.



## Тема 5. Основные и оборотные средства предприятия

**Норматив для незавершенного производства:**

$$H_{\text{нп}} = \frac{Q \cdot C \cdot T_{\text{ц}} \cdot K_{\text{н}}}{D}$$

где  $Q$  – объем производства,  $C$  – себестоимость,  $T_{\text{ц}}$  – продолжительность производственного цикла, коэффициент нарастания затрат (характеризует отношение среднего уровня расходов в незавершенном производстве к производственной себестоимости готовой продукции),  $D$  – длительность периода.

**Норматив на расходы будущих периодов:**

$$H_{\text{рбп}} = P_{\text{н}} + P_{\text{ф}} - P_{\text{с}}$$

где  $P_{\text{н}}$  – расходы будущих периодов на начало расчетного периода,  $P_{\text{ф}}$  – расходы в расчетном (фактическом) периоде,  $P_{\text{с}}$  – расходы, включаемые в себестоимость продукции в расчетном периоде.

**Норматив на готовую продукцию:**

$$H_{\text{гп}} = Q_0 \cdot D_3$$

где  $Q_0$  – однодневный выпуск продукции по производственной себестоимости,  $D_3$  – норма запаса в днях.

**Основные показатели эффективности оборачиваемости оборотных средств:**

**А) коэффициент оборачиваемости - число оборотов в течение года:**

$$K_{\text{о}} = \frac{B}{\text{ОС}_{\text{ср.год.}}}$$

где  $K_{\text{о}}$  – число оборотов оборотных средств за расчетный период (в год),  $B$  – выручка от реализации продукции и внереализационных операций в рыночных ценах,  $\text{ОС}_{\text{ср.год.}}$  – средняя стоимость всех оборотных средств.

**Б) продолжительность одного оборота в днях:**

$$T_{\text{об}} = \frac{T_{\text{н}}}{K_{\text{о}}} \quad \text{где } T_{\text{н}} \text{ - количество календарных дней в рассматриваемом периоде.}$$

**В) материалоемкость (энергоёмкость, металлоёмкость) ( $M_e$ )** – отношение затрат на сырье, топливо, энергию, материалы и другие предметы труда к стоимости произведенной продукции:

$$M_e = \frac{M_3}{Q} \cdot 100\%$$

где  $M_3$  – материальные затраты, руб.,  $Q$  – объем произведенной продукции, руб.

Ускорение оборачиваемости высвобождает часть средств.  
Увеличение количества оборотов дает дополнительную прибыль.

### **Пути ускорения оборачиваемости оборотных средств:**

**на стадии производственных запасов** - установление прогрессивных норм расхода, замена более дешевыми видами сырья, учет и планирование, приближение поставщиков сырья, расширение логистической системы предприятия, комплексная механизация и автоматизация вспомогательных операций;

**в стадии производства** - сокращение длительности производственного цикла, повышение его непрерывности, ритмичности, сокращение потерь, использование отходов, улучшение качества, ускорение научно-технического прогресса, развитие стандартизации, унификации и типизации, совершенствование форм организации производства;

**в сфере обращения** - рациональное обеспечение сырьем, организация маркетинговой службы, ускорение реализации, сокращение дебиторской и кредиторской задолженности, совершенствование системы расчетов.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Кадры предприятия** – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью.

**Структура кадров** – состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия.

**Промышленно-производственный персонал (ППП)** – кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции, то есть занятые основной производственной деятельностью.

**Непромышленный персонал** – работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений и так далее, состоящих на балансе предприятия.

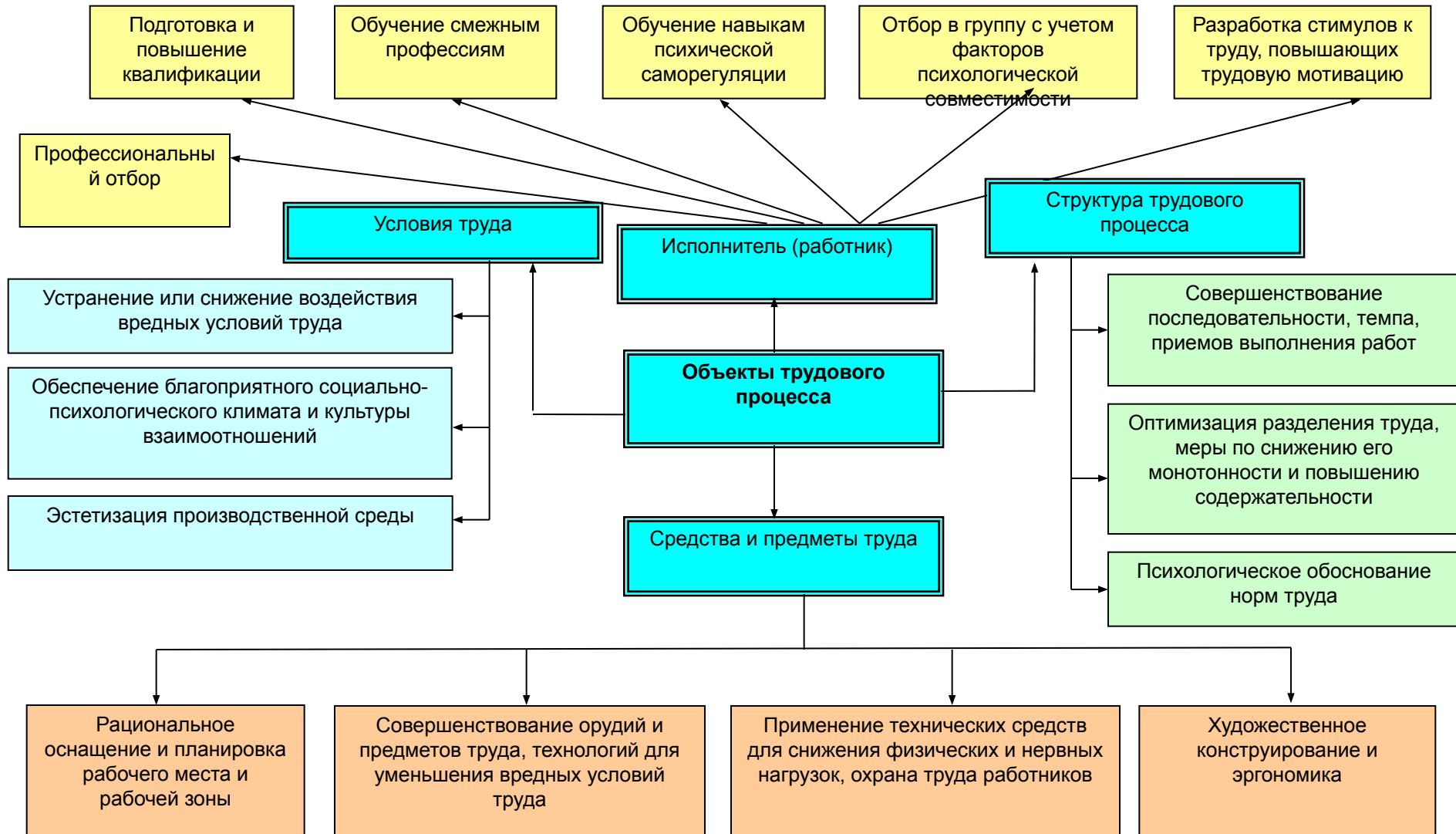
Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих (руководители, специалисты и служащие). Рабочие делятся на основных и вспомогательных.

- **Руководители** – лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение.
- **Специалисты** – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.
- **Служащие** – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

- **Профессия** – особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.
- **Специальность** – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.
- **Квалификация** – степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных разрядах и категориях.

# Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия



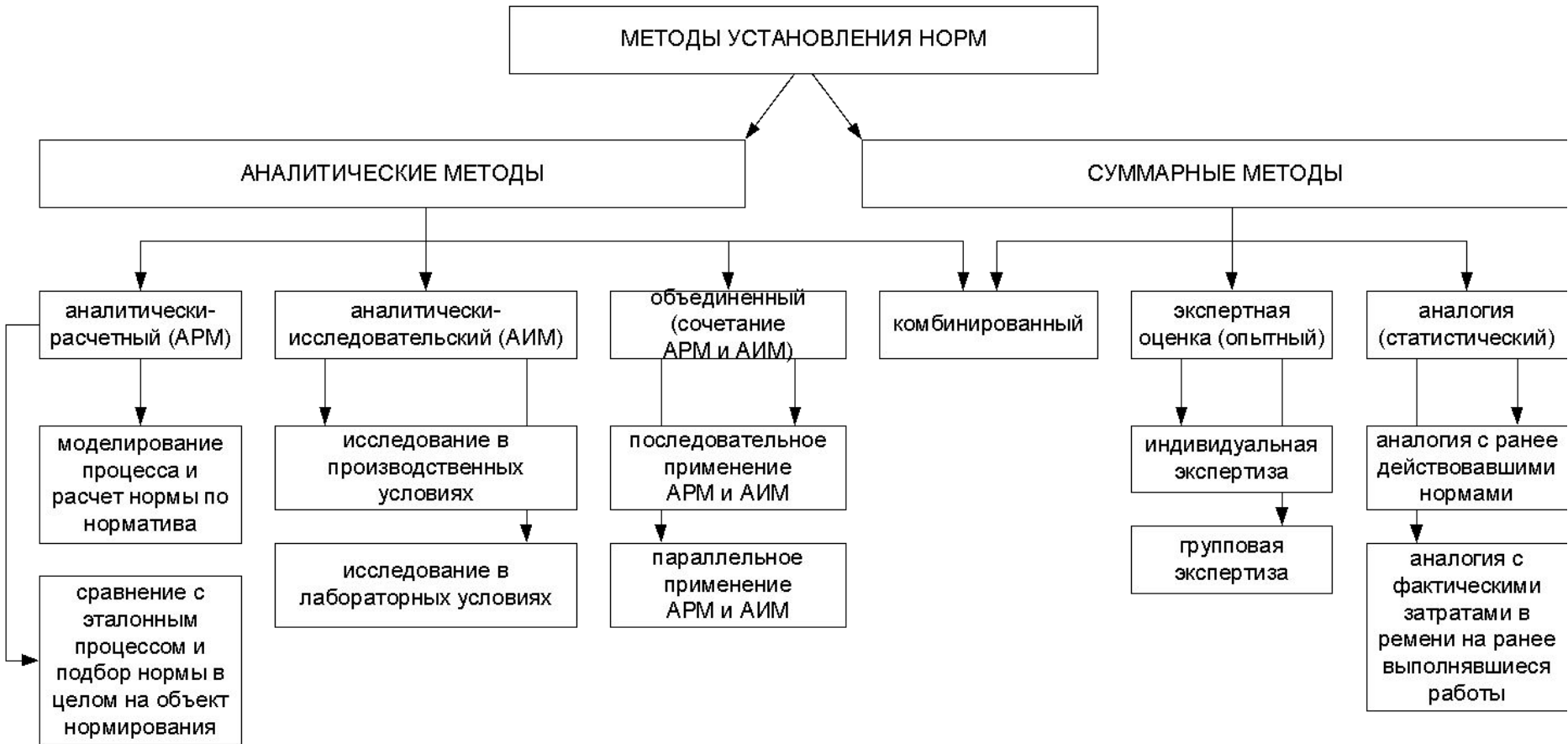
## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

Техническое нормирование – это метод установления норм затрат труда на основе дифференцированного изучения и анализа производственного процесса по его составным частям – операциям и создания наиболее рационального состава работ в соответствии с достигнутым уровнем развития техники и организации производства.

В техническом нормировании используются следующие нормы труда:

- **норма времени** – регламентированная величина затрат рабочего времени, установленная на выполнение единицы работы одному или группе рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях;
- **норма выработки** – это объем работы (количество единиц продукции), который рабочий или группа рабочих соответствующей квалификации должны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) за единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях;
- **норма обслуживания** – зона работы или количество единиц оборудования, производственных площадей и др. единиц (число рабочих мест, рабочих), которые должны обслуживаться одним или группой рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях;
- **норматив численности** – это численность работников нужного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения заданного объема работ в тех или иных организационно-технических условиях;
- **норма управляемости** показывает, каким количеством людей или производственных подразделений и служб предприятия может управлять один руководитель.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия



## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Методы технического нормирования

**Нормы затрат труда** могут быть установлены двумя методами:

- на основе детального анализа, осуществляемого на предприятии, и проектирования оптимального трудового процесса – *аналитический метод*;
- суммарно без детального анализа и проектирования оптимального трудового процесса, исходя из статистических данных о выработке, затратах времени на выполнение работы за предшествующий период или экспертных оценок – *суммарный метод* (опытно-статистический).

*Суммарный метод* только фиксирует фактические затраты труда и не способствует решению задачи повышения эффективности производства. Поэтому его применение допустимо лишь в исключительных случаях (например, при нормировании аварийных и опытных работ).

При использовании *аналитического метода* вводятся обоснованные нормы, внедрение которых способствует повышению производительности труда и в целом эффективности производства.

Существует две разновидности аналитического метода нормирования:

- *аналитически-исследовательский*, при котором норму труда устанавливают на основе изучения затрат рабочего времени при помощи фотохронометражных наблюдений непосредственно на рабочих местах. Он предлагает детальное изучение производственного процесса и затрат труда по составным элементам. На основе этих данных проектируют наиболее рациональные технологические режимы работы оборудования и организацию рабочего места и труда;
- *аналитически-расчетный* метод предусматривает расчет затрат времени по заранее установленным нормативам времени, режимам работы оборудования, а также формулам зависимости времени от факторов, влияющих на продолжительность выполнения операции. Этим методом устанавливают нормированную численность вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Государственная российская система нормирования труда

<b>Уровень управления</b>	<b>Органы управления и координации</b>	<b>Методические задачи</b>
<i>Государственный</i>	Научно-исследовательский институт труда Центральное бюро нормативов по труду	Разработка межотраслевых методических и нормативных материалов
<i>Отраслевой</i>	Отраслевые институты по труду Отраслевые лаборатории по нормированию труда	Разработка отраслевых методических и нормативных материалов
<i>Предприятия</i>	Отделы труда и заработной платы	Проведение работ по нормированию труда

### Корпоративная российская система организации труда

<b>Уровень управления</b>	<b>Органы управления и координации</b>	<b>Методические задачи</b>
<i>Государственный</i>	Научно-исследовательский институт труда Центральное бюро нормативов по труду	Разработка межотраслевых методических и нормативных материалов для государственных служащих
<i>Корпоративный</i>	Корпоративные органы управления трудом и зарплатой Консалтинговые фирмы	Разработка корпоративных методических и нормативных материалов
<i>Предприятия</i>	Отделы труда и заработной платы	Проведение работ по нормированию труда



## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Хронометраж** – метод изучения затрат рабочего времени путем измерения повторяющихся элементов операции. Хронометраж позволяет оценить организацию рабочего места, дифференцированно изучить структуру отдельной операции и условия ее выполнения.

Процесс проведения хронометража включает три этапа.

На первом (подготовительном) этапе производится расчленение операции на отдельные элементы с помощью фиксажных точек. *Фиксажная точка* – это отчетливый внешний признак, воспринимаемый глазом или на слух, сигнализирующий о начале и конце того или иного элемента операции. На этом же этапе проводятся инструктаж рабочего и изучение рабочего места. Документально это оформляется в лицевой стороне хронометражно-наблюдательной карты, куда заносятся данные об операции, указывается количество продукции, вырабатываемой в определенное время, виды и состояние средств труда, характер процесса, квалификация и стаж работы исполнителя, применяемая система заработной платы.

На втором этапе осуществляется наблюдением и фиксация времени. Замеры времени производятся собирательным и накопительным способами с помощью двухстрелочного секундомера. Наблюдатель должен по фиксажным точкам засекаать время и заносить показания секундомера в наблюдательный лист хронометражной карты, следить за порядком выполнения операции.

На третьем этапе производится обработка данных и определение продолжительности элемента операции. Полученные значения продолжительности элемента операции записываются в хронометражный вариационный ряд, где верхняя строка вариант – это замеры в порядке возрастания (убывания) длительности замеров ( $t$ ), а нижняя строка частот ( $p$ ) – показывает, как часто данный вариант встречается в хронометражном ряду. Общая сумма частот должна быть равна количеству замеров.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

Предварительно исключаются неточные (дефектные) замеры и затем оценивается качество хронометражного ряда с помощью следующих показателей:

1) коэффициент устойчивости: 
$$K_{уст} = \frac{t_{max}}{t_{min}}$$

Если коэффициент устойчивости фактический меньше коэффициента устойчивости нормативного, то ряд устойчивый (не разбросанный), в противном случае наблюдение следует повторить;

2) коэффициента модальности: 
$$K_{МО} = \frac{P_{МО}}{\sum p}$$

$P_{МО}$  - частота моды (наиболее встречаемые варианты);

$\sum p$  - сумма всех частот хронометражного ряда.

Если  $K_{МО} > 1/3$ , то ряд модальный и качественный и, следовательно, можно исчислять среднюю продолжительность выполнения каждого элемента операции (которая будет принята за норму) по формуле средней арифметической взвешенной:

$$T_{cp} = \frac{t * p}{\sum p}$$

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Фотография рабочего времени** – это наблюдение, измерение и последовательная запись всех без исключения затрат времени на протяжении рабочей смены или другого периода. Если период наблюдения совпадает с продолжительностью рабочего дня, это будет фотография рабочего дня.

Фотография рабочего времени используется для выявления потерь рабочего времени и причин, которые их вызывают, а также для установления соотношения между отдельными видами затрат времени. Полученные данные используются как исходные при нормировании.

Объектом фотографии могут быть рабочие, машины или производственный процесс в целом. Если объектом наблюдения является один рабочий, то фотография рабочего времени является индивидуальной, а если группа рабочих – групповой. Когда же затраты рабочего времени фиксируются самим рабочим, имеет место самофотография рабочего времени с целью изучения потерь рабочего времени и их причин.

Фотография рабочего времени проводится в три этапа.

На первом этапе проводится предварительное изучение работы, выбор объекта наблюдения. Объект выбирается в зависимости от цели наблюдения. Если надо получить устойчивые показатели образцовой работы, то выбирается лучший рабочий, а если необходимо изучить причины невыполнения норм, то отстающие рабочие.

Второй этап включает непосредственное наблюдение и изучение всех затрат времени с точностью до одной минуты. Результаты фиксируются в специальных наблюдательных листах. При этом виды работ и перерывы по мере их регистрации вносятся в графу «Наименование затрат времени», а момент их окончания – в графу «Текущее время».

На третьем этапе на основании данных наблюдательного листа составляются таблицы одноименных затрат и фактический баланс рабочего времени. В заключение проводится анализ результатов проведенных наблюдений, устанавливаются нерациональные затраты и прямые потери рабочего времени, которые исключаются при составлении проектируемого баланса, а также определяется коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Методы расчета численности персонала

Численность ППП планируется отдельно по каждой категории.

Численность основным рабочим определяется:

а) по трудоемкости работ: 
$$Ч_P = \frac{T_{ПЛ}}{\Phi_{ПЛ} \cdot K_{ВН}}$$

$T_{ПЛ}$  – плановая трудоемкость производственной программы, ч.,

$\Phi_{ПЛ}$  – нормативный фонд рабочего времени одного работника в год, ч.,

$K_{ВН}$  – процент выполнения нормы выработки, %.

б) по производительности труда:

$$Ч_P = \frac{T_{ПЛ}}{ПТ_{ПЛ} \cdot (1 - 0,01 \cdot П_{ПР})}$$

$ПТ_{ПЛ}$  – производительность труда в плановом периоде, ч.,

$П_{ПР}$  – процент планируемых текущих простоев, %

в) по нормам обслуживания:

$$Ч_P = \frac{N_0 \cdot c}{H_{ОБ}} \cdot K_{П}$$

$N_0$  – количество объектов обслуживания, шт.,

$c$  – число рабочих смен в сутки, шт.,

$H_{ОБ}$  – норма обслуживания, шт.,

$K_{П}$  – коэффициент перевода явочной численности в списочную, %.

Численность вспомогательных рабочих:

$$Ч_{ВР} = N_{РМ} \cdot c \cdot K_{П}$$

$N_{РМ}$  - число рабочих мест.

**Заработная плата (ЗП)** является основным источником дохода трудящихся, поэтому ее величина обуславливает уровень благосостояния всех членов общества.

**Заработная плата** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Виды** заработной платы:

- *номинальная* – заработная плата, которую должен получать работник согласно договору,
- *реальная* – номинальная заработная плата за вычетом налогов и удержаний,
- *минимальная* – социальная норма оплаты труда, представляющая собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы в расчете на один месяц.

**Функции** заработной платы:

- обеспечивает воспроизводство работников трудового потенциала,
- стимулирует заинтересованность в результатах труда,
- позволяет учитывать вклад работников в решение задач предприятия,
- регулирует распределение трудовых ресурсов между видами деятельности.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

Совершенствование организации ЗП в современных условиях основано на соблюдении ряда **принципов**:

- строгая зависимость ЗП от количества и качества труда, от конечных производственных результатов;
- повышение уровня оплаты труда на основе роста его производительности и обеспечении опережающего роста темпов производительности труда над темпами прироста ЗП;
- принцип распределения по труду на основе учета количества и качества затраченного труда;
- устранение всех видов уравнительности в распределении средств на ЗП;
- создание механизма оплаты труда, учитывающего квалификацию, наибольший трудовой вклад в конечные результаты, рост качества и НТП работников предприятия;
- рост и совершенствование ЗП за счет повышения эффективности производства и рационального использования ресурсов;
- усиление стимулирующей роли ЗП путем совершенствования организации труда, производства, управления, активизации человеческого фактора.

Источник фонда оплаты труда предприятия - **доходы и прибыль**

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Разработка различных форм и систем оплаты труда** - разработка определенного порядка начисления ЗП по каждой группе и категории работающих с учетом количества и качества труда, вложенного в конечный результат. Организация оплаты труда рабочих базируется на тарифной системе оплаты труда.

**Тарифная система оплаты труда** - это: совокупность нормативов, при помощи которых осуществляется дифференциация и регулирование уровня ЗП различных групп и категорий рабочих.

**Социально-экономическое значение тарифной системы** - она позволяет обеспечить: необходимое единство меры труда и его оплаты, реализацию принципа равной оплаты за равный труд в масштабе общества; дифференциацию основной части ЗП работников в зависимости от признаков, характеризующих качество их труда.

**Основные элементы тарифной системы: тарифно-квалификационные справочники, тарифные ставки и сетки, должностные оклады.**

**Тарифные ставки** - представляют собой выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих в единицу времени. Различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки, которые устанавливаются по каждому квалификационному разряду.

Система ЗП предусматривает **более глубокую дифференциацию оплаты труда - в зависимости от сложности труда, квалификации работника, конкретного вклада в конечный результат.**

- **зависимости от сложности труда** - для рабочих, обслуживающих современное оборудование и механизмы предусмотрены более высокие тарифные ставки.

- **зависимости от квалификации** - дифференциация ЗП необходима для создания материальной заинтересованности в повышении квалификации.

- **зависимости от условий труда** - дифференциация ЗП необходима для компенсации повышенных расходов жизненной энергии работников на работах с тяжелыми и вредными условиями и материальной заинтересованности в выполнении этих работ. Компенсация осуществляется путем установления доплат за условия труда или включения их в тарифную ставку.

**Тарифная сетка** - представляет собой **совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов**, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость оплаты труда рабочих от их квалификации.

**Разряд рабочего** - в известной мере характеризует квалификацию рабочего и зависит от сложности, точности и ответственности выполняемой работы. Низший уровень - первый разряд.

**Тарифные коэффициенты** - показывают, во сколько раз тарифные ставки 2-го разряда и далее выше ставки первого разряда (равен 1).

**Должностной оклад** - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Соотношение между тарифными коэффициентами, соответствующими крайним разрядам тарифной сетки, называется **диапазоном тарифной сетки.**

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Формы и системы оплаты труда:

В практике организации оплаты труда используется **две основные формы ЗП - повременная и сдельная.**

**Повременная** - такая форма оплаты труда, при которой ЗП работнику начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное им рабочее время.

**Сдельная** - форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику или группе начисляется в заранее установленном размере за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

### **Сдельная форма оплаты труда подразделяется на отдельные системы:**

**прямая сдельная** - заработок начисляется работнику по заранее установленной сдельной расценке за каждую единицу качественно произведенной продукции

**сдельно-премиальная** - рабочему сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется премия за выполнение и перевыполнение задания.

**сдельно-прогрессивная** - труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным расценкам, а сверх установленной нормы (иногда в течение определенного срока) - по повышенным сдельным расценкам.

**косвенная сдельная** - размер оплаты труда находится в прямой зависимости от результатов труда обслуживаемых основных рабочих.

**аккордная** - размер оплаты труда устанавливается не за отдельную операцию, а за весь комплекс работ в целом.

### **Повременная форма подразделяется на:**

**простую повременную** – заработная плата начисляется по присвоенной работнику тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

**повременно-премиальную** - это простая повременная система оплаты, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы.

**Коллективная (бригадная) оплата труда** - основана на объединении рабочих в коллективы производственных бригад - это оплата труда на основе формирования коллективного заработка в зависимости от общих результатов работы бригады с дальнейшим распределением в соответствии с личным трудовым вкладом работников.



## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### **При введении сдельной формы оплаты труда необходимо соблюдать следующие условия:**

- научно обоснованное нормирование труда и правильная тарификация работ в строгом соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников;
- строгий учет количественных результатов труда, исключая приписки и искусственное завышение объема выполненных работ;
- контроль за качеством выпускаемых работ;
- нормальная организация труда, исключая перебои в работе, простои, несвоевременную выдачу производственных заданий, материалов, инструмента, нарядов

### **При введении повременной формы оплаты труда необходимо соблюдать следующие условия:**

- строгий учет и контроль за фактически отработанным временем и простоями;
- правильное присвоение работникам-повременщикам разрядов (месячных окладов) в строгом соответствии с их квалификацией и учетом действительной сложности выполняемых работ и должностных обязанностей;
- разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работающих, исключая различную степень загрузки и уровень затрат труда в течение рабочего дня;
- оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективное использование рабочего времени.

**Бестарифная система** оплаты труда предусматривает:

- отказ от гарантированных тарифных ставок и должностных окладов,
- попытка увязать заработную плату со спросом на товары и услуги организации и конкурентоспособностью продукции,
- ликвидацию уравниловки в оплате труда работников одной профессии и квалификации,
- преодоление противоречия между интересами и производительностью одного работника и малой социальной группы (бригада, отдел),
- отсутствие материальной и моральной заинтересованности работников в постоянном повышении квалификации и профессионального мастерства,
- введение коэффициентов квалификационного уровня, которые отражают квалификацию работника, профессиональное мастерство.

В последнее время широко распространяется **контрактная система** - при найме работник и администрация заключают контракт на определенное время, в котором указываются обоюдные обязательства работодателя и наемного работника.

**Грейдинг** – позиционирование должностей, их распределение в соответствии с организационным форматом предприятия в зависимости от ценности той или иной позиции для реализации целей предприятия.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

При организации премирования работников необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

1. Премирование необходимо устанавливать для за те показатели и для тех категорий работников, от которых зависят **результаты хозяйственной деятельности** предприятия.
2. При премировании следует исходить из **назначения и роли каждого подразделения** на предприятия, их функций, задач и значимости для предприятия в целом.
3. Премирование рекомендуется увязывать с внутрипроизводственным хозрасчетом.
4. Число показателей должно быть оптимально (2-3). Улучшение их не должно достигаться за счет других экономических и финансовых показателей.
5. Нормативы премирования рекомендуется дифференцировать в зависимости от напряженности задания.
6. Основанием для выплаты премии являются данные статистической и бухгалтерской отчетности.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Особые условия оплаты труда

**Районные коэффициенты к заработной плате** - норматив увеличения размера ЗП в зависимости от географического расположения организации, предприятия (Восточная Сибирь, Дальний Восток и т.д.) с тяжелыми природно-климатическими условиями.

### **Оплата работы в сверхурочное время:**

- при повременной оплате труда - за первые 2 часа в полуторном размере, за последующие - 2-м;
- при сдельной - за первые 2 часа доплата 50% тарифной ставки повременщика, за последующие 100% этой ставки.

### **Оплата в праздничные дни:**

- сдельщикам по 2-м сдельным расценкам;
- повременщикам - 2-я часовая или дневная ставка;
- по желанию рабочего, служащего может быть предоставлен другой день отдыха.

**Стимулирование за работу в многосменном режиме:** доплата за работу в вечернее время (20:00 – 22:00) 20% тарифной ставки (должностного оклада), за работу в ночное время (22:00 – 6:00) - 40%.

### **Оплата брака:**

- по вине работника - оплате не подлежит;
- не по вине работника - полный брак оплачивается в размере 2/3 тарифной ставки повременщика, частичный - в пониженном размере в зависимости от годности продукции.

### **Оплата времени простоя:**

- по вине работника - оплате не подлежит;
- не по вине работника - 50% тарифной ставки повременщика, но не ниже минимального размера ЗП, установленного государством.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Мотивация труда** – это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

**Главные рычаги** мотивации – стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

- занятость всех работников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата.

**Методы мотивации** можно классифицировать на:

- 1) экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения.
- 2) экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
- 3) не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

Основными формами мотивации работников предприятия являются:

1. Заработная плата, как объективная оценка вклада работника в результате деятельности предприятия.
2. Система внутрифирменных льгот работника: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д.
3. Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника.
4. Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.
5. Моральное поощрение работников.
6. Повышение квалификации и продвижение работников по службе.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Участие в прибылях (доходах)** состоит в распределении определенной их части между работниками предприятия, которое может быть срочным (например, ежемесячные выплаты) или выступать в форме распространения между работниками акций предприятия.

Дополнительные выплаты с прибылей зависят от уровня затрат на производство и цен, конкурентоспособности продукции и финансового состояния предприятия. Их размеры определяются специальным документом (соглашением), прилагаемым к коллективному договору.

Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на основе оценки заслуг):

по результатам общей деятельности предприятия:

- а) системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж;
- б) системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности;
- в) системы премиальных выплат (бонусов);

на основе отношений собственности:

- а) системы предоставления своим работникам акций предприятия;
- б) системы совладения активами предприятия под посредничеством инвестиционных фондов;
- в) системы распространения опционов акций.

## Система управления персоналом

### Широко распространенные вознаграждения:

- премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании
- помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл
- устная благодарность
- подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т.д. бесплатно в пределах сумм данного сертификата)
- дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы
- звание "лучший работник месяца"
- направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника
- сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города
- выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании с выражением благодарности работнику от лица руководства
- предоставление больших полномочий
- гибкий график рабочего времени



## Система управления персоналом

### Хорошо видимые вознаграждения:

- табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей
- предоставление специального места для парковки автомобиля
- канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе
- более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников
- упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников
- помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке
- там же, специальная публикация о работнике и его достижениях
- групповые вознаграждения (применяется не только в производстве, но и при поощрении административно управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, **что** возможно только при наличии однородных работ)
- доска объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные цели
- майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например "лучший работник")
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха
- установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т.д. благодарящих работников и показывающих их достижения
- посещение руководителями верхнего звена управления внутриотдельских встреч, где производится вознаграждение работников
- помещение благодарственных писем клиентов таким образом, что бы все могли их видеть.
- приоритеты в получении нового оборудования и инструментов
- издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших
- выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой
- поощрение переводов по горизонтали хороших работников
- предоставление возможности работникам представлять Вас в Ваше отсутствие
- предоставление возможности периодической отчетности о результатах проектов на уровне, более высокий чем Ваш
- вознаграждения за длительность работы в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера)

## Система управления персоналом

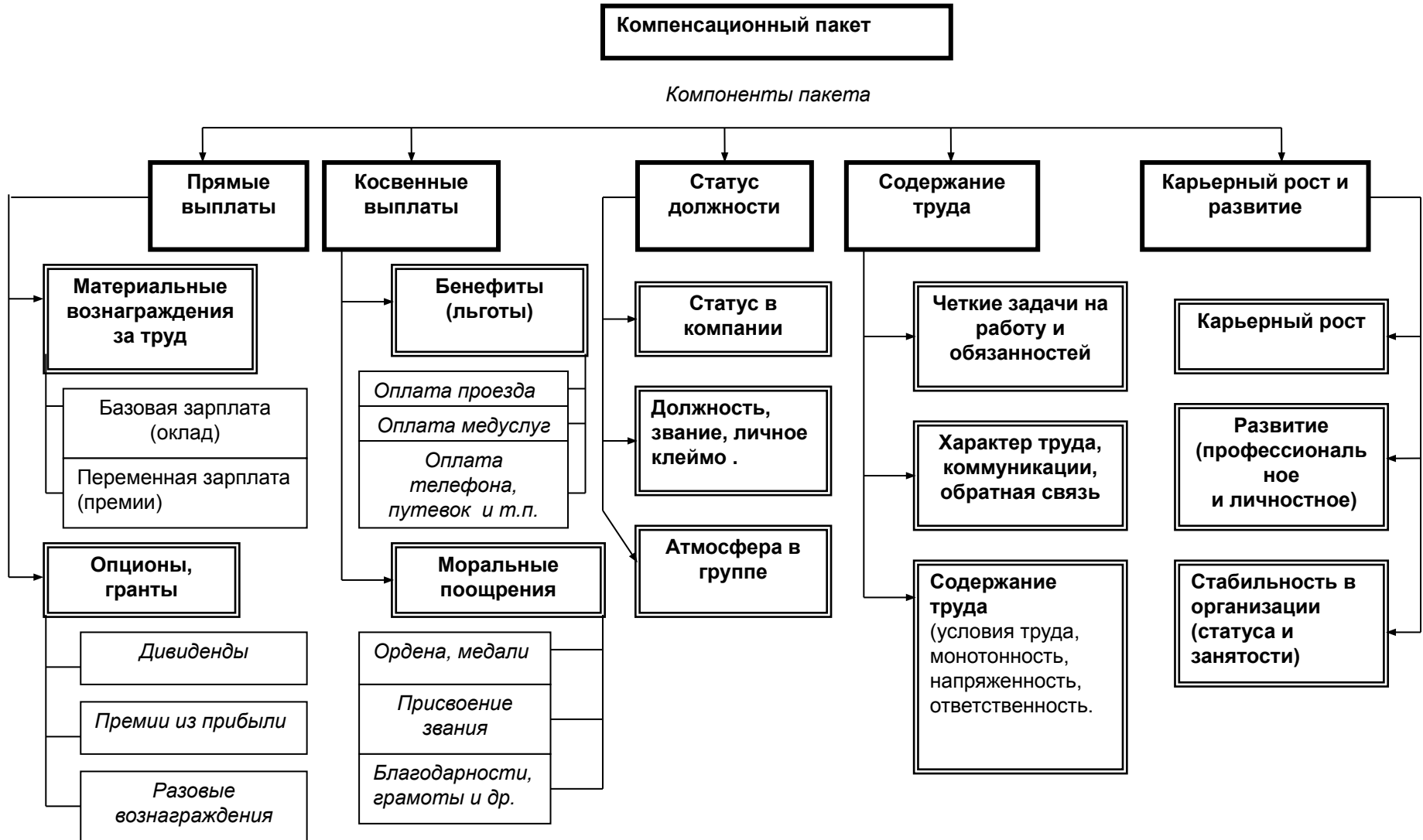
### Вознаграждения, выражающие вашу поддержку как руководителя своих сотрудников:

- материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника
- выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям
- обеды лучших работников с руководителями компаниями («Обед с президентом»)
- торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы

### Нетипичные виды вознаграждений:

- альбом или видео кассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом
- более ранний старт отпуска, чем положено по графику
- благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника
- дополнительное время отдыха
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника
- подарки сотрудникам исходя из специфических интересов
- присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника
- введение в политики и процедуры исключений, распространяющиеся на конкретных работников

# Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия



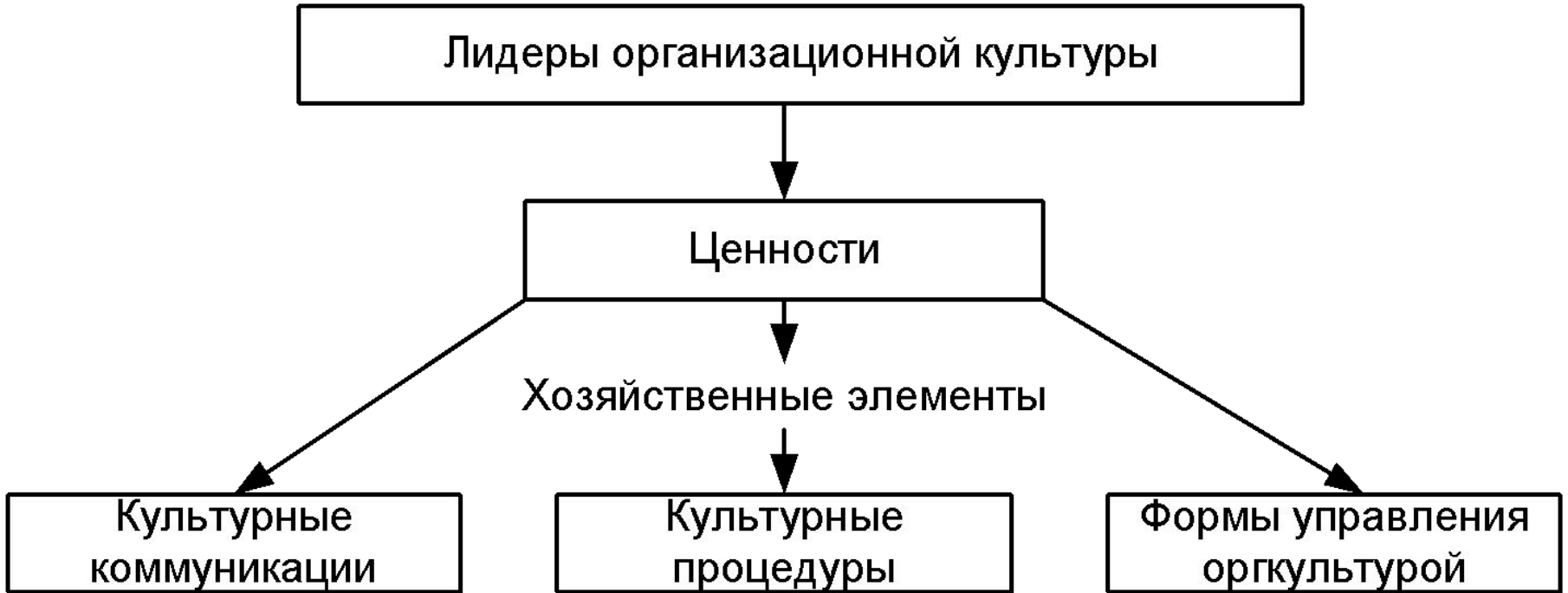
**Структура компенсационного пакета (пять пакетов)**

## Система управления персоналом

### Функции организационной культуры:

- **Охранная.** Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды.
- **Интегрирующая.** Прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у ее участников.
- **Регулирующая.** Организационная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы.
- **Замещающая.** Организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.
- **Адаптивная.** Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику.
- **Образовательная и развивающая.** Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом.
- **Управление качеством.** Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы – экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией.
- **Ориентация на потребителя.** Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры и прежде всего в системе ценностей фирмы, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами.
- **Регулирование партнерских отношений.** Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность пред ними.
- **Приспособление экономической организации к нуждам общества.** Действие этой функции повышает оперативность внешней среды, создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы.

## Система управления персоналом



## СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Производительность труда (ПТ)** – показатель деятельности работников, измеряемый выработкой – количество продукции, произведенной в единицу времени или приходящейся на одного среднесписочного работника за определенный период – либо трудоемкостью – величина времени, затрачиваемого на производство единицы продукции.

$$ПТ = \frac{Q}{Ч_c}$$

Q – годовой объем валовой продукции,

Ч<sub>с</sub> – среднесписочная численность работников

**Интенсивность труда (ИТ)** – количество энергии человеческого организма, затрачиваемого работником в единицу времени.

Выделяют *производительность живого труда*, определяемую затратами рабочего времени в конкретном производстве, и *производительность совокупного общественного труда*, измеряемую затратами живого и овеществленного (прошлого) труда.

*Производительность общественного труда* измеряется отношением национального дохода в стоимостном выражении к количеству затраченного на его производство труда (численности работников сферы материального производства) и используется для оценки уровня производительности труда в целом по стране.

Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:

- увеличения массы продукции (объема оказываемых услуг), создаваемой в единицу времени при соответствующем качестве;
- повышения качества продукции (услуг) при неизменной массе в единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции или услуг;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы прибыли

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

Показатель **производительности труда** может быть выражен и через затраты рабочего времени на единицу продукции, т.е. через ее трудоемкость.

Выработка ( $B = Q/T$ ) и трудоемкость ( $T_e = T/Q$ ) связаны между собой обратной зависимостью.

Следует иметь в виду, что в настоящее время при отсутствии обязательности расчета производительности труда для внешней отчетности на первый план выдвигается анализ произведенных затрат и полученных результатов на уровне предприятия, для чего в качестве оценочного показателя используется показатель **эффективности труда**.

Стоимостная оценка объема произведенной продукции (работ, услуг), отнесенная к затратам материальных, трудовых и финансовых ресурсов, является оценочным показателем **эффективности труда**  $\varepsilon_T = \frac{\sum Q}{\sum R}$   $\sum Q$  – суммарный объем произведенной продукции, р.;  
 $\sum R$  – суммарные затраты всех видов ресурсов, р.

### Показатели эффективности общественного труда:

- *уровень и темпы роста производительности труда,*
- *доля прироста продукции за счет повышения производительности труда,*
- *оплата труда работников на рубль продукции,*
- *фондоотдача* – производство продукции на рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов ( $\Phi_o = Q/\Phi$ ,  $Q$  – количество произведенных товаров),
- *фондовооруженность труда* – среднегодовая стоимость производственных фондов на одного работника ( $\Phi_B = \Phi/T$ ,  $\Phi$  – стоимость основного капитала,  $T$  – затраты живого труда (численность работников)),
- *капиталоотдача* – производство продукции на рубль капитальных вложений,
- *материальные затраты на рубль продукции.*

Связь производительности с фондоотдачей и фондовооруженностью:  $ПТ = \Phi_o \cdot \Phi_B$

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

В зависимости от степени и характера влияния на уровень производительности труда факторы принято объединять в следующие группы:

- *материально-технические*, связанные с уровнем развития техники и технологии, внедрением в производство научных открытий и разработок, совершенствованием орудий и средств труда;
- *организационные*, обусловленные организацией производства, труда и управления
- *социально-экономические*, зависящие от состава работников, уровня их квалификации, условий труда и быта, отношения работников к собственности, эффективности стимулирования труда.
- *факторы экономии прошлого труда*, связанные с расходом текущих затрат прошлого труда (экономия прошлого труда, заключенного в материальных затратах, будет повышать производительность труда непосредственно в обратной пропорции достигнутой экономии).
- *факторы рационального использования основных и не основных производственных фондов* (через амортизацию).

На практике вышеперечисленные факторы используют для выявления резервов роста производительности труда, которые, как правило, классифицируют аналогично факторам. По уровню возникновения различают резервы общегосударственные, связанные с размещением предприятий, нерациональным использованием занятости населения и др., региональные, межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные. По срокам использования резервы делятся на текущие и перспективные.

Выделяют следующие виды резервов повышения производительности труда :

- повышение технического уровня производства,
- улучшение организации производства и труда,
- изменение внешних, природных условий,
- структурные изменения,
- создание и развитие необходимой социальной инфраструктуры.



## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

**Управление персоналом** – совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия.

### Основные задачи управления персоналом:

- достижение взаимопонимания по вопросам построения эффективной системы управления персоналом,
- эффективное управление изменениями в области управления персоналом,
- развитие компетенций работников службы управления персоналом,
- подбор квалифицированного, психологически мобильного персонала,
- обучение персонала технологиям, используемым предприятием, повышение их профессионального уровня,
- укрепление корпоративной лояльности персонала, развитие их коммуникационных навыков, способствующих эффективной командной работе.

### Основные элементы управления персоналом предприятия:

- кадровая политика предприятия,
- кадровое планирование,
- подбор, отбор и найм персонала,
- адаптация персонала,
- профессиональное обучение и развитие персонала,
- формирование кадрового резерва,
- деловая карьера и ее планирование,
- мотивация и стимулирование труда,
- управление конфликтами,
- оценка результатов деятельности персонала,
- кадровое делопроизводство,
- корпоративная культура предприятия,
- связи с общественностью в управлении персоналом,
- оценка качества работы системы управления персоналом,
- аудит управления персоналом.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

### Принципы управления персоналом

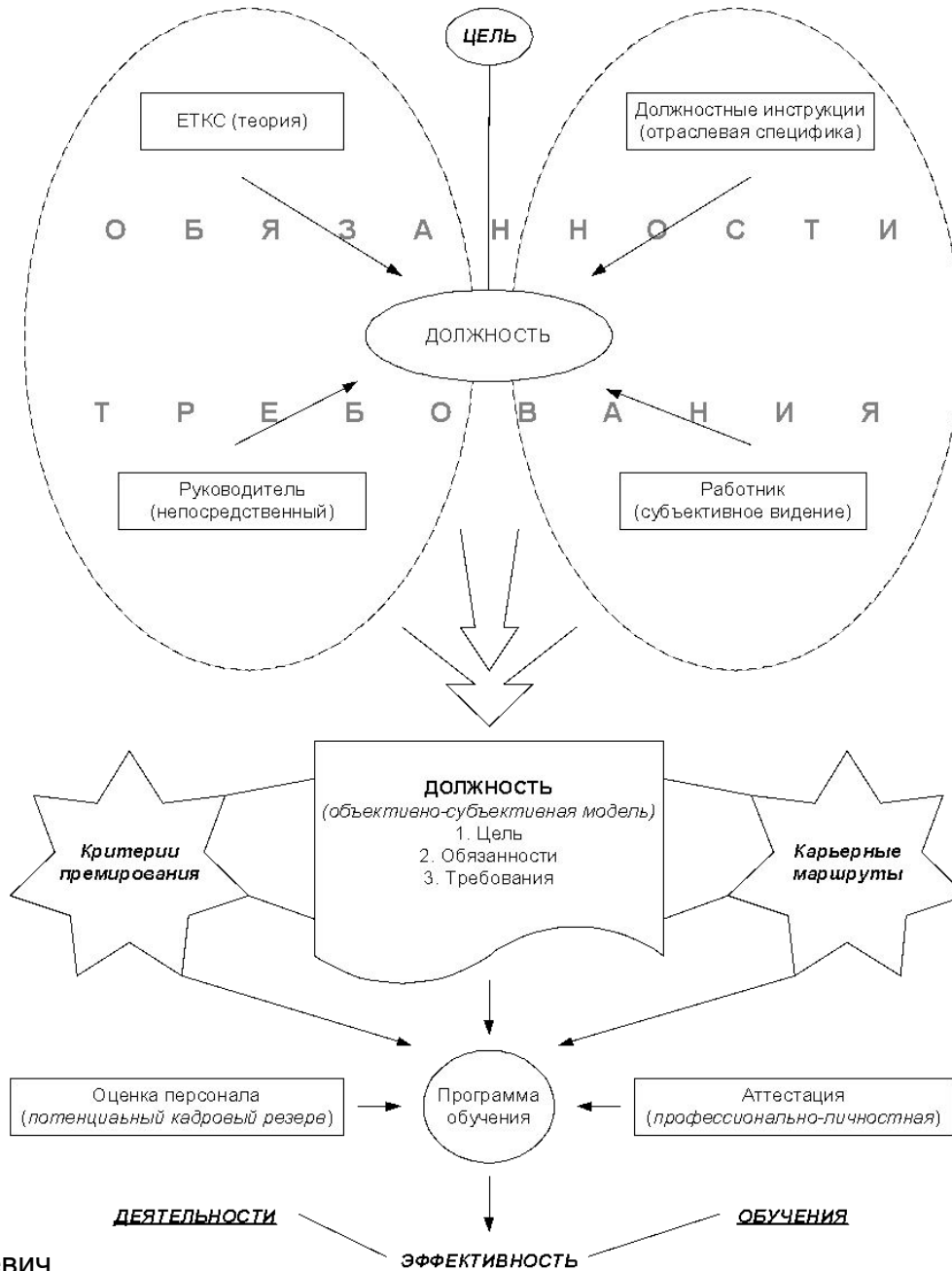
Наименование	Содержание
Экономичность	Обеспечение минимума затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивность	Соответствие систему управления персоналом передовому опыту
Перспективность	Необходимо учитывать перспективы развития предприятия
Оптимальность	Выбор наиболее рационального варианта предложений по формированию управления персоналом
Научность	Разработка мероприятий по формированию управления персоналом должна основываться на научном подходе
Оперативность	Своевременное принятие решений в области управления персоналом
Согласованность	Обеспечение взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали и горизонтали должно соответствовать целям предприятия
Комплексность	Необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления
Многоаспектность	Управление персоналом может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому
Специализация	Наличие разделения труда в управлении персоналом
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом, уменьшение сроков обработки документов, простоем технических средств управления.

## Тема 6. Трудовые ресурсы предприятия

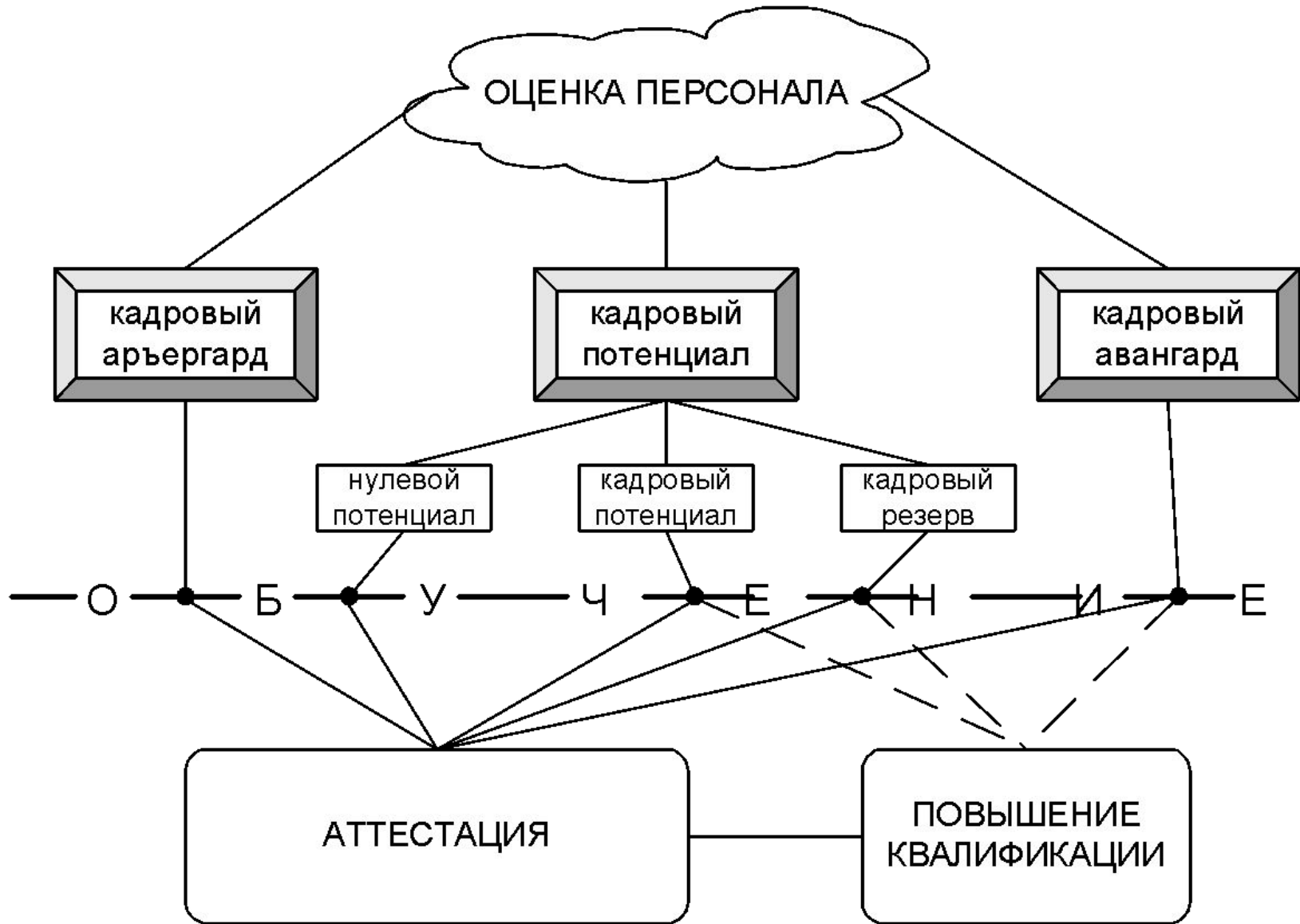
### Методы системы управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Формирование структуры управления персоналом</li><li>2. Разработка и утверждение административных норм и нормативов</li><li>3. Правовое регулирование</li><li>4. Издание приказов и распоряжений</li><li>5. Отбор, подбор и расстановка кадров</li><li>6. Установление административных санкций и поощрений</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Техничко-экономический анализ и обоснование</li><li>2. Планирование</li><li>3. Материальное стимулирование</li><li>4. Кредитование</li><li>5. Участие в прибылях и капитале предприятия</li><li>6. Установление экономических норм и нормативов</li><li>7. Страхование</li><li>8. Установление материальных санкций и поощрений</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Социально-психологический анализ работников</li><li>2. Социальное планирование</li><li>3. Участие работников в управлении</li><li>4. Социальное и моральное стимулирование работников</li><li>5. Удовлетворение культурных и духовных потребностей</li><li>6. Установление социальных норм поведения</li><li>7. Создание нормального социально-психологического климата</li><li>8. Установление моральных санкций и поощрений</li></ol>

# Система управления персоналом

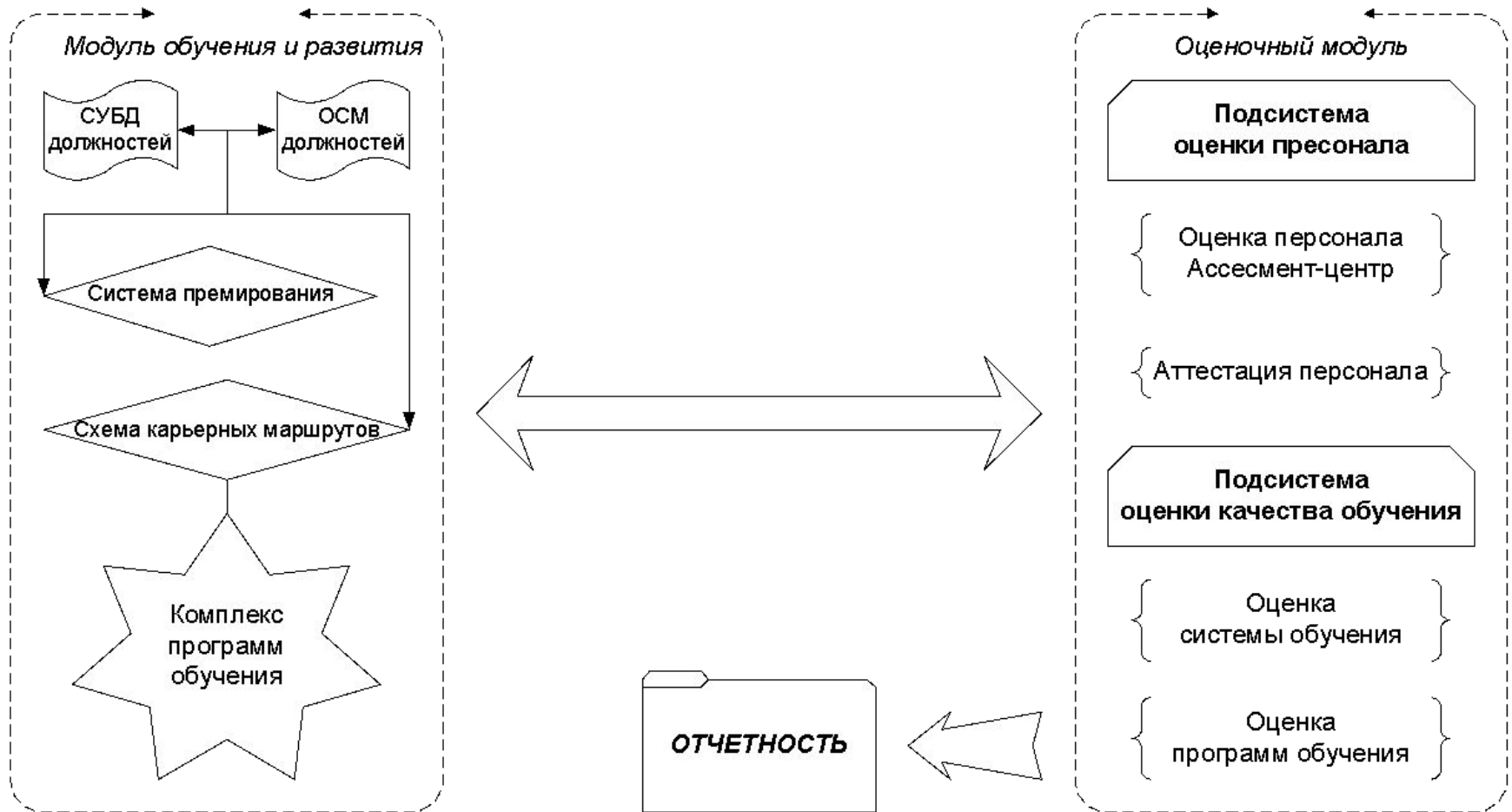


# Система управления персоналом



# Система управления персоналом

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



## Тема 7. Стратегия развития предприятия

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

### Особенности стратегии:

- Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
- Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
- Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
- В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий.
- При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии.

## Тема 7. Стратегия развития предприятия

Процесс реализации стратегии делится на два этапа:

- а) *процесс стратегического планирования* - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;
- б) *процесс стратегического управления* - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

1. Анализ окружающей среды: а) внешняя среда, б) внутренние возможности.
2. Определение политики предприятия (целеполагание).
3. Формулирование стратегии и выбор альтернатив: а) стратегия маркетинга, б) финансовая стратегия, в) стратегия НИОКР г) стратегия производства, д) социальная стратегия, е) стратегия организационных изменений, ж) экологическая стратегия.

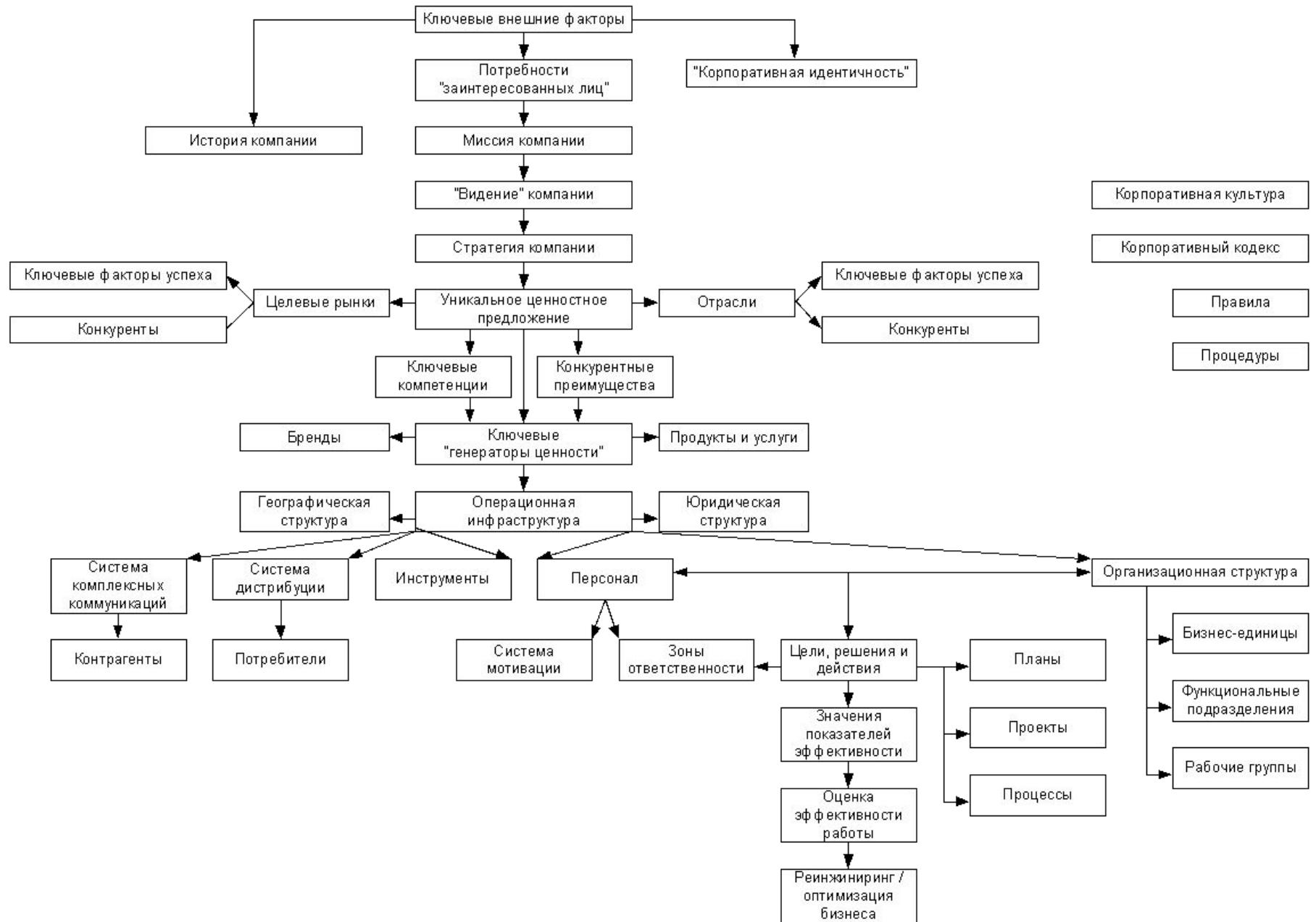
Результатом деятельности по предложенной выше схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый “**Стратегический план предприятия**” и имеющий обычно следующие **разделы**:

1. Цели и задачи предприятия
2. Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегия.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей.



# Тема 7. Стратегия развития предприятия

## КЛЮЧЕВАЯ ДИАГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ (КОММЕРЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ)



## Тема 7. Стратегия развития предприятия

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

- а) оценка существующей стратегии;
- б) собственно фаза формулирования;
- в) планирование риска;
- г) выбор стратегических альтернатив.

### ***Стратегия роста.***

Она состоит из пяти этапов: Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей. Начальная стадия. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает. Стадии проникновения. Ускоренный рост. Переходная стадия.

### ***Начальная стратегия***

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке.

### ***Стратегия проникновения.***

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

### ***Стратегия ускоренного роста.***

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попыток разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

## Тема 7. Стратегия развития предприятия

### ***Стратегия переходного периода.***

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

### ***Стратегия стабилизации и выживания.***

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

### ***Стратегия стабилизации.***

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

экономию с чётким намерением быстрого оживления;

сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;

стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

### ***Стратегия выживания.***

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления.

## Тема 7. Стратегия развития предприятия

### Выбор стратегии развития

Группа эталонных стратегий	Описание группы	Наименование стратегии
Стратегии концентрированного роста	Изменения продукта и/или рынка не затрагивают технологию, отрасль и положение предприятия в ней	Усиление позиции на рынке Развитие рынка Развитие продукта
Стратегии интегрированного роста	Расширение предприятия за счет добавления новых структур, влекущее за собой изменение положения компании внутри отрасли	Прямая вертикальная интеграция Обратная вертикальная интеграция Горизонтальная интеграция
Стратегии диверсифицированного роста	Освоение нового бизнеса в новой отрасли	Центрированная диверсификация Горизонтальная диверсификация Конгломерированная диверсификация
Стратегии сокращения	Перегруппировка сил и повышение эффективности в условиях спадов в экономике	Ликвидация Сбор урожая Сокращение расходов

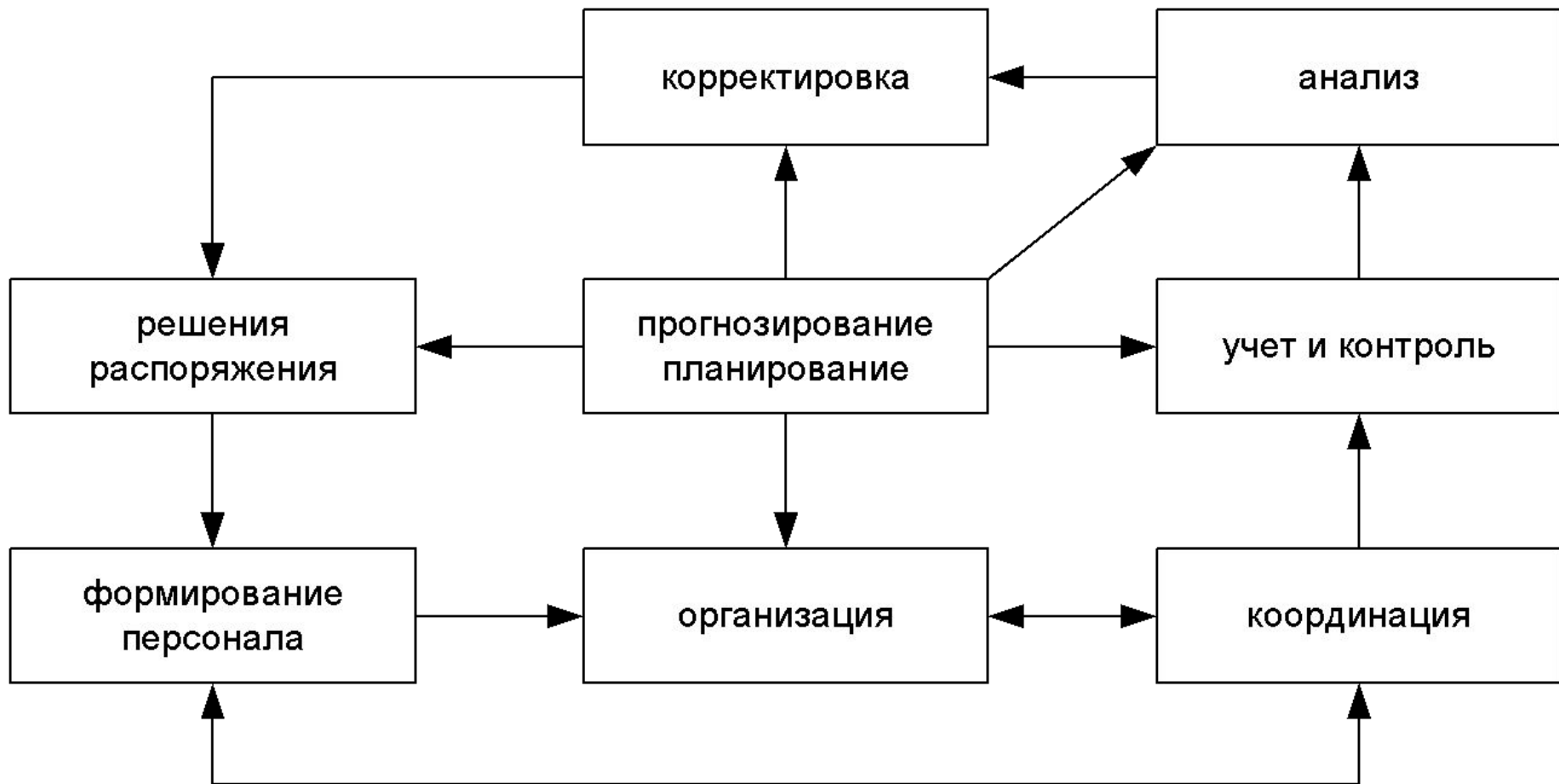
## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

**Планирование** – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана и его корректировки в соответствии с изменяющимися условиями.

Принципы планирования:

- *необходимость* – обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности,
- *единство* – планирование с координацией, как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях,
- *непрерывность* – необходимость регулярного повторения процесса планирования через определенные промежутки времени с учетом результатов выполненных ранее работ,
- *гибкость* – возможность быстрой корректировки установленных показателей в связи с непредвиденными изменениями во внешней или внутренней среде,
- *точность* – составление плана с такой точностью, которую желает достичь сама фирма с учетом внешних и внутренних условий ее деятельности.

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия



Планирование в системе управления предприятием

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

**Планирование** предусматривает обоснование целей и задач управления, разработку плана и программы будущих действий по его реализации, а также:

- Прогнозирование – научное предвидение событий, предположение, вероятная гипотеза, оценка перспектив;
- Разработка графика – временной последовательности работ по достижению целей и реализации программ;
- Составление бюджета – обоснование объема затрат и распределение ресурсов по цехам, участкам и видам работ;
- Определение политики предприятия – выработка общих правил действий, внутренних положений и руководящих документов, принципиальных подходов и решений, т.е. экономических стратегий предприятия;
- Установление деловых процедур, обеспечивающих наиболее эффективные методы и приемы выполнения всего комплекса работ.

Функция управления **«организация»** конкретизируется применительно к объекту регулирования и приобретает соответствующие особенности в качестве: организации труда; организации производства; организации управления.

Функция управления **«координация»** состоит в обеспечении необходимой согласованности действий персонала по достижению целей предприятия. Она предусматривает:

Рациональное распределение заданий по конкретным исполнителям;

Стимулирование персонала с целью выполнения им желаемых действий;

Согласование – предупреждение диспропорций в работах, устранение излишнего параллелизма и дублирования работ.

Функция **«учет и контроль»** направлена на создание гарантий для достижения предприятием плановых целей и включает:

Установление количественной меры оценки – нормативов показателей для измерения результатов как промежуточных (текущих, отдельных), так и конечных итогов работы всего предприятия;

измерение параметров работ предприятия и его подразделений по периодам и за год;

оценка соответствия фактически полученных общих и частных показателей плановым нормативам.

**Корректировка** мероприятий и плана предприятия и его подразделений направлена на учет изменяющихся внешних и внутренних условий, исправление допущенных ошибок, нейтрализацию слабых участков и реализацию мер по улучшению функционирования всей хозяйственной системы.

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

### Классификация планирования

Классификационный критерий	Виды производственного планирования
По степени неопределенности	Планирование, основанное на системе жестких обязательств; Планирование под личную ответственность; Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам.
По временной ориентации	Реактивное планирование (возврат к прошлому); Инактивное планирование (инертность); Преактивное планирование (упреждение); Интерактивное планирование (планирование будущего).
По горизонту планирования	Долгосрочное планирование (свыше 5 лет); Среднесрочное планирование (от 1 года до 3 лет); Краткосрочное планирование (до 1 года).
По срокам и целям	Перспективное (стратегическое); Текущее (годовое); Оперативно-производственное.
По уровню планирования	Уровень предприятия; Уровень подразделений предприятий; Уровень конкретного исполнителя.
По предмету планирования	НИОКР; Производство продукции; Снабжение и сбыт; Финансы; Персонал.



## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

При **организации** разработки плана предварительно определяют:

*Объекты планирования* – предприятие в целом, структурные подразделения или отдельные направления деятельности, определение общих целей, потенциала, программ и действий;

*Разработчиков плана* – ответственные работники фирмы, специализированные функциональные службы, внешние консультанты или определенная их комбинация;

*Средства планирования* – калькуляторы, компьютерная техника и её программное обеспечение;

Порядок составления планов: одновременная разработка всех частных планов в единой модели или последовательное согласование (координация) частных планов в их объединение в общий проект;

**Методы планирования** – обычные традиционные приемы (таблицы, графики) и современные компьютерные специальные программы.

Организация планово-экономической работы предприятия зависит от его размера и типа. На малых предприятиях обычно нет глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства.

На практике применяют три схемы организации работ по составлению планов:

*Сверху вниз*

*Снизу вверх* по иерархической структуре предприятия

*Круговым способом* (встречное планирование)

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

Целевая функция планирования - удовлетворение спроса потребителей в соответствующих товарах и получение необходимой и стабильной прибыли

Определение и поддержание необходимых пропорций развития предприятия в соответствии с миссией и целью

Обеспечение соответствия намерений и возможностей предприятия в удовлетворении рынка товарами

Прогнозирование  
(долгосрочное  
стратегическое  
планирование)

Перспективное  
(среднесрочное  
стратегическое  
планирование)

Текущее  
(краткосрочное  
планирование)

Оперативное  
(краткосрочное  
планирование)

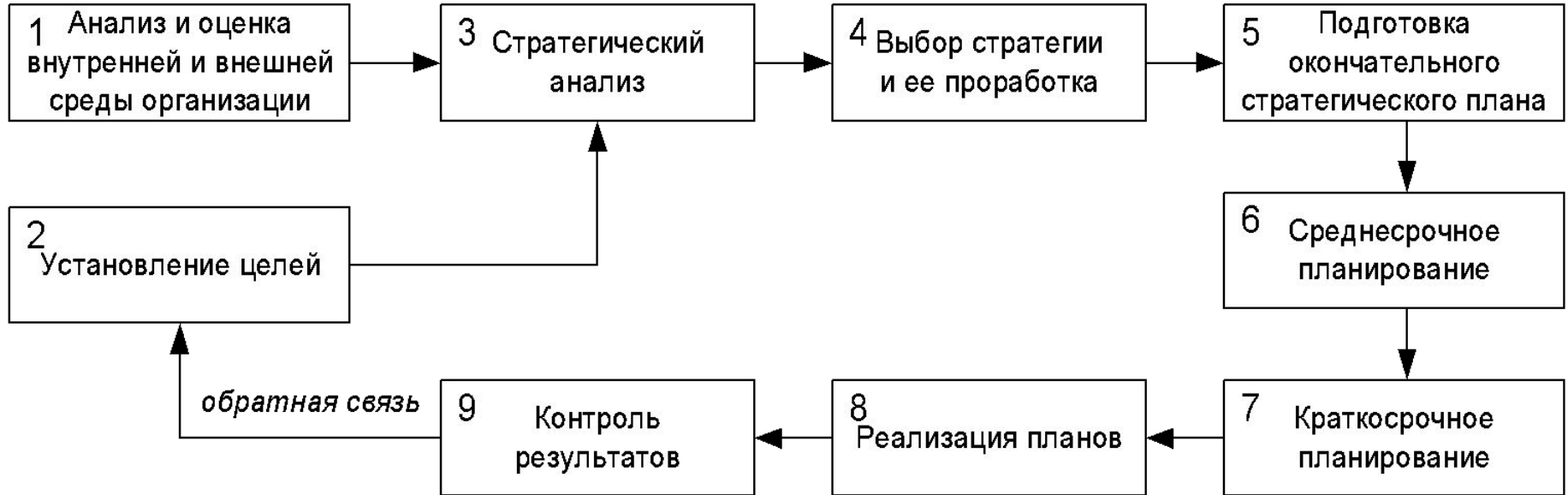
Определение альтернативных вариантов развития предприятия. Формулирование стратегических целей и задач по функциональным подразделениям. Определение важнейших направлений экологического развития

Разработка направлений технического, организационного, экономического и социального развития. Установление основных производственных, технических и экономических показателей

Разработка и установление системы норм и нормативов. Разработка системы планов деятельности предприятия на предстоящий год. Расчет и установление плановых технико-экономических показателей

Расчет производственных календарно-плановых нормативов. Разработка производственных программ производственным подразделениям предприятия: цехам, службам. Установление задания участкам и рабочим

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

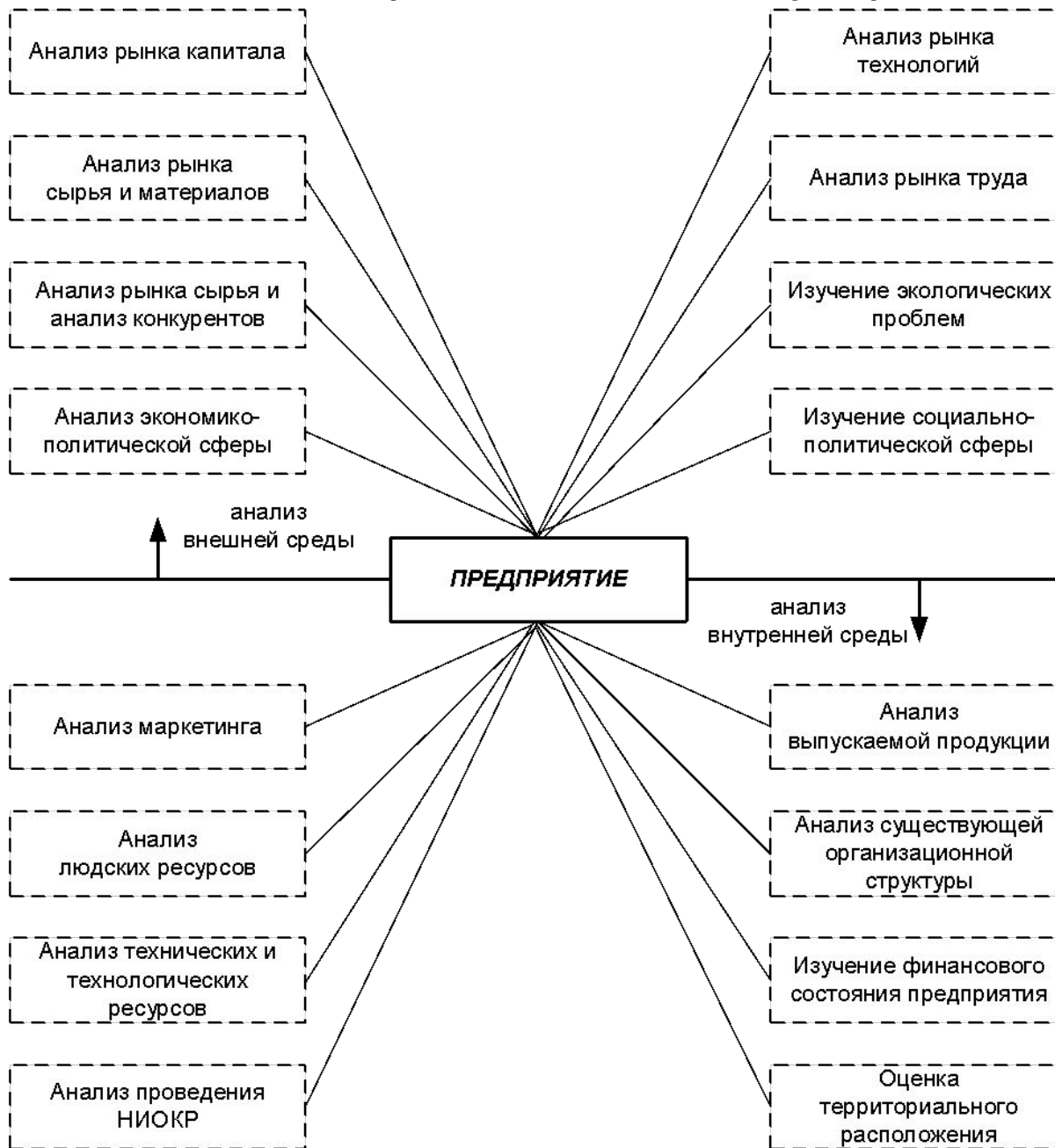


### Процесс планирования в экономической организации

#### **Методы планирования:**

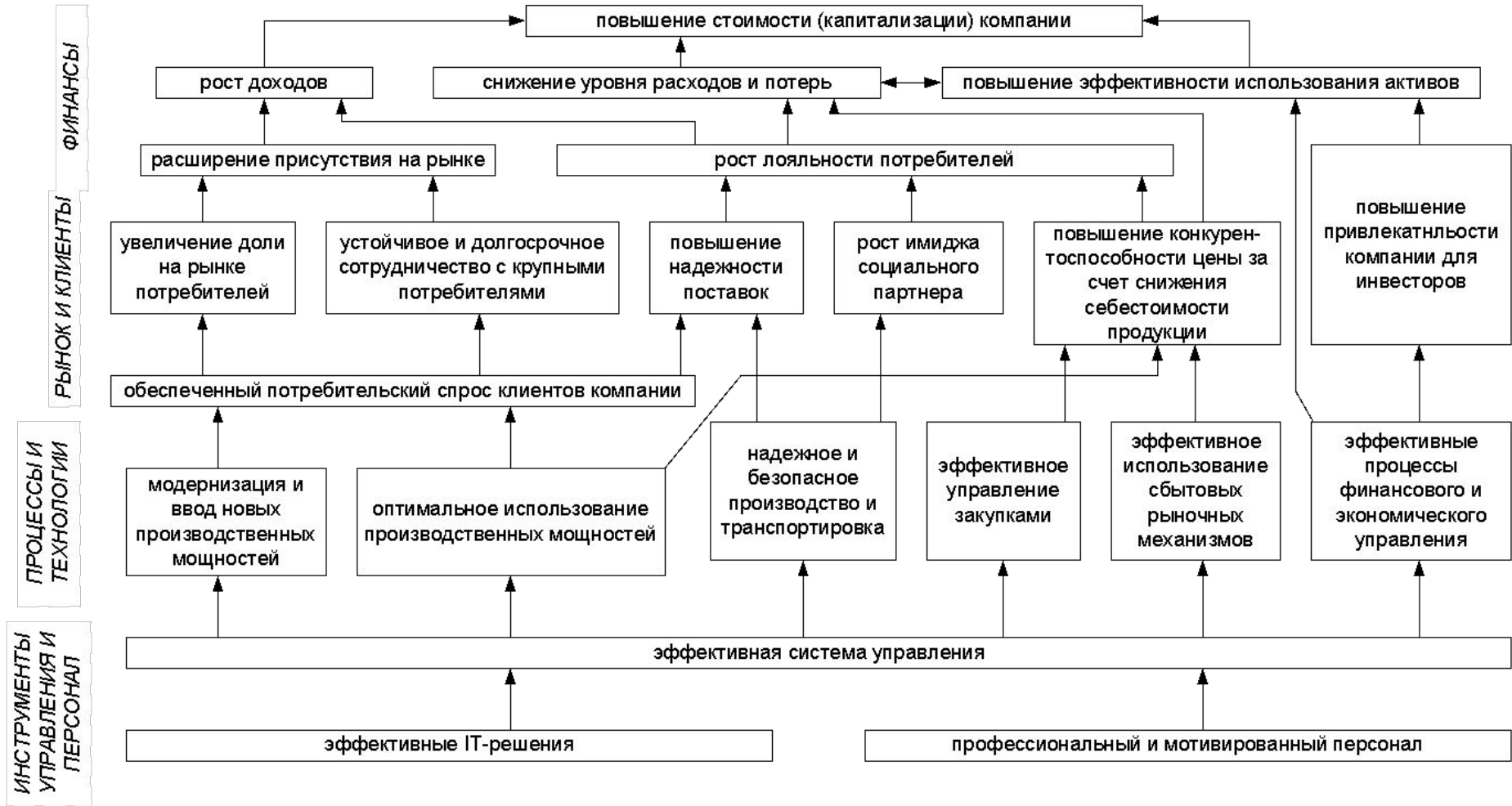
- балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью, трудоемкость программы с численностью работающих,
- расчетно-аналитический метод – определение базисного уровня основных показателей плана и их изменения в плановом периоде,
- экономико-математические методы позволяют разработать экономико-математические модели основных показателей плана, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный,
- графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами (сетевые графики),
- программно-целевые методы основаны на ранжировании целей и позволяют составлять «дерево целей» - как исходную базу для формирования системы показателей программы.

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия



# Развитие организации

**Концепция ССП** – формирование стратегии развития компании и ее реализация через управление оперативно-тактическими результатами в разрезе ключевых аспектов деятельности.



## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

**Оперативно-производственное планирование** должно обеспечивать конкретизацию и детализацию производственной программы, своевременное ее доведение до исполнителей, а также достижение слаженной работы всех подразделений предприятия.

*Основными функциями* оперативно-производственного планирования являются:

- разработка календарно-плановых нормативов движения производства (длительность производственного цикла, размер партий изделий),
- объемные расчеты (загрузки оборудования и площадей),
- составление оперативных программ выпускающих и заготовительных цехов основного производства, оперативный учет и контроль за ходом их исполнения,
- контроль за состоянием незавершенного производства в цехах и межцеховых складах,
- оперативное регулирование хода производства, выявление отклонений и осуществление мер по их устранению,
- контроль за обеспечением цехов дефицитными материалами, инструментом, тарой, транспортом.

Оперативно-производственное планирование осуществляется в **два этапа**: а) разработка на основе производственной программы оперативных планов изготовления и выпуска продукции б) непрерывный оперативно-производственный учет, контроль и регулирование выполнения планов посредством оперативного устранения возникающих в процессе производства отклонений от заданного режима.

**Основными характеристиками** оперативного планирования являются *продолжительность планового периода, планово-учетная единица, календарно-плановые нормативы, порядок оформления производственных заданий.*

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

### **Системы оперативно-производственного планирования:**

- позаказная система характерна для единичного и мелкосерийного типа производства. Планово-учетной единицей является заказ в виде одного или нескольких изделий определенного вида;
- комплектная система применяется в серийном производстве. В качестве планово-учетных единиц принимаются комплекты деталей, объединенные по определенным признакам;
- поддетальная система характерна для крупносерийного и массового производства. Планово-учетной единицей является деталь.

Оперативное планирование делится на *межцеховое* и *внутрицеховое*.

### ***Задачи межцехового оперативного планирования:***

- определение исходных данных для расчета заданий,
- составление месячных заданий и календарных планов производства для основных цехов,
- координация работы вспомогательных цехов и других функциональных служб.

### ***Задачи внутрицехового оперативного планирования:***

- разработка календарного квартального плана выпуска продукции,
- составление оперативных месячных планов участков, смен и рабочих бригад,
- проверка соответствия месячного плана-задания по выпуску продукции производственной мощности и выделяемым на месяц ресурсам сырья,
- составление календарных планов участком, смен, рабочих бригад на короткие отрезки времени,
  - разработка суточных сменных заданий для участков, смен, бригад и рабочих мест.

## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

**Бизнес-план** – это документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности предприятия; описания функционирования создаваемой или реконструируемой фирмы; рабочий инструмент предпринимателя для организации работы. Бизнес-план, в отличие от плана предприятия, обычно отражает развитие одного конкретного направления его работы на определенном рынке.

Бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших **функций**, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

**Инициирование** – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

**Прогнозирование** – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

**Оптимизация** – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

**Координация и интеграция** – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией на их единый общий результат;

**Безопасность управления** – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

**Упорядочение** – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;

**Контроль** – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

**Воспитание и обучение** – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможностей обучения их, в том числе и на ошибках;

**Документирование** – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.



## Тема 8 Планирование деятельности предприятия

### Цели бизнес-планирования:

- планирование деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов,
- выявление степени реальности достижения намеченных результатов,
- доказательство целесообразности реорганизации действующей фирмы или создания новой,
- убеждение персонала фирмы в возможности достижения новых рубежей деятельности, намеченных в плане.

### Задачи бизнес-планирования:

- определение конкретных направлений деятельности фирмы, целевых рынков и место фирмы на этих рынках
- выбор товара, который будет предложен фирмой потребителям и оценить необходимые расходы
- сформулировать задачи по производству и реализации товара, а также необходимые действия по их достижению
- выявление соответствия имеющегося у фирмы персонала и применяемой системы мотивации труда предъявленным требованиям по достижению поставленных задач
- определение состава маркетинговых мероприятий фирмы по продаже товара
- оценка финансового положения и соответствия потенциальных ресурсов возможностям достижения поставленных задач
- предусмотрение трудностей, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

**Принципы** разработки бизнес-плана: гибкость, непрерывность, коммуникативность, интерактивность, многовариантность, участия, адекватности.

### Структура бизнес-плана:

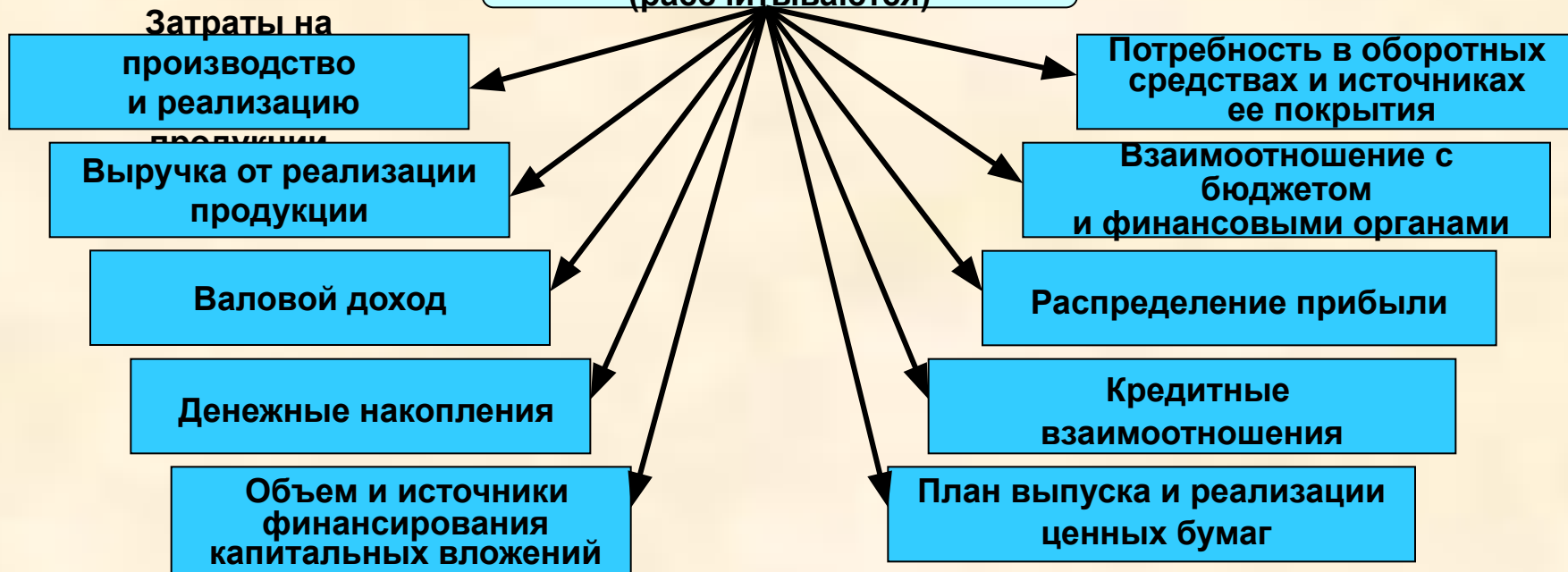
Титульный лист  
Вводная часть (резюме)  
Анализ положения дел в отрасли  
Сущность проекта  
План маркетинга  
Производственный план  
Организационный план  
Оценка рисков  
Финансовый план

**Виды** бизнес-планов: коммерческо-производственный, инвестиционный, финансовое оздоровление, для получения кредита.

# Направления финансового планирования на предприятиях

Разработка финансово-плановых документов, посредством которых в едином денежном измерении обеспечивается сопоставимость разносторонних по своей натуральной форме планируемых результатов деятельности предприятий, а также комплекс практических мер по их выполнению.

Определяются  
(рассчитываются)



**Задачи  
финансового  
планирования**

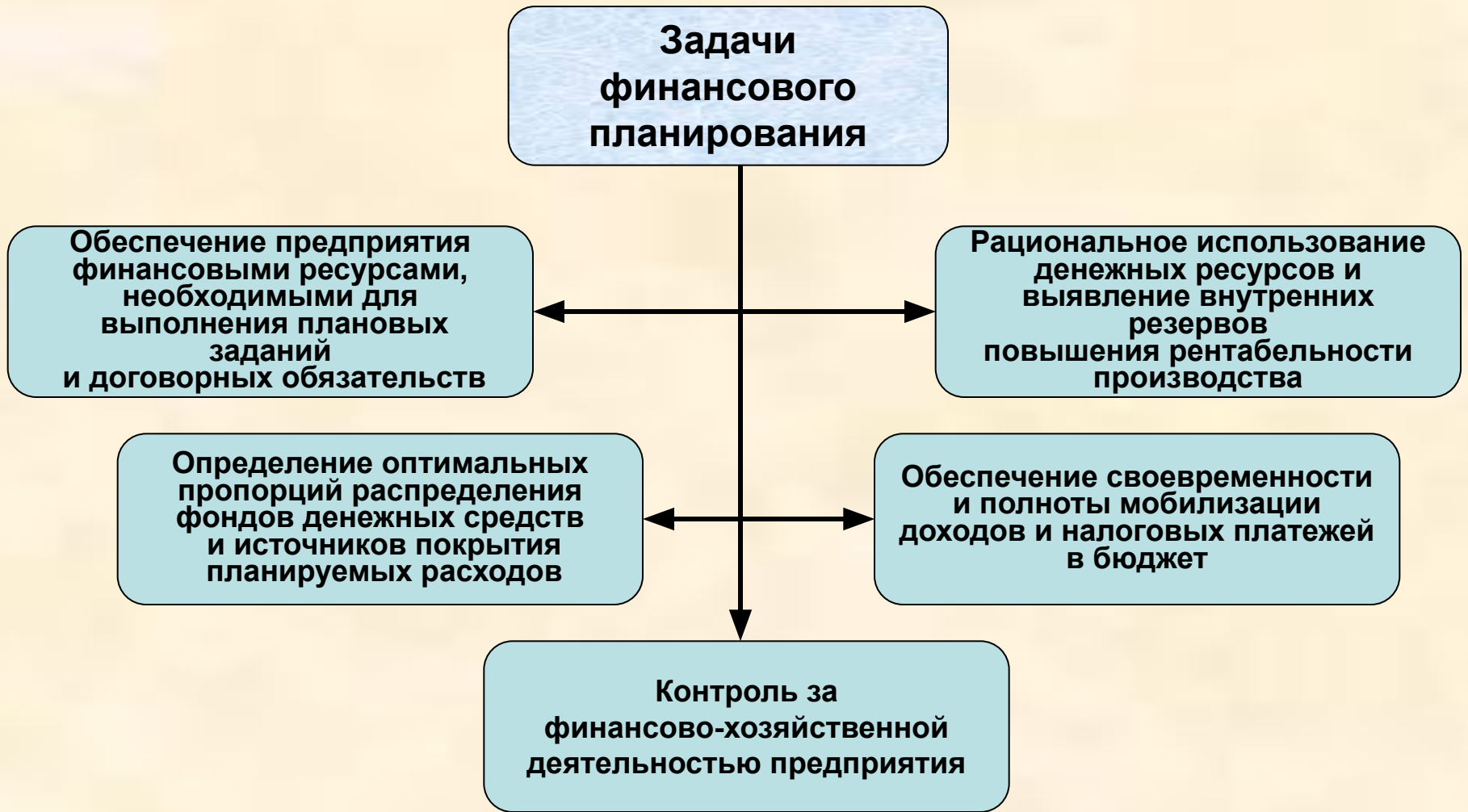
**Обеспечение предприятия  
финансовыми ресурсами,  
необходимыми для  
выполнения плановых  
заданий  
и договорных обязательств**

**Рациональное использование  
денежных ресурсов и  
выявление внутренних  
резервов  
повышения рентабельности  
производства**

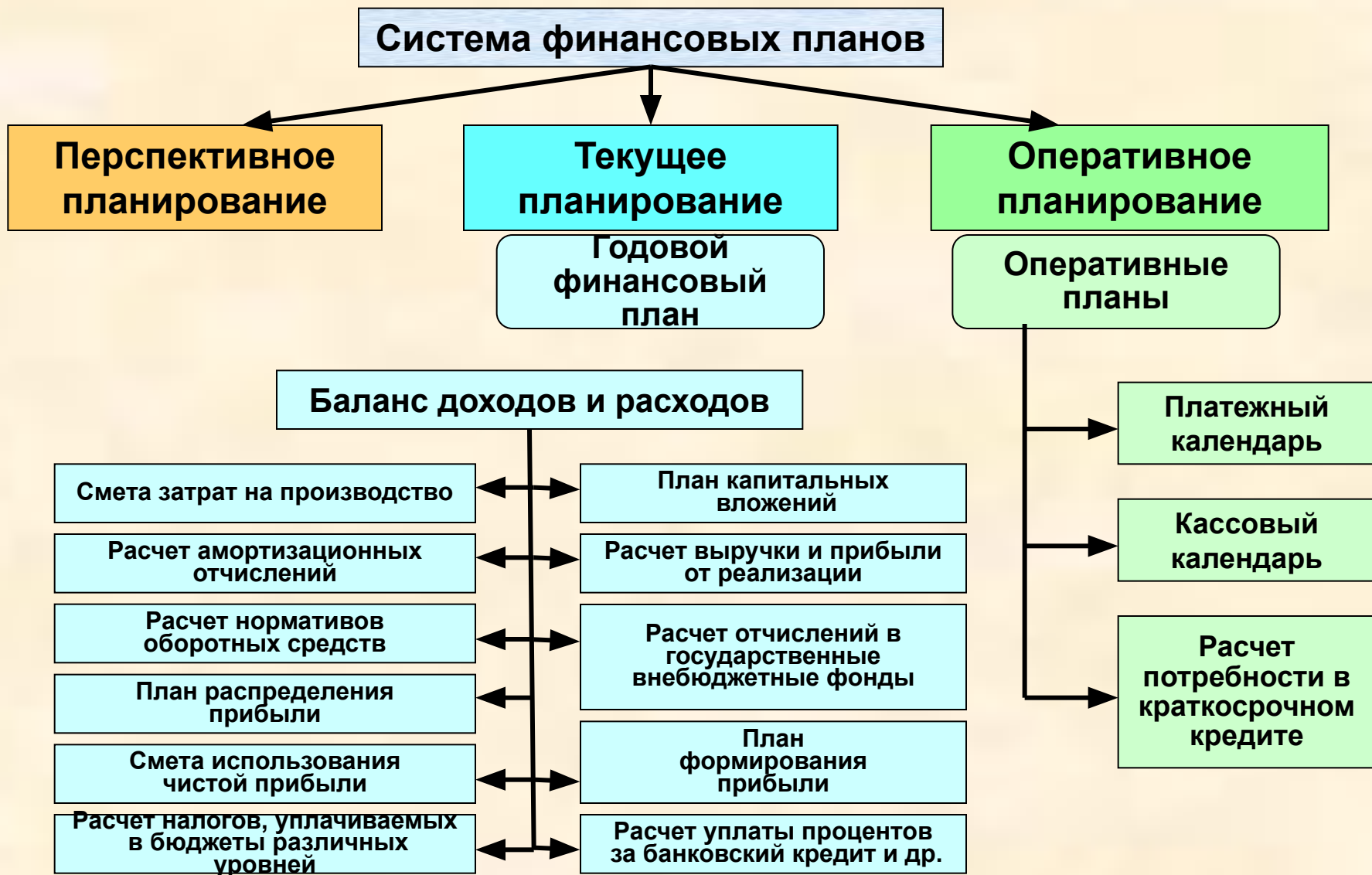
**Определение оптимальных  
пропорций распределения  
фондов денежных средств  
и источников покрытия  
планируемых расходов**

**Обеспечение своевременности  
и полноты мобилизации  
доходов и налоговых платежей  
в бюджет**

**Контроль за  
финансово-хозяйственной  
деятельностью предприятия**



# Система финансовых планов предприятия



# Структура и состав баланса доходов и расходов

## БАЛАНС ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

### РАЗДЕЛ I. Доходы и поступления средств

- Денежные накопления в виде прибыли
- Финансирование целевых расходов
- Поступления из внутренних источников
- Амортизационные отчисления
- Мобилизация внутренних ресурсов
- Ремонтный фонд
- Прирост устойчивых пассивов
- Отчисления от себестоимости:
  - в государственные внебюджетные фонды;
  - плата процентов за краткосрочный кредит.
- Поступление средств из внешних источников:
  - арендная плата;
  - возврат беспроцентных ссуд, др.
- Прочие доходы

### РАЗДЕЛ II. Расходы и отчисления средств

- Капитальные вложения
- Расходы на ремонт основных фондов
- Прирост норматива собственных оборотных средств
- Целевые расходы
- Расходы, финансируемые из прибыли
- Средства, остающиеся в распоряжении предприятия:
  - чистая прибыль;
  - остатки собственных средств;
  - амортизационные отчисления
- Уплата процентов за краткосрочный банковский кредит
- Прочие расходы и отчисления

### РАЗДЕЛ III. Взаимоотношения с бюджетом

- Налоги, перечисляемые в:
  - федеральный бюджет;
  - региональный бюджет;
  - местный бюджет.
- Ассигнования из бюджета

## Тема 9. Производственная программа и производственные мощности предприятия

**Производственная программа предприятия** – основная часть текущего плана производственной деятельности предприятия, в которой обосновывается годовой объем изготовления и реализации продукции по номенклатуре, ассортименту, качеству и срокам выпуска.

**Основные принципы** разработки производственной программы:

- номенклатура, ассортимент, объем, план поставок, график отгрузки продукции устанавливаются исходя из потребностей рынка и на основании заключенных договоров с потребителями,
- прогнозирование объема продаж целесообразно выполнять для трех видов развития сценария изменения внешней и внутренней среды предприятия: наихудшего, вероятного и наилучшего,
- объемы товарной и реализуемой продукции рассчитываются на основании объемов производства и реализации продукции,
- программа по основным цехам предприятия планируется в обратном порядке,
- для каждого изделия объем производства планируется с обязательным календарным распределением внутри планируемого периода,
- объем производства обосновывается расчетами балансов производственных мощностей по участкам, цехам, предприятию.

## Тема 9. Производственная программа и производственные мощности предприятия

**Основной стоимостной показатель** - стоимость реализуемой продукции (услуг).

Другие стоимостные показатели: товарная, валовая продукция, валовой оборот.

**Товарная продукция** - стоимость продукции, которая выпущена в плановом периоде и подготовлена к реализации. **Отличается от реализованной** на величину изменения остатков нереализованной продукции на начало и конец планового периода.

**Товарная продукция (ТП)** - это предназначенные к реализации все виды готовой продукции и полуфабрикаты собственного изготовления, работы и услуги производственного характера, выполняемые на сторону, продукция вспомогательного хозяйств, предназначенная для реализации на сторону.

**Реализуемая продукция (РП)** - стоимость продукции (работ, услуг), которая будет поставлена покупателям (заказчикам) и оплачена ими в плановом периоде.

$$\text{РП} = \text{ТП} + \text{Знп} - \text{Зкп} + \text{Пнп} - \text{Пкп}, \text{ где}$$

Знп, Зкп - запасы продукции на складе в денежном выражении на начало и конец планового периода;

Пнп, Пкп - стоимость продукции, отгруженной, но не оплаченной на начало и конец планового периода.

**Валовая продукция (ВП)** - стоимость всей произведенной продукции предприятия, независимо от степени ее готовности. ВП включает в себя ТП, изменение остатков незавершенного производства, а также изменение запасов полуфабрикатов, технологической оснастки и запасных частей для ремонта оборудования собственного производства.

**Валовой оборот** - сумма стоимости ВП, производимой всеми цехами предприятия, независимо от того, используется ли данная продукция внутри предприятия или будет реализовываться на сторону.

## Тема 9. Производственная программа и производственные мощности предприятия

### Последовательность формирования производственной программы:

- определение ассортимента и номенклатуры продукции в натуральном выражении на основе маркетинговых исследований - что и в каком количестве можно продать на рынке в зависимости от имеющегося оборудования, технологии, снабжения сырьем и материалами, транспортными связями;
- определение объема производства каждого изделия в натуральном выражении с календарным распределением на основе расчета объемов поставок (реализации) и изменения остатков нереализованной продукции на начало и конец планового периода;
- сопоставление объема выпуска по отдельным видам продукции с производственными мощностями;
- расчет стоимостных показателей объема производства.



## Тема 9. Производственная программа и производственные мощности предприятия

**Производственная мощность предприятия** - это максимально возможный годовой выпуск продукции в плановом ассортименте, рассчитанный с учетом полного использования производственного оборудования и площадей при условии применения установленного режима работы, передовой технологии и рациональной организации труда.

Производственная мощность предприятия определяется:

- количеством, составом и техническим состоянием оборудования и производственными площадями,
- техническими нормами производительности оборудования и трудоемкости выпускаемой продукции,
- фондом времени работы оборудования и режимом работы предприятия,
- номенклатурой выпускаемых изделий и их количественным соотношением в программе.

В общем виде:  $M_{пр} = Пр.об. * \Phi$  или  $M_{пр} = \Phi / Тр$  ,

где Пр.об. - производительность оборудования в единицу времени, выраженная в штуках,

$\Phi$  - действительный (рабочий) фонд времени работы оборудования;

$Тр$  - трудоемкость деталей, изготавливаемых на данном оборудовании, нормо-час,

**Различают три фонда времени:**

**1. Календарный фонд:**  $\Phi_k = D_k * 24$  , где

$D_k$  - количество календарных дней в расчетном периоде (30,90, 180, 365)

**2. Режимный (номинальный)** - произведение количества рабочих дней в планируемом периоде на количество рабочих часов в сутки в соответствии с режимом работы минус нерабочие часы (сокращение в предпраздничные дни)

2 смены, 4 дневная рабочая неделя, 111 нерабочих дней, в т.ч. 8 предпраздничных, при смене 8 часов

$$\Phi_{реж} = 2 * (8 * (365 - 111) - (1 * 8)) = 4048 \text{ часов}$$

**3. Эффективный (действительный, рабочий) фонд** - максимально возможный при заданном режиме сменности за вычетом времени на ремонтные операции и обслуживание - устанавливается в % к режимному фонду (2-12%):

$$\Phi_{эф} = \Phi_{реж} * (1 - \alpha / 100) ,$$

где  $\alpha$  - процент потерь рабочего времени на плановый ремонт.

## Тема 9. Производственная программа и производственные мощности предприятия

Мощности предприятия непрерывно меняются, поэтому различают:

**1. Входящая мощность ( $M_{вх}$  или  $M_n$ )** - на начало планового периода;

**2. Исходящая мощность ( $M_{исх}$ )** - на конец планового периода.

$$M_{исх} = M_{вх} + M_{вв} - M_{выб},$$

где  $M_{вв}$  и  $M_{выб}$  - вводимые и выбывающие мощности.

**3. Среднегодовая производственная мощность**

$$M_c = M_n + M_{с.вв} - M_{с.выб},$$

где  $M_{с.вв}$  и  $M_{с.выб}$  - среднегодовые вводимые и выбывающие мощности.

$$M_{с.вв} = M_{вв} * n / 12 \quad M_{с.выб} = M_{выб} * n' / 12,$$

где  $n$  - количество месяцев работы  $M_{вв}$  до конца года с момента ввода,

$n'$  - количество месяцев нефункционирования  $M_{выб}$  до конца года.

**4. Коэффициент использования производственной мощности ( $K_i$ )** - отношение планируемого или фактического выпуска продукции за год к среднегодовой производственной мощности

$$K_i = V / M_c$$

Если  $K_i < 1$ , то производственная программа обеспечена производственными мощностями (резерв – 10-20%).

**5. Баланс производственной мощности**

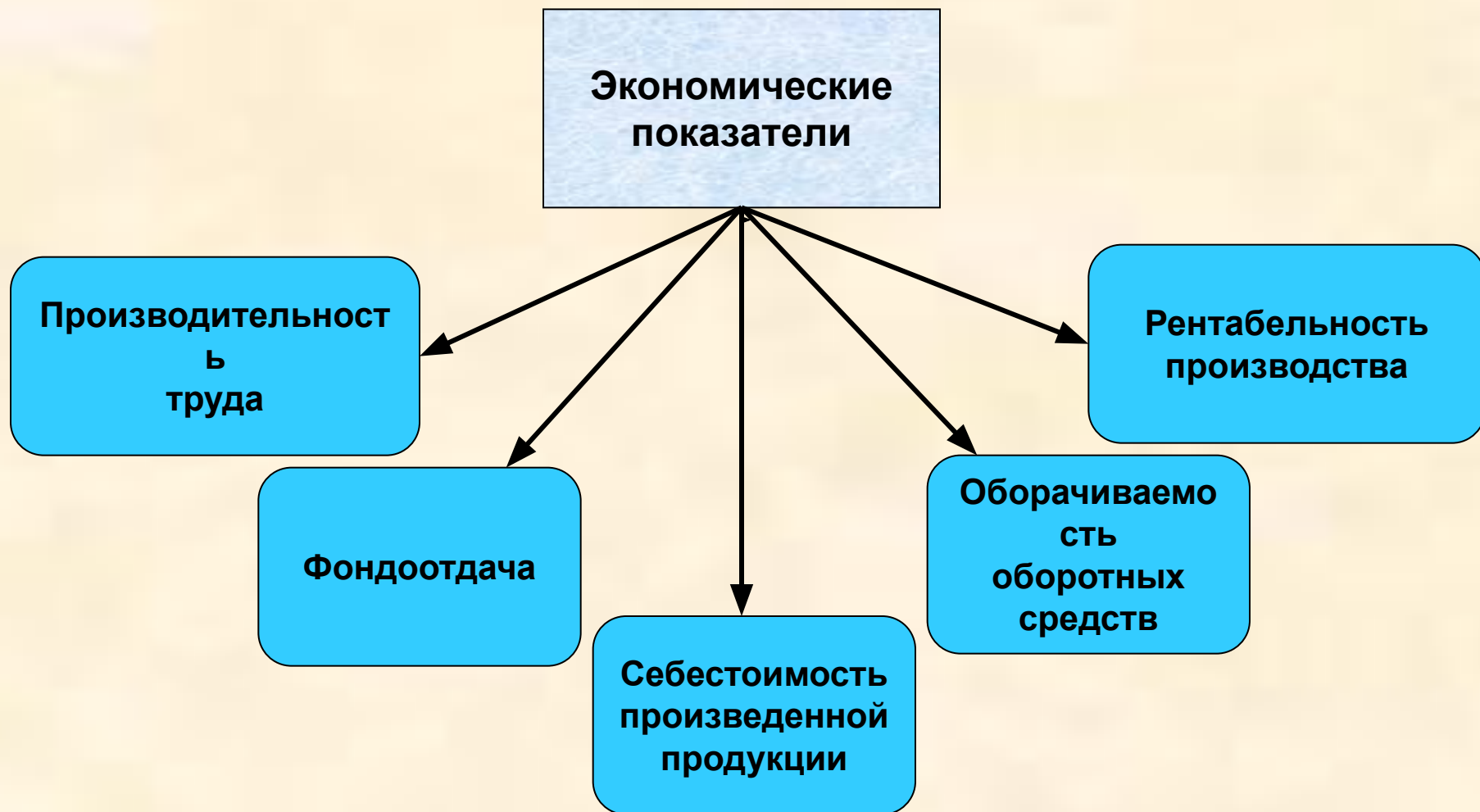
$$M_K = M_H + M_C + M_P + M_{П} - M_L$$

где  $M_K$ ,  $M_H$  – мощность на начало и конец планируемого периода,

$M_C$ ,  $M_P$ ,  $M_{П}$  – прирост мощности за счет строительства, реконструкции, технического перевооружения,

$M_L$  – уменьшение мощности в результате выбытия оборудования.

# Экономические показатели эффективности производства



**Издержки производства** - это затраты производственных факторов на производство и реализацию продукции.

Издержки бывают явные и неявные (вмененные, имплицитные) издержки.

- **Явные издержки** (денежные) - все издержки фирмы на оплату используемых факторов производства - труда, земли (естественных ресурсов), капитала, предпринимательских способностей. Все явные затраты фирмы в конечном счете сводятся к возмещению использованных факторов производства. Сюда входят: оплата труда - в виде зарплаты, оплата земли - в виде аренды, капитала - в виде расходов на основные и оборотные фонды, предпринимательских способностей как организаторов производства и сбыта. Сумма всех явных издержек называется себестоимость продукции, разница между рыночной ценой и себестоимостью - прибыль.
- **Неявные** (вмененные, имплицитные) - издержки использования ресурсов, являющихся собственностью фирмы. Эти издержки не входят в платежи другим фирмам и лицам (здание фирмы, которое используется для администрации, а может быть сдано в аренду и приносить доход).

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Постоянные (FC)** - издержки фирмы, связанные с возмещением производственных факторов, размеры которых не зависят от объема производимой продукции.

**Переменные (VC)** - издержки фирмы, связанные с возмещением производственных факторов, размеры которых зависят от объема производимой продукции (зарплата производственного персонала, платежи за сырье и материалы, топливо, энергию).

**Валовые издержки (ТС)** - это сумма постоянных и переменных издержек:  $ТС = FC + VC$ .

Естественно, что при изменении переменных соответственно изменяются и валовые.

Основу постоянных издержек составляют издержки, связанные с использованием основных фондов - *основного капитала*, а переменных - издержки, связанные с использованием оборотных фондов - *оборотного капитала*.

**Средние издержки (AC)** - это издержки, приходящиеся на единицу производимой продукции.

**Предельные издержки** - прирост издержек, связанный с выпуском дополнительной единицы продукции, т.е. отношение прироста переменных издержек к вызванному ими приросту продукции,

**Закон убывающей отдачи** - непрерывное увеличение использования одного переменного ресурса в сочетании с неизменным количеством других ресурсов на определенном этапе приведет к прекращению роста отдачи от него, а затем и к ее сокращению. Исключение - переход к более прогрессивной технологии может и повысить отдачу независимо от соотношений постоянных и переменных факторов.

# Организация учета в организации

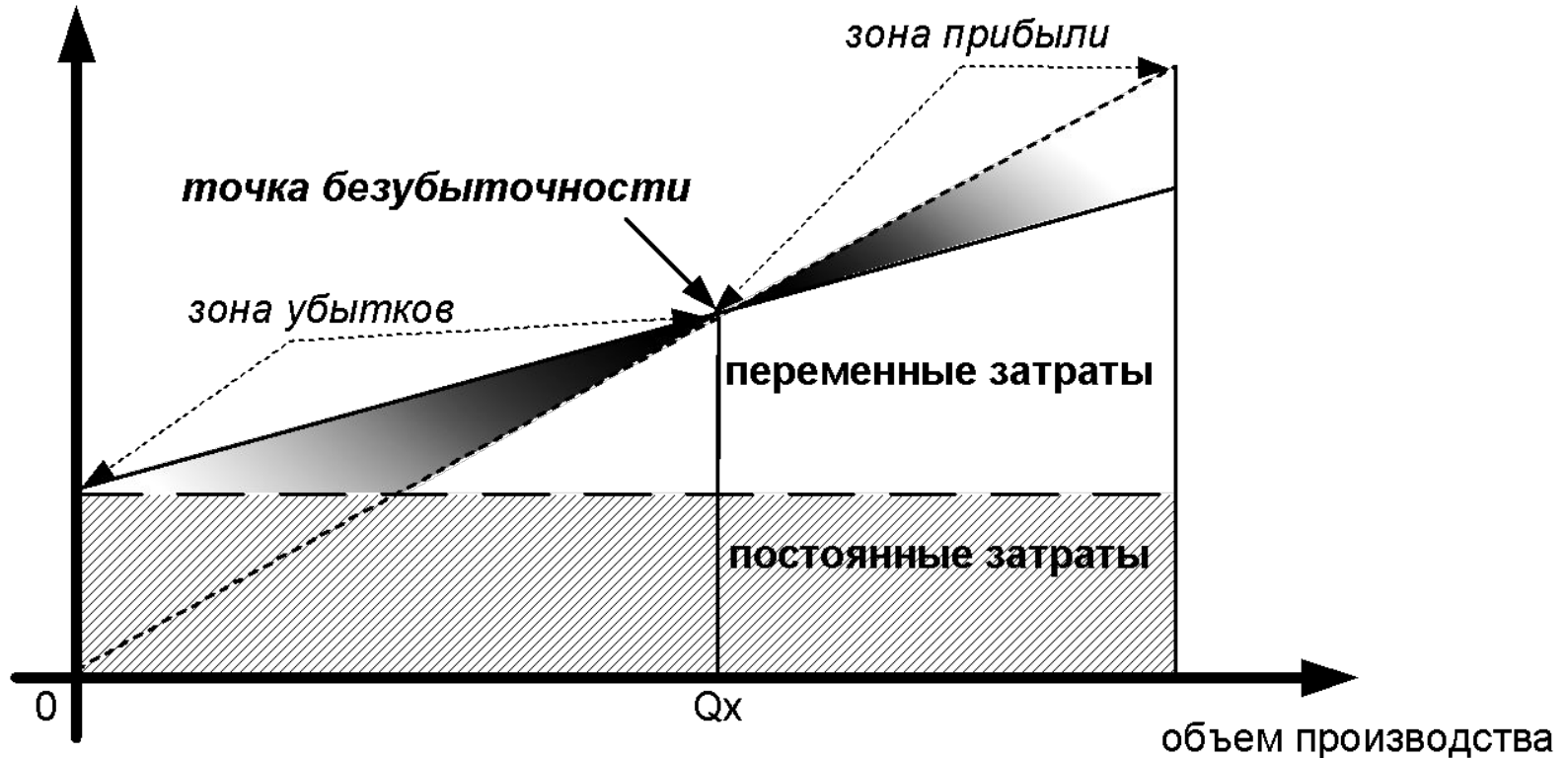
## Классификация затрат:

Признак	Вид	Описание
По экономической роли в процессе производства	Основные затраты	Расходы, которые непосредственно связаны с процессом производства продукции, выполнением работ или оказанием услуг
	Накладные расходы	Расходы по управлению и обслуживанию производственного процесса
По составу	Комплексные	Затраты, в состав которых входит более одного элемента (общехозяйственные и коммерческие расходы)
	Одноэлементные	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда
По способу включения в себестоимость продукции	Прямые	Большая часть прямых затрат является основными
	Косвенные (накладные)	В качестве базы для распределения накладных расходов обычно принимаются суммы начисленной заработной платы основных производственных рабочих, время работы основного оборудования
По отношению к величине выпуска продукции	Постоянные	Затраты, которые остаются стабильными при изменении объема производства (амортизация, аренда помещений, налог на имущество, повременная оплата труда рабочих)
	Переменные	Затраты, которые изменяются пропорционально объему производства продукции (сдельная зарплата производственных рабочих, сырье, материалы)
По периодичности возникновения	Единовременные	Расходы в добывающих отраслях, при освоении новых организаций, производств, цехов, агрегатов, а также на подготовку и освоение производства продукции единичного производства
	Периодические	Расходы по освоению производства продукции серийного или массового производства
По участию в процессе производства	Производственные	Затраты в ходе производственного цикла
	Коммерческие расходы	Затраты в ходе цикла реализации
По эффективности	Производительные	Регулируется нормативами
	Непроизводительные	Не планируется

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Точка безубыточности** определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие работало безубыточно, могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли. *Безубыточный (критический) объем продаж* – это та выручка, которая покрывает только затраты, финансовый результат при этом равен нулю.

выручка от реализации



Деление затрат на постоянные и переменные и использование категории маржинального дохода позволяет не только определить безубыточный объем продаж, зону безопасности и сумму прибыли по отчетным данным, но и спрогнозировать уровень этих показателей на перспективу, оценить их чувствительность к изменению отдельных факторов.



## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

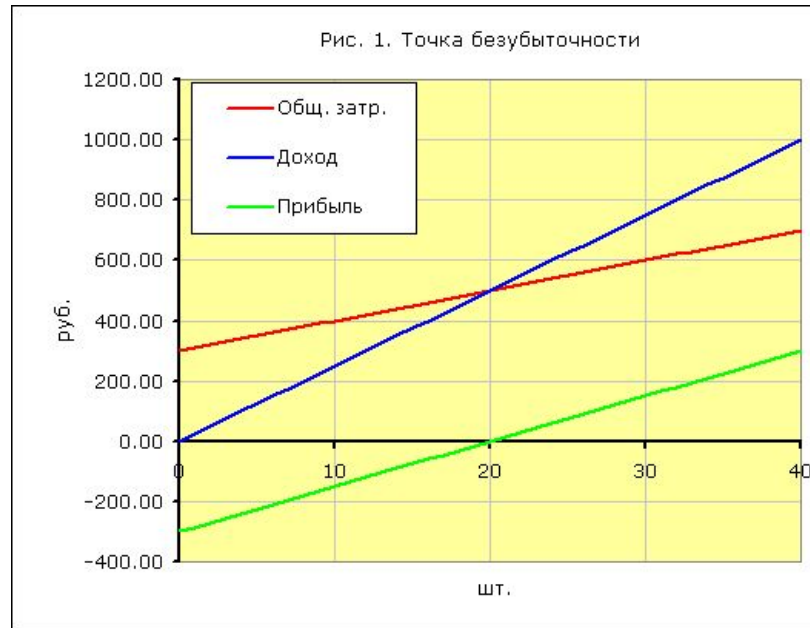
Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Выручка от продаж} \cdot \text{Постоянные затраты}}{\text{Выручка от продаж} - \text{Переменные затраты}}$$

Формула расчета точки безубыточности в натуральном выражении (в штуках):

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена за единицу продукции} - \text{Средние переменные затраты}}$$

На приведенном ниже рисунке точка безубыточности в натуральном выражении равно 20 штук.



В точке безубыточности линия доходов пересекает и идет выше линии общих (валовых) затрат, линия прибыли пересекает 0 — переходит из зоны убытков в зону прибыли.

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

*Показатели эффективности использования капитала фирмы.*

1. Доходность капиталовложений (ДК) исчисляется как отношение величины операционного дохода (ОД) к сумме основного ( $K_{осн}$ ) и материального оборотного капитала ( $K_{моб}$ ):

$$ДК = \frac{ОД}{K_{осн} + K_{моб}} \cdot 100\%$$

Операционным доходом обычно считают доход от основной деятельности компании и до вычета процентов за кредит и налогов. Чем выше величина доходности капиталовложений, тем эффективнее используются активы предприятия.

2. Сила операционного рычага основывается на двух допущениях:

- каждый дополнительный рубль выручки увеличивает объем операционного дохода на один рубль, помноженный на норму вклада,
- каждый процент увеличения выручки дает гораздо больший процентный рост дохода.

Сила операционного рычага рассчитывается как отношение величины пророста операционного дохода к величине прироста выручки (в процентах):

$$COP = \frac{\Delta OD\%}{\Delta B\%}$$

3. Сила финансового рычага является отношением прироста суммы чистой прибыли (то есть прибыли всех налоговых и иных обязательных платежей партнерам по бизнесу) к приросту операционного дохода:

$$CFR = \frac{\Delta ЧП\%}{\Delta OD\%}$$

Существуют два уровня показателей СФР:

- если у компании нет долгов и она не выплачивает никаких налогов, то теоретически  $CFR = 1$  и  $\Delta ЧП\% = \Delta OD\%$
- если компания имеет долги и уплачивает налоги, то СФР меньше единицы.

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Себестоимость продукции** – это выраженные в денежной форме текущие затраты (сырье, основные фонды, трудовые ресурсы и прочие) предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Как экономическая категория себестоимость продукции выполняет ряд функций:

- учет и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- определение оптимальных размеров предприятия;
- база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определение прибыли и рентабельности;
- экономическое обоснование и принятие любых управленческих решений;
- экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций на реконструкцию, техническое перевооружение, расширение действующего предприятия.
- Различают следующие виды себестоимости продукции:
- **цеховая себестоимость** – это затраты цеха, связанные с производством продукции;
- **производственная себестоимость** – помимо затрат цехов включает в себя общепроизводственные и общехозяйственные расходы;
- **полная себестоимость** – отражает все затраты на производство и реализацию продукции, складывается из производственной себестоимости и внепроизводственных расходов (расходы на тару и упаковку, транспортировку продукции и прочие расходы);
- **индивидуальная себестоимость** – обуславливается конкретными условиями, в которых действует то или другое предприятие;
- **среднеотраслевая себестоимость** – определяется как средневзвешенная величина и характеризует средние затраты на единицу продукции по отрасли, поэтому она находится ближе к общественно необходимым затратам труда.

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

Себестоимость продукции является не только важнейшей экономической категорией, но и комплексным показателем, на основании которого можно судить об эффективности использования предприятием различных видов ресурсов (переменного и постоянного капитала), находящихся в его распоряжении, а также об уровне организации труда на предприятии.

$$C_{II} = \left[ M_3 + ЗП \cdot \left( 1 + \frac{\alpha + K_{оп} + K_{ох}}{100} \right) + ЗП \cdot \left( 1 + \frac{\alpha}{100} \right) \cdot \frac{\beta}{100} \right] \cdot \left( 1 + \frac{K_{ВП}}{100} \right)$$

$M_3$  – прямые затраты на материалы, сырье, руб.,

$ЗП$  – основная заработная плата рабочих, руб.,

$\alpha$  – процент дополнительной заработной платы рабочих, %,

$\beta$  – отчисления на социальные нужды, %,

$K_{оп}$  – косвенные общепроизводственные расходы на содержание оборудования, %,

$K_{ох}$  – общехозяйственные расходы, %,

$K_{ВП}$  – внепроизводственные расходы, %.

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Структура себестоимости** – это состав по элементам или статьям и их доля в полной себестоимости.

В себестоимость производства и реализации продукции включаются затраты, связанные:

- с непосредственными производством продукции, обусловленные технологией и организацией производства,
- использованием природного сырья,
- подготовкой и освоением производства,
- совершенствованием технологии и организации производства,
- изобретательством и рационализацией, проведением опытно-экспериментальных работ,
- обслуживанием производственного процесса,
- обеспечением нормальных условий труда и техники безопасности,
- управлением производством,
- подготовкой и переподготовкой кадров,
- отчислением на социальные нужды.

Факторы, влияющие на структуру себестоимости:

- географическое местонахождение предприятия;
- уровень концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования и диверсификации производства;
- инфляция и изменение процентной ставки банковского кредита;
- ускорение научно-технического прогресса (он влияет на структуру себестоимости многопланово, но основное влияние заключается в том, что под воздействием этого фактора доля живого труда уменьшается, а доля овеществленного труда в себестоимости продукции увеличивается);
- специфика (особенности) предприятия.

Структура себестоимости продукции характеризует следующие показатели:

- доля отдельного элемента или статьи в полных затратах;
- соотношение между живым и овеществленным трудом;
- соотношение между постоянными и переменными затратами;
- соотношение между основными и накладными расходами, между производственными и коммерческими (непроизводственными) расходами, между прямыми и косвенными расходами.

## **Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия**

Основными группировки затрат в расчете себестоимости продукции являются: по «**экономическим элементам**» и по «**статьям затрат**».

На основе группировок разрабатываются важнейшие документы: **смета затрат на производство и калькуляция себестоимости по отдельным видам продукции.**

**Группировка затрат по экономическим элементам** (что и сколько вошло в себестоимость):

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

**Материальные затраты - это стоимость:**

- приобретаемых **сырья и материалов, непосредственно входящих в состав продукции;**
- покупных **материалов для обеспечения процесса производства** (работ, услуг) и упаковки;
- покупных **комплектующих изделий и полуфабрикатов;**
- приобретенного **топлива** на технологические цели;
- всех видов **энергии** (тепла, сжатого воздуха, холода, электрической).

**Отчисления на социальные нужды:** социальное, медицинское и пенсионное страхование.

**Прочие затраты:** налоги, сборы, отчисления в специальные внебюджетные фонды, платежи по обязательному страхованию имущества, за предельно допустимые выбросы, за услуги связи, ВЦ, за аренду, рекламу.

## Организация учета в организации

### Классификация себестоимости:

Признак	Вид	Описание
<b>В зависимости от расходов</b>	<b>Цеховая</b>	Сумма затрат цехов основного производства
	<b>Производственная (цеховая + общехозяйственные расходы)</b>	Сумма затрат на производство продукции и управленческих расходов представляет собой цеховую себестоимость, увеличенную на сумму общехозяйственных расходов
	<b>Полная (производственная + затраты по реализации)</b>	Сумма затрат на производство и реализацию продукции, к производственной себестоимости добавляются суммы затрат по реализации
<b>Категория бухгалтерского учета</b>	<b>Оценка по элементам затрат</b>	Материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты
	<b>По калькуляционным статьям затрат</b>	Сырье и материалы, возвратные отходы (вычитаются), покупные и комплектующие изделия, полуфабрикаты, услуги сторонних организаций, топливо и энергия на технологические цели, основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих, отчисления на социальные нужды, расходы на содержание машин и оборудования, общепроизводственные расходы, общехозяйственные расходы, потери от брака, прочие производственные расходы, коммерческие расходы

## **Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия**

### **Калькулирование себестоимости продукции**

Классификация затрат по статьям расходов **в расчете на единицу продукции** осуществляется с целью контроля за затратами по местам их формирования.

**Типовая калькуляция содержит следующие расходы:**

- сырье и материалы;
- покупные изделия, полуфабрикаты, услуги промышленного характера сторонних предприятий и организаций;
- топливо и энергия на технологические нужды;
- расходы на оплату труда работников (основная и дополнительная), непосредственно занятых выпуском продукции;
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на освоение и подготовку производства;
- расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования;
- цеховые расходы;

#### цеховая себестоимость

- общезаводские расходы,
- потери от брака;

#### производственная себестоимость

- коммерческие (внепроизводственные) расходы.

#### полная себестоимость

**Общепроизводственные расходы:** содержание аппарата управления цеха (с начислениями), прочего персонала, износ МБП, амортизация прочих основных фондов цеха, стоимость товарно-материальных ценностей по содержанию зданий, сооружений, на охрану и безопасность труда.

**Общехозяйственные расходы:** содержание аппарата заводоуправления (с начислениями), прочего персонала, износ инвентаря общезаводского назначения, амортизация основных фондов заводоуправления, расходы на командировки, почту, подготовку кадров, налоги, сборы и другие общезаводские платежи.

**Коммерческие расходы** - связаны со сбытом продукции: упаковка, хранение, транспортировка, погрузка, реклама (в пределах норм), включая участие в ярмарках, выставках.



**Смета затрат на производство и реализацию продукции**

(тыс. руб.)

№ пп	Наименование	По плану на год	
		Всего	в т.ч. IV кв.
1.	Производственные запасы	138 364	38 901
2.	Амортизация основных фондов	5 898	1 654
3.	Расходы на оплату труда	24 160	6 765
4.	Отчисление во внебюджетные фонды всего, в том числе:	8 601	2 408
	- пенсионный фонд	6 765	1 894
	- фонд социального страхования	966	271
	- фонд обязательного медицинского страхования, в т.ч.	870	243
	- федеральный фонд	48	14
	- территориальный фонд	822	229
5.	Прочие затраты	5 806	1 626
6.	<b>Итого затраты на производство (1+2+3+4+5)</b>	<b>182 829</b>	<b>51 354</b>
7.	Списано на непроизводственные счета	2 100	590
8.	<b>Себестоимость валовой продукции (6 – 7)</b>	<b>180 729</b>	<b>51 944</b>
9.	Изменение себестоимости остатков незавершенного производства («-» прирост, «+» уменьшение)	- 1 700	- 1 180
10.	<b>Производственная себестоимость товарной продукции (8+9)</b>	<b>182 429</b>	<b>53 124</b>
11.	Внепроизводственные расходы	780	210
12.	<b>Полная себестоимость товарной продукции (10+11)</b>	<b>183 209</b>	<b>53 334</b>
13.	Коммерческие расходы	9 676	3 191
14.	<b>Себестоимость реализованной продукции (12+13)</b>	<b>192 885</b>	<b>56 525</b>

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Применяют следующие методы калькулирования себестоимости продукции:**

*Метод прямого счета* – себестоимость единицы продукции определяется делением общей суммы издержек на количество произведенной продукции.

*Нормативный метод* основан на нормах и нормативах использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

*Расчетно-аналитический метод* основан на всестороннем анализе состояния производства, возможных изменений в нем.

*Параметрический метод* основан на установлении закономерностей изменения издержек производства в зависимости от качественных характеристик продукции.

**Главные факторы снижения себестоимости продукции:**

- повышение технического уровня производства;
- улучшение организации труда и производства;
- изменение объема и структуры продукции.

# Методика планирования затрат на производство и реализацию продукции

## Методика расчета затрат на производство и реализацию продукции на планируемый год

$$З = З_1 + Т - З_2 + В, \text{ где}$$

- З** – затраты на производство и реализацию продукции на планируемый год
- З<sub>1</sub>** – затраты по остаткам нереализованной продукции на начало планируемого года
- Т** – затраты на выпуск продукции в планируемом году
- З<sub>2</sub>** – затраты по остаткам нереализованной продукции на конец планируемого года
- В** – внепроизводственные и коммерческие расходы

## Методика расчета затрат на нереализованную на начало года продукцию

$$З_1 = З_{скл} + З_{до} + З_{ср} + З_{хр}, \text{ где}$$

- З<sub>1</sub>** – затраты по остаткам нереализованной продукции на начало планируемого года
- З<sub>скл</sub>** – затраты по остаткам готовой продукции на складе на начало планируемого года
- З<sub>до</sub>** – затраты по отгруженной на начало года продукции срок оплаты которой не наступил
- З<sub>ср</sub>** – затраты по отгруженной, но не оплаченной в срок продукции на начало года
- З<sub>хр</sub>** – затраты по продукции, находящейся на ответственном хранении на начало года

## Методика расчета затрат на нереализованную на конец года продукции

$$З_2 = З_{скл} + З_{до}, \text{ где}$$

- З<sub>2</sub>** – затраты по остаткам нереализованной продукции на конец планируемого года
- З<sub>скл</sub>** – затраты по остаткам готовой продукции на складе на конец планируемого года
- З<sub>до</sub>** – затраты по отгруженной на конец года продукции, срок оплаты которой не наступил

## Резервы снижения себестоимости продукции

### Рост производительности труда

$$\text{Эз} = \left( \text{Зт} - \frac{\text{Зт} * \text{Рз}}{\text{Рв}} \right) * \text{Т}, \text{ где}$$

Зт – затраты по зарплате на 1 руб. товарной продукции;

Рз - % роста зар.платы в планируемом году;

Рв - % роста произв.труда в планируемом году;

Т – выпуск товарн.продукции в планир.году в оптов.ценах

### Лучшее использование основных фондов

$$\text{Эа} = \left( \text{За} - \frac{\text{За} * \text{Ра}}{\text{Рф}} \right) * \text{Т}, \text{ где}$$

За – амортизац.отчислен. на 1 руб. товарной продукции;

Ра - % роста амортизации в планируемом году;

Рф - % роста показателя фондоотдачи;

Т – выпуск товарн.продукции в планир.году в оптов.ценах

### Снижение норм расхода материальных затрат

$$\text{Эм} = \left( \text{Зм} - \frac{\text{Зм} * \text{Н}}{100\%} \right) * \text{Т}, \text{ где}$$

Зм – затраты материалов на 1 руб. товарной продукции;

Н - % снижения норм расхода материалов в планир.году;

Т – выпуск товарн.продукции в планир.году в оптов.ценах

## РЕЗЕРВЫ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

Снижение потерь от брака

Снижение расходов по сбыту продукции

Снижение расходов на аппарат управления

# Факторы, влияющие на величину выручки от реализации продукции

**Выручка от реализации продукции  
(работ, услуг)**

это сумма денежных средств, поступивших на расчетный счет предприятия за реализованную потребителям продукцию, выполненные работы и оказанные услуги

Объем произведенной продукции

Ассортимент выпуска

Качество продукции

Ритмичность отгрузки

Своевременность оформления  
расчетно – платежных документов

Цена продукции

Уровень цен на рынке

Формы расчетов

Соблюдение  
договорных  
обязательств

# Основные направления распределения выручки на предприятиях



# Методика планирования выручки от реализации продукции

## Методика расчета выручки от реализации продукции на планируемый год

$$B = (B_1 + T - B_2) \times K, \text{ где}$$

**B** – выручка от реализации продукции в планируемом году

**B<sub>1</sub>** – выручка от реализации остатков нереализованной продукции на начало планируемого года

**T** – выручка от реализации произведенной в планируемом году товарной продукции

**B<sub>2</sub>** – выручка от реализации остатков нереализованной продукции на конец планируемого года

**K** – коэффициент пересчета выручки из производственной себестоимости в цену реализации

## Методика расчета выручки по остаткам нереализованной продукции на начало года

$$B_1 = B_{\text{скл}} + B_{\text{до}} + B_{\text{ср}} + B_{\text{хр}}, \text{ где}$$

**B<sub>1</sub>** – выручка от реализации остатков нереализованной продукции на начало планируемого года

**B<sub>скл</sub>** – выручка от реализации остатков готовой продукции на складе

**B<sub>до</sub>** – выручка от реализации отгруженной продукции, срок оплаты которой не наступил

**B<sub>ср</sub>** – выручка от реализации отгруженной, но не оплаченной в срок продукции

**B<sub>хр</sub>** – выручка от реализации продукции, находящейся на ответственном хранении

## Методика расчета выручки по остаткам нереализованной продукции на конец года

$$B_2 = B_{\text{скл}} + B_{\text{до}}, \text{ где}$$

**B<sub>2</sub>** – выручка от реализации остатков нереализованной продукции на конец планируемого года

**B<sub>скл</sub>** – выручка от реализации остатков готовой продукции на складе

**B<sub>до</sub>** – выручка от реализации отгруженной продукции, срок оплаты которой не наступил

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Прибыль** – часть добавленной стоимости, которая получена в результате реализации продукции (иначе прибыль есть разница между доходами и расходами, в ином случае - убыток).

**Валовая прибыль** – разница между доходами от различных видов деятельности и расходами по этим видам деятельности.

**Налогооблагаемая прибыль** – разница между доходами и расходами, исчисленными в соответствии с НК РФ.

**Прибыль от реализации** – разница между выручкой от продажи товаров без налогов, включенных в цену, и полной себестоимостью этих товаров.

**Чистая экономическая прибыль** определяется как разность между доходом от реализации продукции и всеми издержками.

**Бухгалтерская прибыль (финансовая)** - разность между валовым доходом (выручкой) и ее явными издержками. С ней мы и встречаемся на практике.

**Экономическая прибыль** - разница между валовым доходом (выручкой) и всеми - явными и альтернативными издержками фирмы.

**Нормальная прибыль** - прибыль, равная альтернативным издержкам, вложенным в дело владельцами фирмы. Например, вы вложили в дело 10 млн.руб. и получили прибыль 1 млн. или 10%. Если банковская %-я ставка тоже 10%, то полученная прибыль - нормальная, отражающая альтернативные издержки, связанные с возможностью вложения в банк.



## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Валовая**

$$\Pi_B = B - C$$

**прибыль:**

$B$  – выручка от продаж,  $C$  – себестоимость проданных товаров.

**Прибыль от продаж:**  $\Pi_{\Pi} = \Pi_B - P_K - P_Y$

$P_K$  – коммерческие расходы,  $P_Y$  – управленческие расходы.

**Прибыль от реализации продукции:**  $\Pi_{РП} = B_{РП} - (C + НДС + A)$

$B_{РП}$  – выручка от реализации продукции,  $C$  – себестоимость, НДС – налог на добавленную стоимость,  $A$  – акциз.

**Балансовая (налогооблагаемая) прибыль:**  $\Pi_B = \Pi_{РП} + \Pi_{РОС} + \Pi_{ВНР}$

$\Pi_{РОС}$  – прибыль от реализации основных средств и иного имущества,

$\Pi_{ВНР}$  – прибыль (убыток) от внереализационных операций.

**Прибыль до налогообложения:**  $\Pi_{ДН} = \Pi_{\Pi} - Д_{\Pi} - P_{\Pi}$

$Д_{\Pi}$  – прочие доходы,  $P_{\Pi}$  – расходы прочие.

**Чистая прибыль:**  $\Pi_{\text{ч}} = \Pi_{ДН} - H_{\Pi}$

$H_{\Pi}$  – налог на прибыль и другие обязательные платежи

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

### **Функции прибыли:**

- является критерием и показателем эффективности деятельности предприятия,
- обладает стимулирующей функцией,
- является источником формирования бюджетов различных уровней,
- является источником развития предприятия и прироста акционерного капитала.

### **Методы планирования прибыли:**

1. *Метод прямого счета* – поассортиментный расчет прибыли от выпуска и реализации продукции.
2. *Аналитический метод* – расчет ведется по сравнимой и несравнимой товарной продукции.
3. *Метод, основанный на эффекте производственного (операционного) рычага (CVP-анализ).*
4. *Метод на основе бюджетирования* – разрабатываются компьютерно-ориентированные модели финансового планирования прибыли.

#### **Реализуется в пять этапов:**

- организационный – проведение маркетинговых исследований, изучение возможности производства и сбыта продукции. Составляется план объема продаж.
- производственное планирование – разработка производственной программы предприятия.
- планирование издержек предприятия – определение производственной себестоимости.
- планирование прибыли от реализации продукции.
- проектирование прибыли предприятия – расчет балансовой прибыли.

**Факторы роста прибыли:** объем продаж, рост цен, снижение себестоимости, обновление ассортимента и номенклатуры продукции.

# Функции прибыли

## ФУНКЦИИ ПРИБЫЛИ

### Воспроизводственная

Прибыль является источником формирования финансовых ресурсов предприятия и государства, источником расширенного производства не только в рамках предприятия, но и в масштабе всего общества. С одной стороны, прибыль является источником обеспечения внутривозрастных потребностей предприятия, а с другой - одним из основных источников формирования доходов бюджета государства, внебюджетных и благотворительных фондов.

### Стимулирующая

Прибыль стимулируется

Основным источником прироста собственного капитала предприятия, источником социальных благ для членов трудового коллектива. За ней закрепляется статус цели, от ее величины зависит благополучие хозяйствующих субъектов. Прибыль оказывает влияние на укрепление коммерческого расчета, влияет на повышение эффективности и интенсификацию производства.

### Контрольная

Прибыль является обобщающим итоговым показателем деятельности предприятия, призванным наиболее полно отражать эффективность производства, качество производимой продукции, уровень производительности труда, рациональное использование всех видов ресурсов. Прибыль является важнейшим показателем финансового плана и основным оценочным показателем деятельности предприятия.

## Факторы, оказывающие влияние на величину прибыли

**Прибыль** как финансовый результат деятельности предприятия является индикатором финансового состояния предприятия, его финансовой устойчивости и платежеспособности, отражает рост его потенциальных возможностей

### Факторы, зависящие от деятельности предприятия

Рост объема производства и реализации продукции

Снижение себестоимости продукции

Использование передовых технологий

Повышение качества продукции

Улучшение ассортимента выпускаемой продукции

Уровень цен на выпускаемую продукцию

### Факторы, не зависящие от деятельности предприятия

Государственная экономическая политика в области ценообразования, налогообложения, амортизации

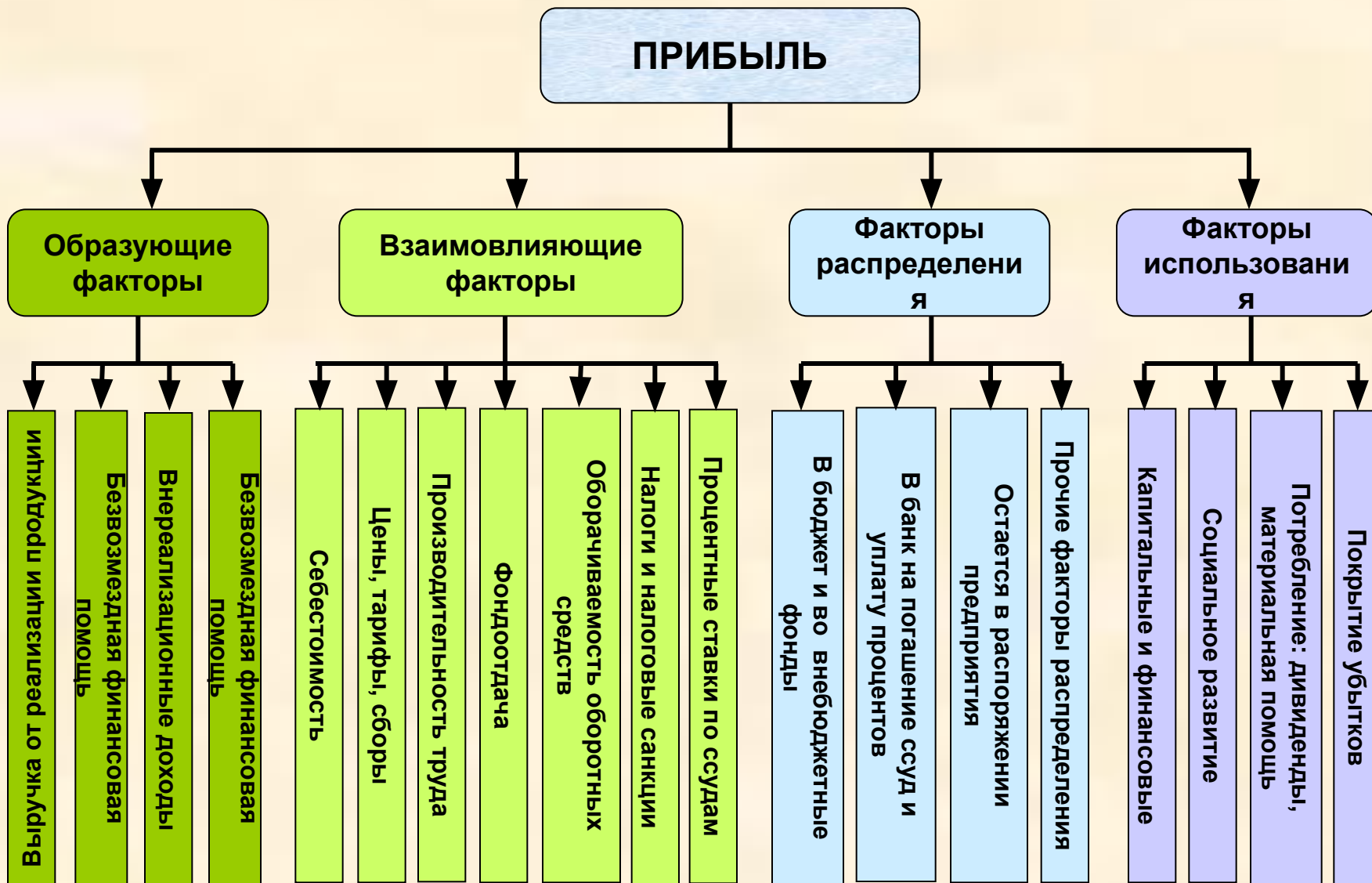
Общее состояние экономики страны (уровень инфляции, состояние платежно-расчетной дисциплины и др.)

Степень развития рынка

«Физическая среда» существования предприятия

Уровень цен, сложившихся на рынке рынка

# Факторы, влияющие на распределение и использование прибыли



# Состав общей прибыли предприятия

## ОБЩАЯ ПРИБЫЛЬ

### Прибыль от реализации

Прибыль от реализации  
продукции  
собственного производства

Прибыль от реализации ранее  
приобретенных товаров

Прибыль от реализации  
имущества

Прибыль от реализации  
ценных бумаг

Прибыль от реализации  
имущественных прав

### Высшая реализационная прибыль

Определяется как разница между  
доходами и расхода по  
внеоперационным операциям:

- от долевого участия в  
деятельности  
других предприятий;
- от сдачи имущества в аренду;
- проценты по займам, кредитам,  
ценным бумагам и  
обязательствам;
- доходы (убытки) прошлых лет,  
выявленные в отчетном периоде;
- санкций за нарушение договорных  
обязательств, а также суммы  
возмещения убытков или ущерба;
- суммы восстановленных  
резервов;
- излишки товарно-материальных  
ценностей, выявленные в  
результате инвентаризации и др.

# Состав доходов и расходов, учитываемых при формировании прибыли

## ДОХОДЫ

### От реализации

Выручка от реализации товаров собственного производства

Выручка от реализации ранее приобретенных товаров

Выручка от реализации имущества

Выручка от реализации ценных бумаг

Выручка от реализации имущественных прав

### Внереализационные

От долевого участия в других организациях

От сдачи имущества в аренду (субаренду)

Дивиденды, полученные по договорам займа, кредита, по ценным бумагам

Безвозмездно полученное имущество

Положительные курсовые разницы по валютным счетам

Штрафные санкции, пени за нарушение договоров

Стоимость излишков товарно-материальных ценностей в результате инвентаризации

Доходы прошлых лет, выявленные в отчетном году

## РАСХОДЫ

### На производство и реализацию

Материальные затраты

Расходы на оплату труда

Отчисления во внебюджетные фонды

Суммы начисленной амортизации

Прочие расходы: командировочные; канцелярские, почтовые расходы; оплата аудиторских и консультационных услуг; суммы налогов и сборов; арендные платежи; расходы на рекламу и др.

### Внереализационные

Содержание переданного в аренду имущества

Организация выпуска ценных бумаг

разницы по переоценке ликвидационной стоимости из эксплуатации основных фондов

Отрицательные курсовые разницы по валютным счетам

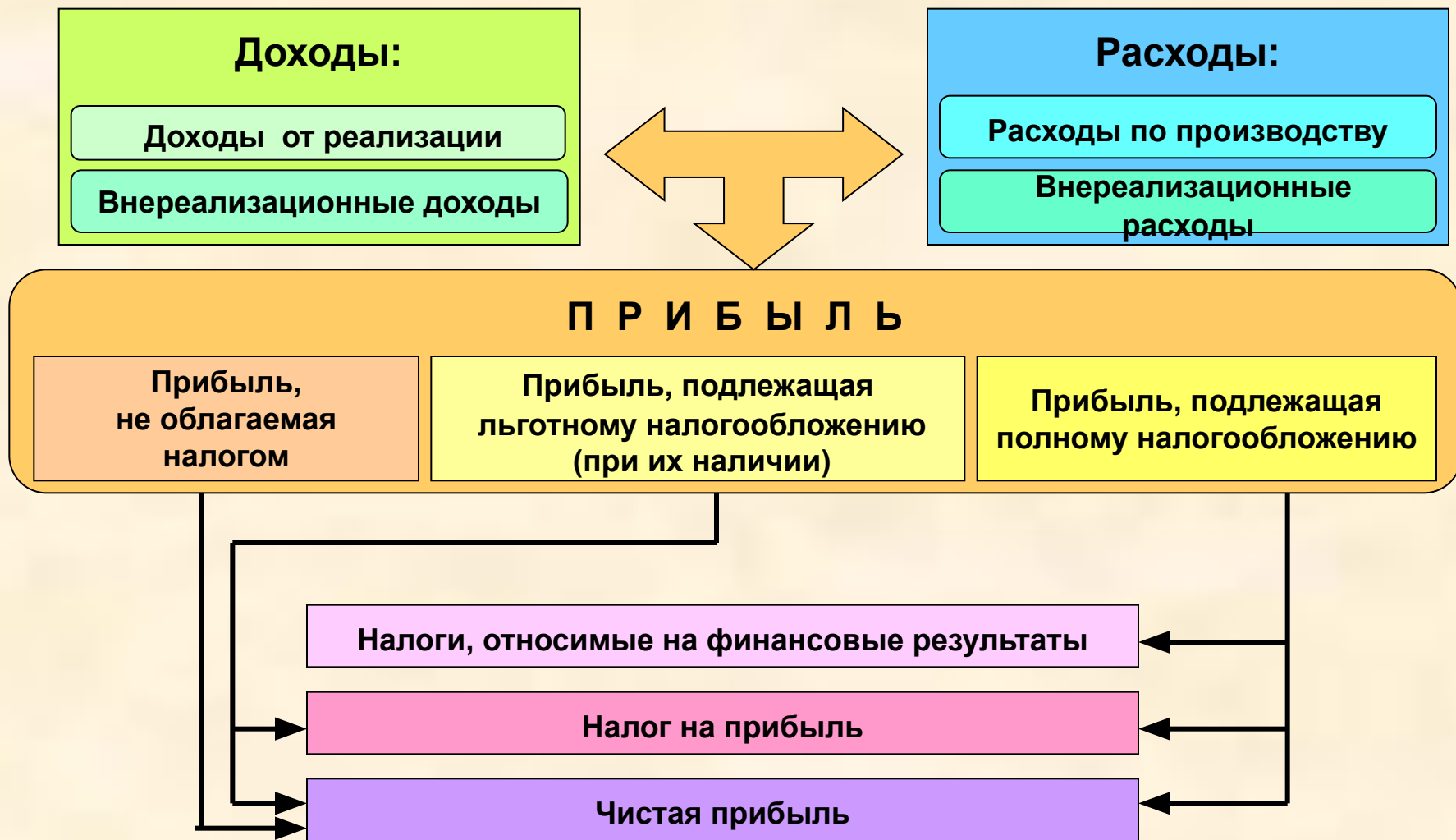
Штрафные санкции, пени за нарушение договоров

Содержание мощностей и объектов на консервации

Судебные расходы

Потери от стихийных бедствий

# Порядок формирования и распределения прибыли





# Направления распределения чистой прибыли предприятия

## Чистая прибыль

### Фонд накопления

Капитальные вложения в производственную сферу

Капитальные вложения в социальную сферу

Финансирование прироста собственных оборотных средств

Отчисления в фонд развития производства

Возврат кредитов и ссуд, уплата процентов по ним

Штрафные санкции, перечисляемые в бюджет и внебюджетные фонды

Формирование резервных и страховых фондов

Выплата дивидендов акционерам

### Фонд потребления

Образование фондов экономического стимулирования

Оказание материальной помощи

Удешевление питания в столовой

Ссуды на строительство жилья сотрудникам

Обучение сотрудников

Дополнительное медицинское страхование

Всевозможные виды доплат

Оплата отдыха сотрудников

Создание объектов социальной сферы

# Методика планирования прибыли от реализации продукции

## Метод прямого счета

(этот метод применяется на предприятиях с небольшим ассортиментом выпускаемой продукции)

$$П = П_1 + П_{тп} - П_2, \text{ где}$$

**П** – плановая прибыль от реализации продукции

**П<sub>1</sub>** – прибыль в остатках нереализованной продукции на начало планируемого года

**П<sub>тп</sub>** – прибыль от выпуска товарной продукции в планируемом году

**П<sub>2</sub>** – прибыль в остатках нереализованной продукции на конец планируемого года

$$П_{тп} = В - С, \text{ где}$$

**В** - объем выпуска товарной продукции в планируемом году в ценах реализации

**С** - объем выпуска товарной продукции в планируемом году по полной себестоимости

## Аналитический метод

(применяется в отраслях с большим ассортиментом продукции и при отсутствии плановых калькуляций по номенклатуре выпускаемой продукции, только для сравнимой продукции)

Этапы планирования:

Этап 1. Определяется ожидаемая прибыль текущего года.

Этап 2. Рассчитывается базовая прибыль и базовая рентабельность.

Этап 3. Определяется объем выпуска сравнимой продукции планируемого года по себестоимости текущего года.

Этап 4. Рассчитывается плановая прибыль по сравнимой продукции исходя из уровня базовой рентабельности.

Этап 5. Определяется влияние различных факторов на величину прибыли в планируемом году.

# Показатели рентабельности в промышленности

## Рентабельность продукции (R)

$$R = \frac{\text{Преал}}{\text{Сполн}} \times 100\% , \text{ где}$$

**Преал** - прибыль от реализации товарной продукции;  
**Сполн** - полная себестоимость товарной продукции.

## Нормативная рентабельность (R<sub>норм</sub>)

$$R_{\text{норм}} = \frac{\text{Преал}}{\text{Сполн} - \text{МЗ}} \times 100\% , \text{ где}$$

**Преал** - прибыль от реализации товарной продукции;  
**Сполн** - полная себестоимость товарной продукции;  
**МЗ** - прямые материальные затраты.

## Рентабельность производства (R<sub>произ</sub>)

$$R_{\text{произ}} = \frac{\text{Побщ}}{\text{ОПФ} + \text{НОС}} \times 100\% , \text{ где}$$

**Побщ** - общая прибыль;  
**ОПФ** - среднегодовая стоимость основных производственных фондов;  
**НОС** - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств.

## Рентабельность продаж (R<sub>прод</sub>)

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Преал}}{\text{Вреал}} \times 100\% , \text{ где}$$

**Преал** - прибыль от реализации товарной продукции;  
**Вреал** - выручка от реализации товарной продукции;

## Рентабельности совокупного капитала (R<sub>a</sub>)

$$R_a = \frac{\text{П} + \%}{\text{А}} \times 100\% , \text{ где}$$

**П** - общая (чистая) прибыль;  
**%** - плата за пользование кредитом;  
**А** - среднегодовая стоимость активов предприятия

## Рентабельность собственного капитала (R<sub>ск</sub>)

$$R_{\text{ск}} = \frac{\text{П}}{\text{СК}} \times 100\% , \text{ где}$$

**П** - общая (чистая) прибыль;  
**СК** - собственный капитал фирмы.

## Рентабельность инвестиций (R<sub>инв</sub>)

$$R_{\text{инв}} = \frac{\text{П}}{\text{Б} - \text{К}} \times 100\% , \text{ где}$$

**П** - прибыль до уплаты налогов;  
**Б** - валюта баланса;  
**К** - краткосрочные обязательства

## Рентабельность заемных средств (R<sub>заем</sub>)

$$R_{\text{заем}} = \frac{\%}{\text{Кд} + \text{Кк}} \times 100\% , \text{ где}$$

**%** - плата за пользование кредитом;  
**Кд** - сумма долгосрочных кредитов;  
**Кк** - сумма краткосрочных кредитов.

## Тема 10 Издержки производства и себестоимость продукции, ценовая политика предприятия

**Цена** – денежное выражение товарной стоимости продукции, работ, услуг.

**Наиболее практикуемые цены следующие:**

- 1) **«Базисная цена»** - используется для определения сорта или качества товара и согласовывается между покупателем и продавцом на переговорах.
- 2) **«Фактурная цена»** - цена купли-продажи - определяется условиями поставки, согласованными в контракте.
- 3) **«Мировая цена»** - определяется в зависимости от вида товара: по одним - уровнем цен страны-экспортера, по другим - ценами бирж, или ценами ведущих фирм мира.
- 4) **«Номинальная цена»** - денежная цена товара в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках.
- 5) **«Оптовая цена»** - цены на крупные партии.
- 6) **«Договорная цена»** - цена по соглашению сторон на определенные объемы и сроки поставки, в течение которых она не должна меняться.
  - **«Закупочные цены»** - цены на продукцию, поставляемую через посредников - торгово-закупочных и снабженческих организаций.

Планирование цены осуществляется на основании ряда методов.

- 1) Метод средних издержек и планируемой прибыли предусматривает определение расчетной (номинальной) цены  $P_{пл}$

где  $C_{пл}$  – средняя планируемая себестоимость, руб.,  $P_{пл}$  - планируемая нормативная величина прибыли, руб.

- 2) Метод сопоставления валовых показателей основан на вычислении валового дохода  $V_{в} - TC$  совокупные (валовые) издержки, руб.,  $V_{в}$  - валовая выручка от реализации продукции, руб.

- 3) Метод сопоставления предельных показателей предусматривает расчет предельных издержек  $ПД = \frac{\Delta TR}{\Delta Q}$  где  $\Delta TR$  – изменение валового дохода, руб.,  $\Delta Q$  – прирост выпуска продукции, шт.

# Признаки классификации цен

Ц  
Е  
Н  
А

### По степени регулирования

жестко фиксированные (назначаемые)	регулируемые (изменяемые)	договорные (контрактные)	свободные (рыночные)
------------------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------

### По стадиям ценообразования

оптовая цена изготовителя	оптовая цена изготовителя	отпускная цена изготовителя	оптовая цена закупки	розничная цена
---------------------------	---------------------------	-----------------------------	----------------------	----------------

### В зависимости от территории действия

единые (поясные)	региональные (зональные)
------------------	--------------------------

### В зависимости от размещения транспортных расходов

франко – склад поставщика	франко – склад покупателя	франко – станция назначения	франко – станция назначения	франко - вагон
---------------------------	---------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------

# Основные принципы ценообразования



# Формы реализации денежных накоплений

**Денежные накопления** – это чистый доход, созданный в сфере материального производства прибавочным продуктом в денежной форме.

Прибыль

Косвенные налоги

Н Д С

Акцизы

Таможенные пошлины

Отчисления государственные внебюджетные фонды

Пенсионный фонд

Фонд социального страхования

Фонд обязательного медицинского страхования

Прочие формы

Плата за пользование недрами

Лесной налог

Плата за воду

Плата за землю

Плата за загрязнение окружающей среды

Ф  
О  
Р  
М  
Ы

**Качество - совокупность свойств, определяющих степень пригодности продукции удовлетворять соответствующие потребности.**

**Стандартизация - это деятельность по установлению норм, правил и характеристик в целях:**

- безопасности продукции, работ, услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости;
- качества продукции в соответствии с уровнем науки техники и технологии;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов;
- безопасности предприятий с учетом риска природных и технологических катастроф и др. ЧП;
- обороноспособности и мобилизационной готовности страны (макароны).

**Сертификация продукции - это деятельность по поддержанию соответствия продукции установленным требованиям, в целях:**

- создания единых условий для деятельности предприятий на различных рынках;
- защиты потребителя от недобросовестного производителя, продавца;
- контроля безопасности продукции;
- подтверждения показателей качества продукции, заявленной производителем.



## Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия

**Конкурентоспособность товара** - это такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность - сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно она определяется совокупностью потребительских свойств данного товара-конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, цен, условий поставки и эксплуатации в процессе производительного и (или) личного потребления. Рассмотрим отдельно все составляющие показатели конкурентоспособности товара.

*Технические показатели товара* определяются оценкой соответствия его технического уровня, качества и надежности современным требованиям, которые выдвигаются потребителями на рынке. Эти требования наиболее полно отражают их общественные и индивидуальные потребности при достигнутом (прогнозируемом) уровне социально-экономического развития и научно-технического прогресса как у нас в стране, так и за рубежом. Основные требования потребителей к техническим показателям находят отражение в национальных и международных стандартах.

## Пути повышения конкурентоспособности товара

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии:

- добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов;
- выбрать из намеченных к производству товаров один, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и осуществить на этой основе прорыв на рынке;
- отыскать новое применение выпускаемым товарам;
- своевременно изъять экономически неэффективный товар из сбытовой программы предприятия:
- найти выход на новые рынки как со старыми, так и с новыми товарами;
- осуществлять модификацию выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;
- регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров и систему стимулирования сбыта в целом.

Исходя из оценки существующей и перспективной конкурентоспособности товара принимается решение о дальнейшей производственно-сбытовой политике:

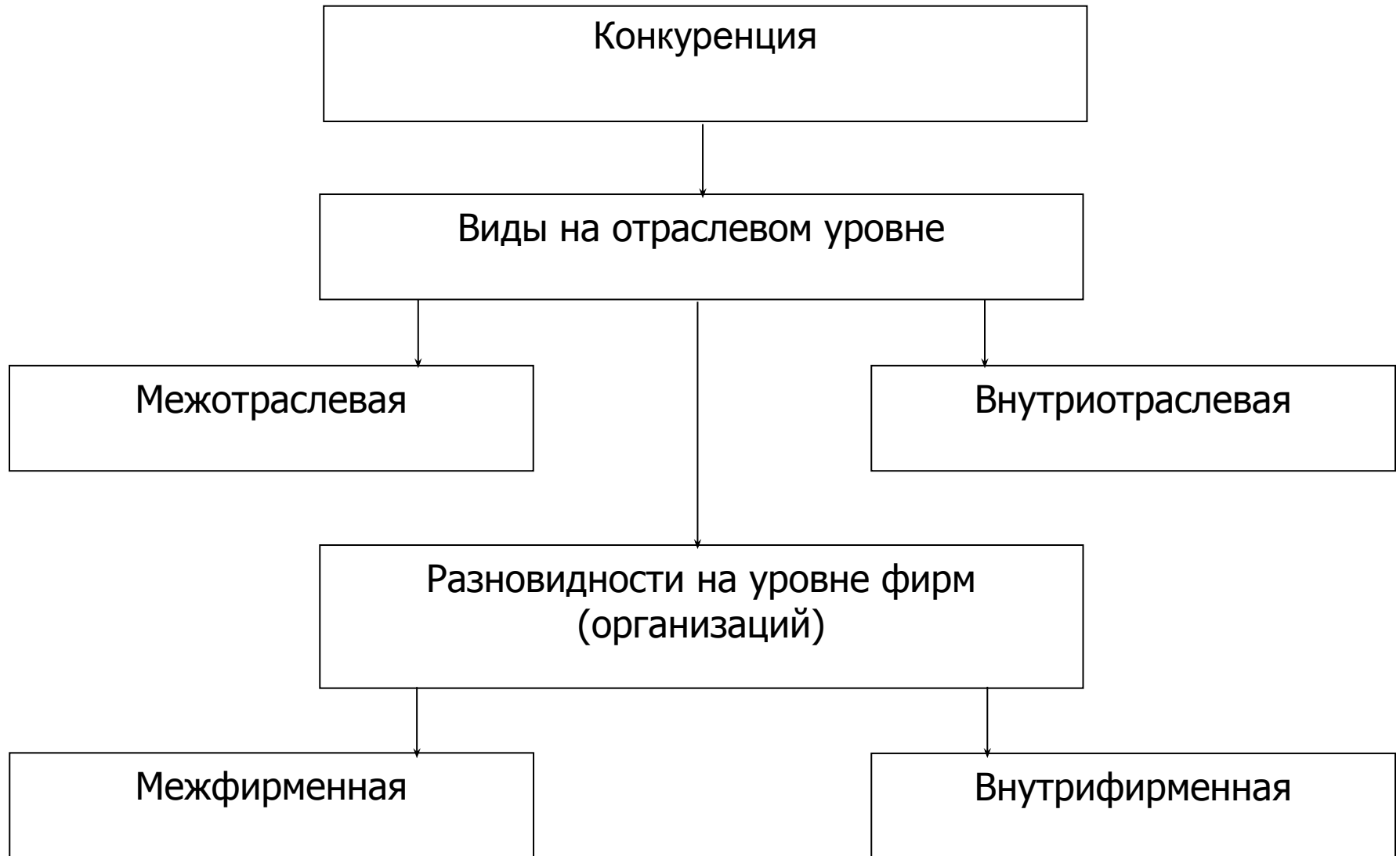
- продолжать ли производство данного товара и его сбыт;
- провести ли модернизацию для превращения товара в товар рыночной новизны;
- снять ли его с производства и приступить к выпуску нового товара;

## Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия

В качестве оценочных критериев в данном случае предлагается использовать следующие показатели (атрибуты) качества:

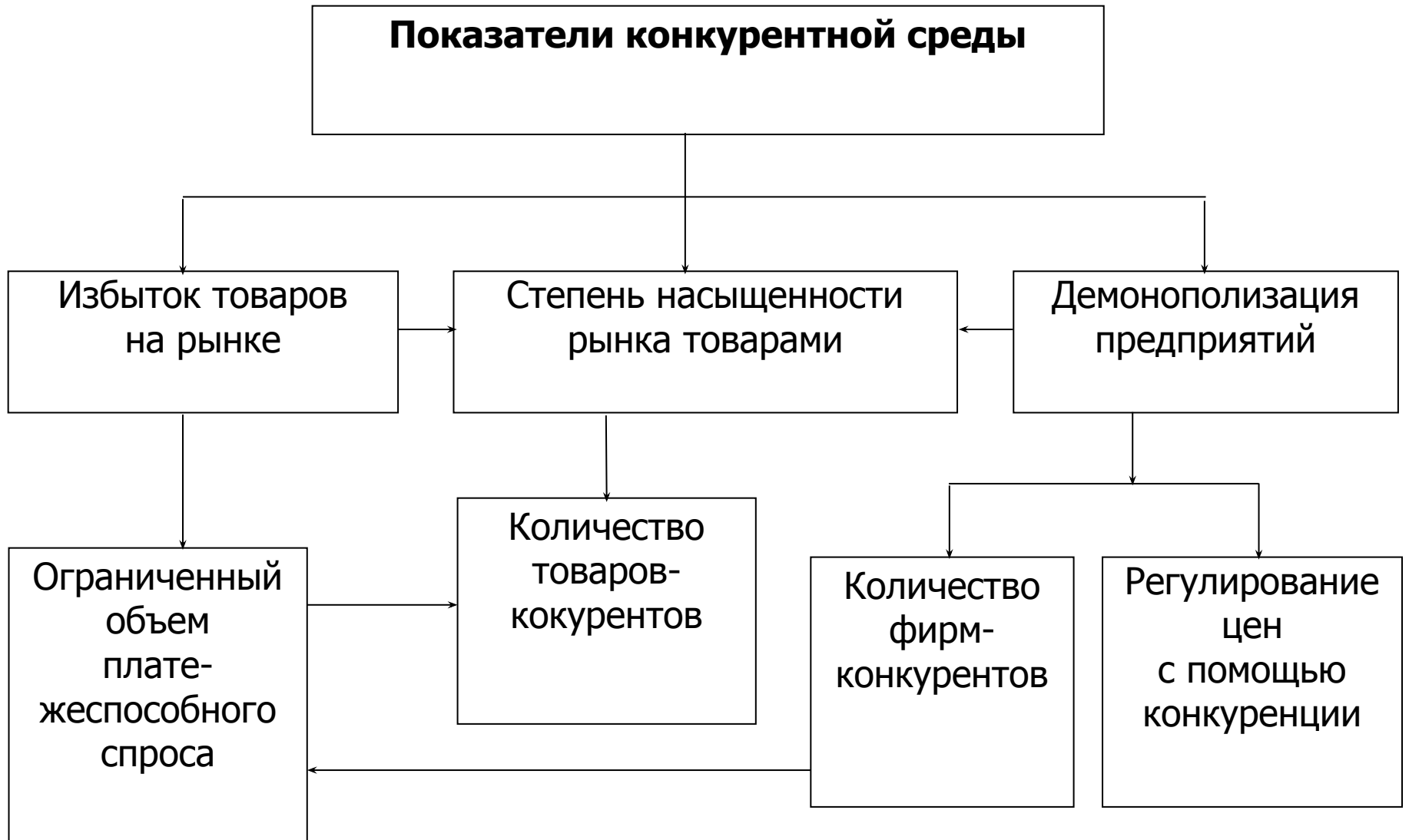
- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде);
- надежность;
- экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;
- эргономические (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетические;
- экологические;
- безопасности;
- патентно-правовые (патентная чистота и защита);
- стандартизацию и унификацию;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- вторичное использование или утилизацию (уничтожение);
- послепродажное обслуживание.

## Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия



Виды и разновидности конкуренции в зависимости от характера конкурентных отношений между товарами

# Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия



# Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия



## Тема 11 Качество и конкурентоспособность продукции и предприятия



**Конкурентоспособность предприятия** – сохранение или увеличение объемов продаж (доли рынка) при сохранении или увеличении доходов и капитала.

**Конкурентные преимущества** предприятия:

- новые технологии,
- производственные факторы,
- факторы маркетинга,
- новые или изменившиеся запросы потребителей,
- факторы менеджмента.

На конкурентоспособность оказывают влияние **внешние и внутренние факторы**. Проявляется конкурентоспособность на всех стадиях движения товара: проектирование, производство, реализация, эксплуатация.

**Показатели конкурентоспособности** предприятия:

Объем продаж (выручка)

Добавленная стоимость

Прибыль и рыночная стоимость предприятия.

## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

В процессе хозяйственной деятельности ее участники осуществляют капитальные вложения – **инвестиции** – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской или иной деятельности в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта.

**Источники** финансирования инвестиций:

- собственные средства (свободные денежные средства, средства, полученные в результате эмиссии акций, средства, полученные от реализации излишнего имущества),
- привлеченные средства (коммерческие кредита и займы, бюджетные средства, иностранные инвестиции).

**Основные вкладчики** - предприятия, государство и население.

По отношению к степени коммерческого риска выделяют:

*инвесторов* - те, кто при вложении капитала прежде всего заботятся о минимальном риске, как правило посредники в финансировании капиталовложений;

*предпринимателей* - те, кто вкладывает в дело свой капитал на свой определенный риск;

*спекулянты* - готовы идти на определенный, заранее просчитанный риск;

*игроки* - готовы идти на любой риск.

**Цель инвестирования** - доход, прибыль, полезность.

**Виды инвестиций:**

**венчурный капитал** - рискованное капиталовложение, представляет собой инвестиции в новые сферы деятельности, связанные с большим риском. Формы приложения венчурного капитала - ссудный, акционерный, предпринимательский.

**прямые инвестиции** - вложения в уставной капитал хозяйствующего субъекта с целью извлечения дохода и получения прав на участие в управлении данным субъектом.

**портфельные инвестиции** - приобретение однотипных (акции) или разных ценных бумаг и других активов крупной партией (акции, облигации, сберегательные и депозитные сертификаты, залоговые свидетельства, страховые полисы).

**аннуитет** - личные инвестиции, дающие определенный доход через определенные промежутки времени, обычно после выхода на пенсию. В основном - это вложения средств в страховые и пенсионные фонды.



## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

**Инвестирование** - это любые вложения любых средств с целью получения дохода, выгоды - покупка акций, игра на бирже, спекуляция товарно-материальными запасами, покупка продовольствия впрок, игра в рулетку

### Принципы инвестирования

- **Принцип предельной эффективности инвестирования** - в соответствии с законом убывания предельной полезности прибыльность каждого последующего вложения снижается (я бы назвал это по-русски - правило золотой середины).
- **Принцип «замазки»** - свобода принятия решения об инвестировании в ходе реализации сменяется несвободой. Войти в дело - сложно - но можно. Выйти из дела без потерь - практически невозможно. За ошибки всегда приходится платить - деньгами, временем, перенапряжением, здоровьем, престижем и т.д. - но чем раньше, тем меньше. Конечно, риск исключить полностью нельзя, но минимизировать его - необходимое условие залога успеха.
- **Принцип сочетания материальных и денежных оценок эффективности капиталовложений.**

Есть три варианта оценки эффективности:

- исключительно стоимостной, денежный анализ - через сравнение относительных цен затрат и выпуска
- сочетание денежных и технических критериев эффективности - более надежный подход, т.к. инвестиционный проект во многом зависит от новой технологии, которая реально влияет на порядок осуществления инвестиционных целей и конечный результат.
- чисто технический подход оценки эффективности - не учитывает стоимостной оценки проекта.
- **принцип адаптационных издержек. Адаптационные издержки** - это все издержки, связанные с адаптацией к новой инвестиционной среде. Между решением и реализацией, а тем более окупаемостью - всегда есть временное отставание (лаг). Любая адаптация имеет свои издержки.
- **Принцип мультипликатора (множителя).** Данный принцип опирается на взаимосвязь отраслей: рост спроса на продукцию одной отрасли (автомобили) автоматически вызывает рост спроса на технологически сопутствующие товары (металл, резину и т.д.).
- **Q - принцип** - это зависимость между оценкой на фондовой бирже и реальной восстановительной стоимостью актива. Показатель этой зависимости  $Q$  = Если дробь больше 1, то инвестирование выгодно, причем - чем больше, тем выгоднее. Данный принцип применим тем меньше, чем больше степень государственного регулирования.

## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

Показатели эффективности проекта:

1. **Чистый дисконтированный доход (ЧДД)** (чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход, Net Present Value (NPV)).

Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы его ЧДД был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при условии, что он положителен).

2. **Внутренняя норма доходности (ВНД)** (внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR)).

Внутренней нормой доходности обычно называют такое положительное число  $E'$ , что при норме дисконта  $E = E'$  чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0.

Для того чтобы избежать этих трудностей, лучше определять ВНД иначе:

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта  $E$ . Проекты, у которых  $ВНД > E$ , имеют положительное ЧДД и поэтому эффективны, те, у которых  $ВНД < E$ , имеют отрицательное ЧДД и потому неэффективны.

3. **Индекс доходности (ИД)** (индекс прибыльности, Profitability Index (PI)) – увеличенное на 1 отношение ЧД к накопленному объему инвестиций. Индекс доходности характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства.

4. **Срок окупаемости дисконтированный** (Discounted payback period) – продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости может исчисляться либо от базового момента времени, либо от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия.

## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

### Показатели эффективности

экономический эффект – это разность результатов и затрат проекта.

$$\text{Коэффициент дисконтирования } (\alpha_t) = \frac{1}{(1 + E_d)^t}$$

где  $t$  – расчетный шаг дисконтирования, лет,

$E_d$  – норма дисконта.

$$\text{Коммерческая эффективность } (K_3) = \frac{P_t - Z_t}{Z_t}$$

где  $t$  – результаты в  $t$ -м шаге,

$Z_t$  – затраты в  $t$ -м шаге.

$$\text{Чистый дисконтированный доход (ЧДД):} \quad \text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E_d)^t}$$

где  $T$  – расчетный период.

### Индекс доходности

(ИД);  $K$  – капитальные вложения,

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t)^x \cdot \frac{1}{(1 + E_d)^t}$$

$Z^x$  – затраты за вычетом капитальных затрат.

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна величине привлеченных капиталовложений:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1 + E_{вн})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{вн})^t}$$

### Срок окупаемости капитальных вложений

( $T_{ок}$ ):

$$T_{ок} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{P_t - Z_t} \cdot \frac{1}{(1 + E_d)^t}$$

Для того чтобы проект мог быть признан эффективным, необходимо выполнение какого-нибудь

из следующих условий:

1. ЧДД > 0.
2. ВНД >  $E$  при условии, что ВНД этого проекта существует.
3. ИД > 1,0.
4. Срок окупаемости с учетом дисконтирования  $T_d < T$ .

При этом если выполнено условие 2, остальные условия также будут выполняться, Если же выполнено любое из условий 1, 3, 4, то будут выполнены и другие из этих условий (хотя ВНД проекта может и не быть).

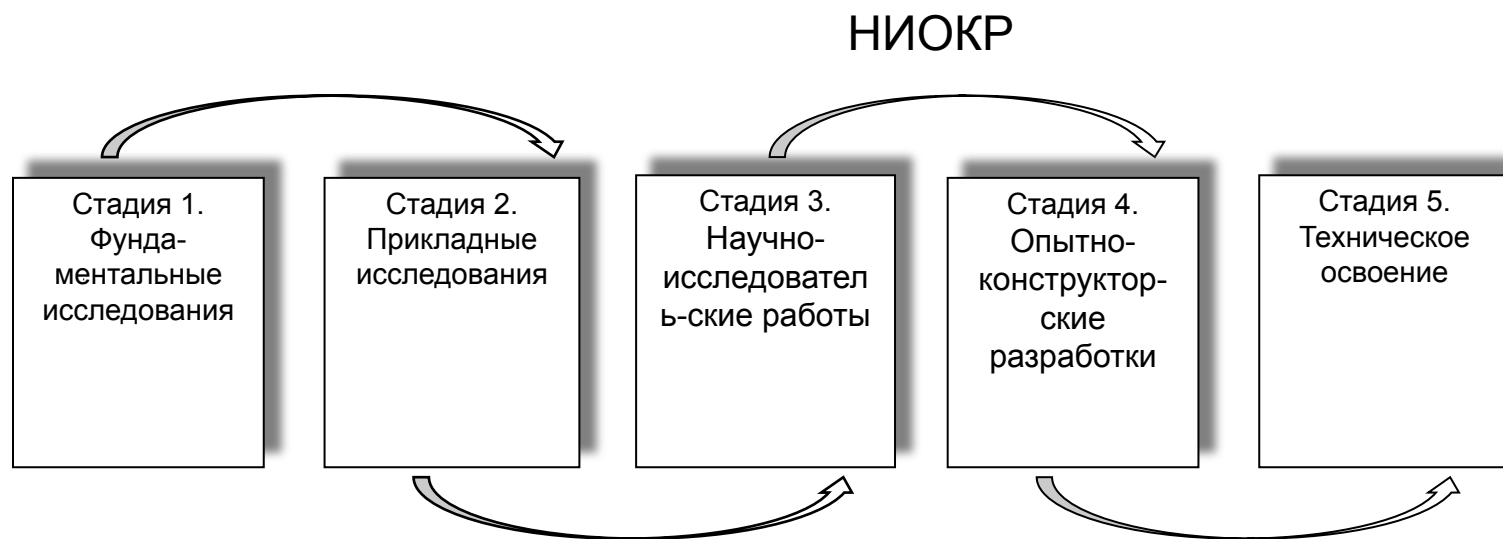
## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

**Инновационная активность** характеризуется восприимчивостью предприятия к инновационной деятельности, способностью к осуществлению комплекса научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

### Виды инновационной деятельности:

- исследование рынка и разработка новых продуктов, работ и услуг,
- осуществление проектно-конструкторских и технологических работ,
- приобретение нового оборудования, машин для коммерциализации новшеств,
- приобретение бесплатных лицензий, ноу-хау, технологий,
- обучение, повышение квалификации и подготовка персонала.

Обычно выделяют три основные группы внутренних текущих затрат на инновационную деятельность: *фундаментальные исследования, прикладные исследования и разработки*. Данные виды работ выполняются на определенных стадиях *инновационного цикла*. Для наглядности эти работы представлены в структуре инновационного цикла на следующей схеме:



Проектно-изыскательные работы

*Инновационный цикл*

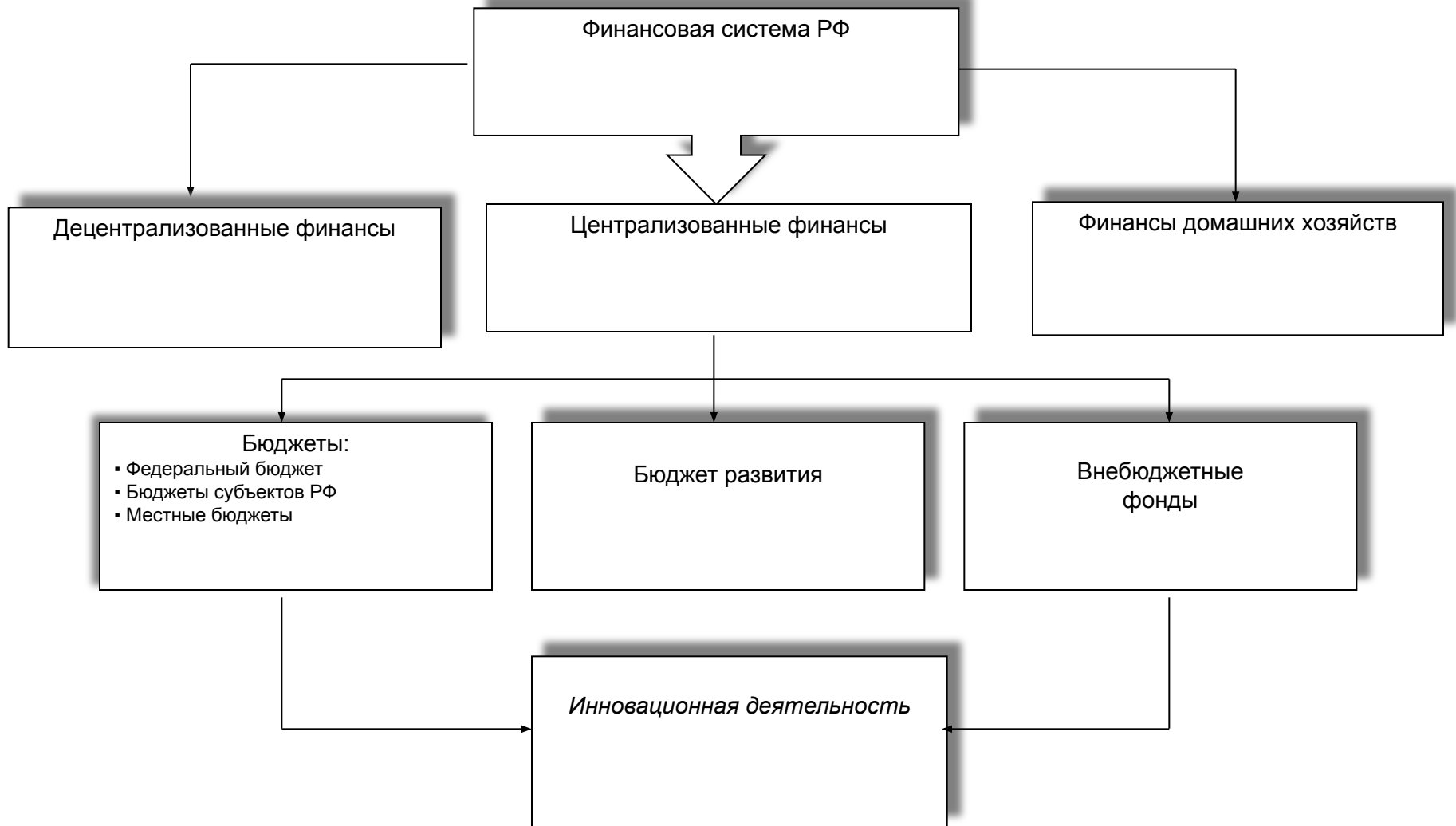
## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

### Основные источники коммерческого финансирования инновационной деятельности фирмы



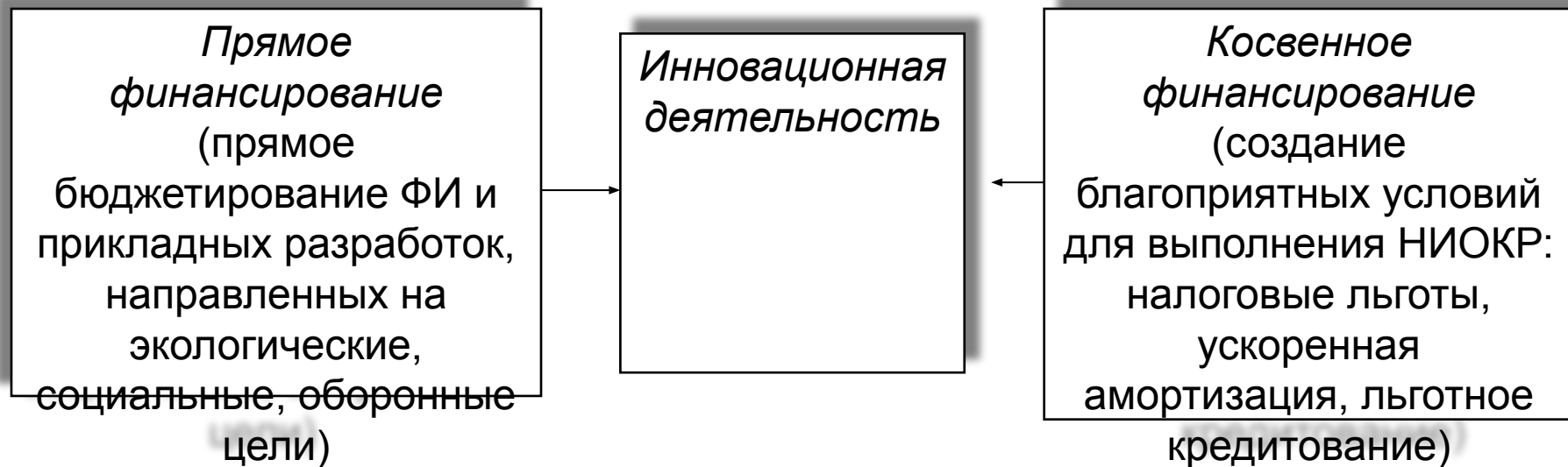
## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

*Основные источники прямого государственного финансирования инновационной деятельности в РФ*



## Тема 12 Инновационная и инвестиционная деятельность предприятия

### Методы финансирования государством инновационной деятельности



**Прогнозирование НТР предприятия** – вид деятельности, продуктом которого являются варианты научного предвидения будущего состояния ее материально-технической базы, используемых ресурсов, выпускаемой продукции, которое укрепит конкурентное положение предприятия на рынке и повысит эффективность его деятельности.

**Планирование НТР предприятия** – система расчетов по обоснованию эффективности опережающего воздействия намеченных к внедрению новой техники, технологии иных нововведений на рыночные, технические, социально-экономические, информационные, организационные и информационные отношения предприятия, которые складываются в процессе его деятельности.

## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

**Главный признак финансов** - денежная форма выражения.

Но **финансы** - это не сами деньги, а **денежные отношения**, посредством которых происходит **распределение и перераспределение** валового общественного продукта и формирование денежных доходов предприятий, государства и населения.

В составе финансов предприятия выделяют следующие группы денежных отношений:

- **связанные с формированием и использованием целевых денежных фондов** - уставного капитала, фонда развития производства, поощрительных фондов и т.д.;
- **возникающие между предприятиями** - договорные отношения, уплата и получение штрафов, внесение паевых взносов, участие в распределении прибыли, вложением средств в акции, облигации и получением по ним дивидендов и т.п.;
- складывающиеся **со страховыми организациями** (своего рода формирование страхового фонда);
- **образующиеся с банками** - кредиты и их погашения;
- **возникающими с государством** - уплата налогов и отчисления во внебюджетные фонды;
- **складывающиеся с вышестоящими структурами.**

Финансы предприятия выполняют две функции: **распределительную и контрольную.**

**Распределительная** - формирование и использование денежных фондов по целевому назначению - уставной и другие фонды.

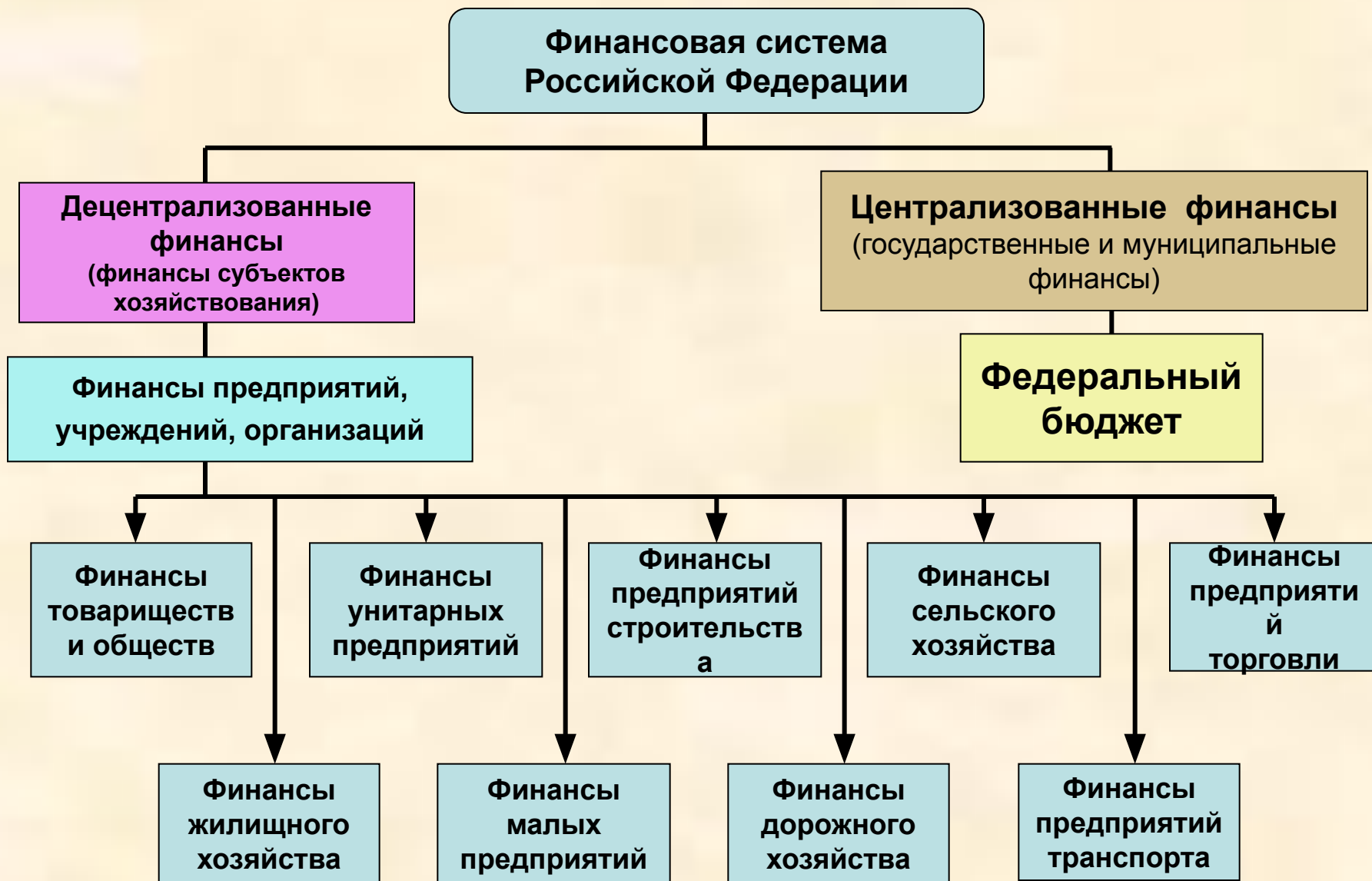
**Контролирующая** - ее инструмент - **финансовая информация** - финансовые показатели бухгалтерской, статистической и оперативной информации.

**Финансы предприятия** - представляют собой денежные отношения по формированию и использованию денежных доходов и фондов предприятия.

Материальный носитель финансовых отношений - **финансовые ресурсы.**



# Место финансов предприятий отраслей народного хозяйства в финансовой системе государства

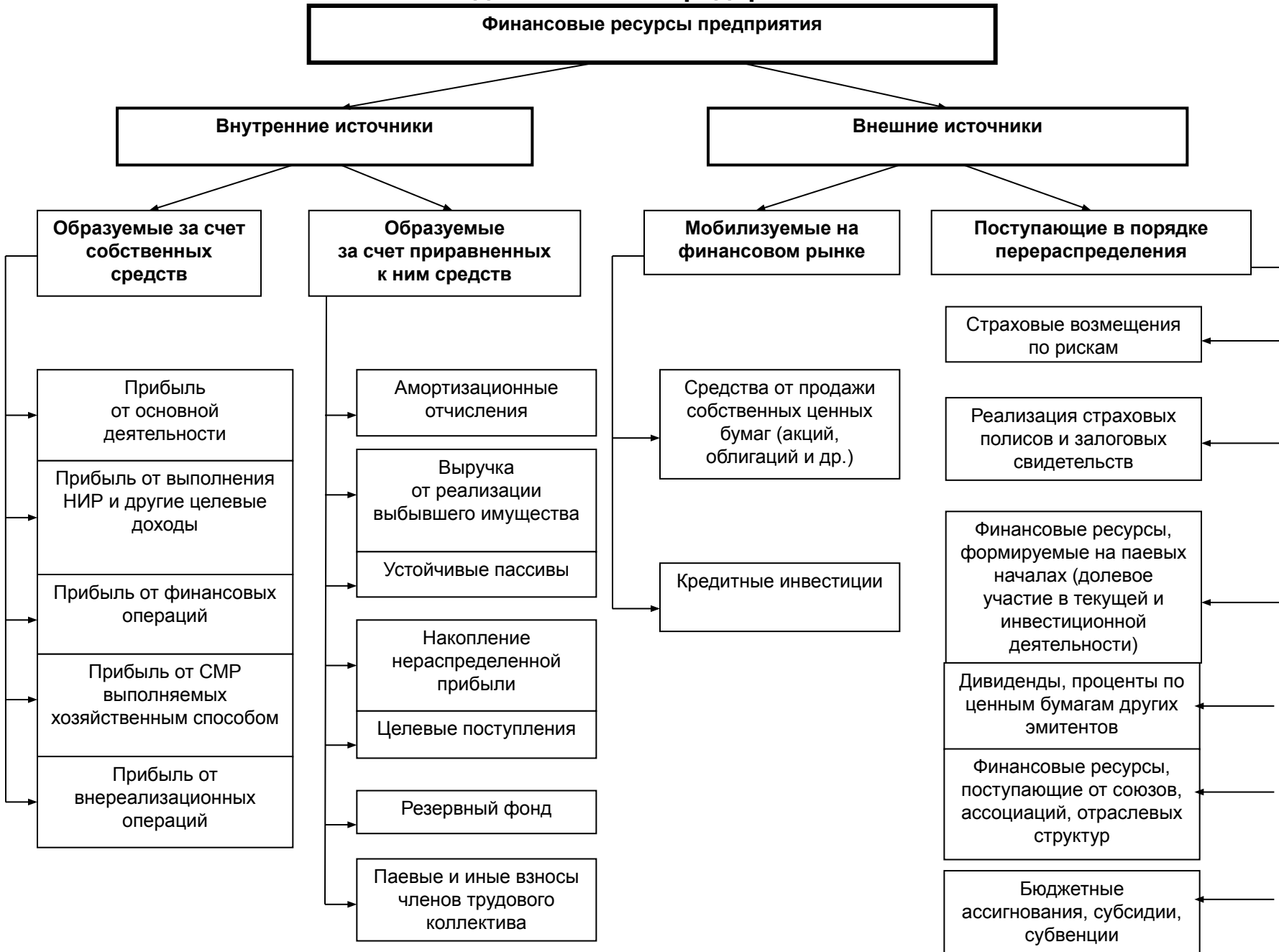


## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия



*Общая схема финансового менеджмента*

# Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия



# Основные принципы организации финансов предприятия

## Плановость

Предприятия самостоятельно занимаются планированием и несут ответственность за выполнение плановых показателей

## Финансовая самостоятельность

Предприятия самостоятельно определяют свою экономическую деятельность, направления вложения денежных средств в целях извлечения прибыли

## Принципы

## Рентабельность

Заинтересованность в результатах хозяйственной деятельности предприятия государства, учредителей и работников предприятия

## Самофинансирование

Полная окупаемость затрат на производство и реализацию продукции, инвестирование в развитие производства за счет собственных денежных средств, банковских кредитов

# Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

**Финансовый менеджмент** - современная организация управления финансами, позволяющая привлекать дополнительные финансовые ресурсы на самых выгодных условиях и инвестировать их с максимальным эффектом.

**Способы** - кредиты, займы, привлечение - вложения в перспективное дело, ценные бумаги.

**Цели управления финансами:**

- максимизация рыночной стоимости предприятия,
- максимизация прибыли.

**Принципы управления финансами:** плановость и системность, диверсифицированность вложений капитала, стратегическая ориентированность, социальная ответственность.

**Задачи финансового управления:**

1. Операционные решения:

- текущее планирование и бюджетирование,
- финансовый мониторинг,
- управление оборотным капиталом,
- управление затратами и прибылью,
- управление операционными рисками.

2. Инвестиционные решения:

- поиск и оценка инвестиционных возможностей,
- разработка бюджета капиталовложений,
- управление долгосрочными активами,
- управление инвестиционным портфелем.

3. Финансовые решения:

- поиск и привлечение источников финансирования,
- определение структуры и цены капитала,
- эмиссия ценных бумаг,
- дивидендная политика,
- управление финансовыми рисками.

**Функции финансового менеджмента**

- *воспроизводственная* – обеспечение сбалансированности материальных и финансовых ресурсов на всех стадиях кругооборота капитала в процессе расширенного воспроизводства и реализация стратегических целей предприятия,
- *распределительная* – формирование и использование денежных фондов предприятия, определение оптимальной структуры капитала, создание механизма мотивации работников и стимулирование их труда,
- *контрольная* – осуществление финансового мониторинга на предприятии, выявление отклонений фактических показателей от плановых и внесение корректировок в финансовую политику предприятия.

# Основные направления воздействия финансов на эффективность производства

Радикальная  
перестройка  
финансово-  
экономической  
работы

Интенсификация  
производства за счет  
научно-технического  
развития

Повышение  
эффективности  
использования  
основных  
производственных  
фондов и  
материально –  
технических  
ресурсов

воздействия  
финансов  
на  
эффективность  
производства

Усиление экономической  
ответственности за  
результаты  
деятельности,  
за выполнение  
обязательств перед  
бюджетом и  
вышестоящими  
организациями

Совершенствование  
механизма  
распределения  
прибыли

Совершенствование  
системы оплаты и  
экономического  
стимулирования труда  
работников



## Управление финансами

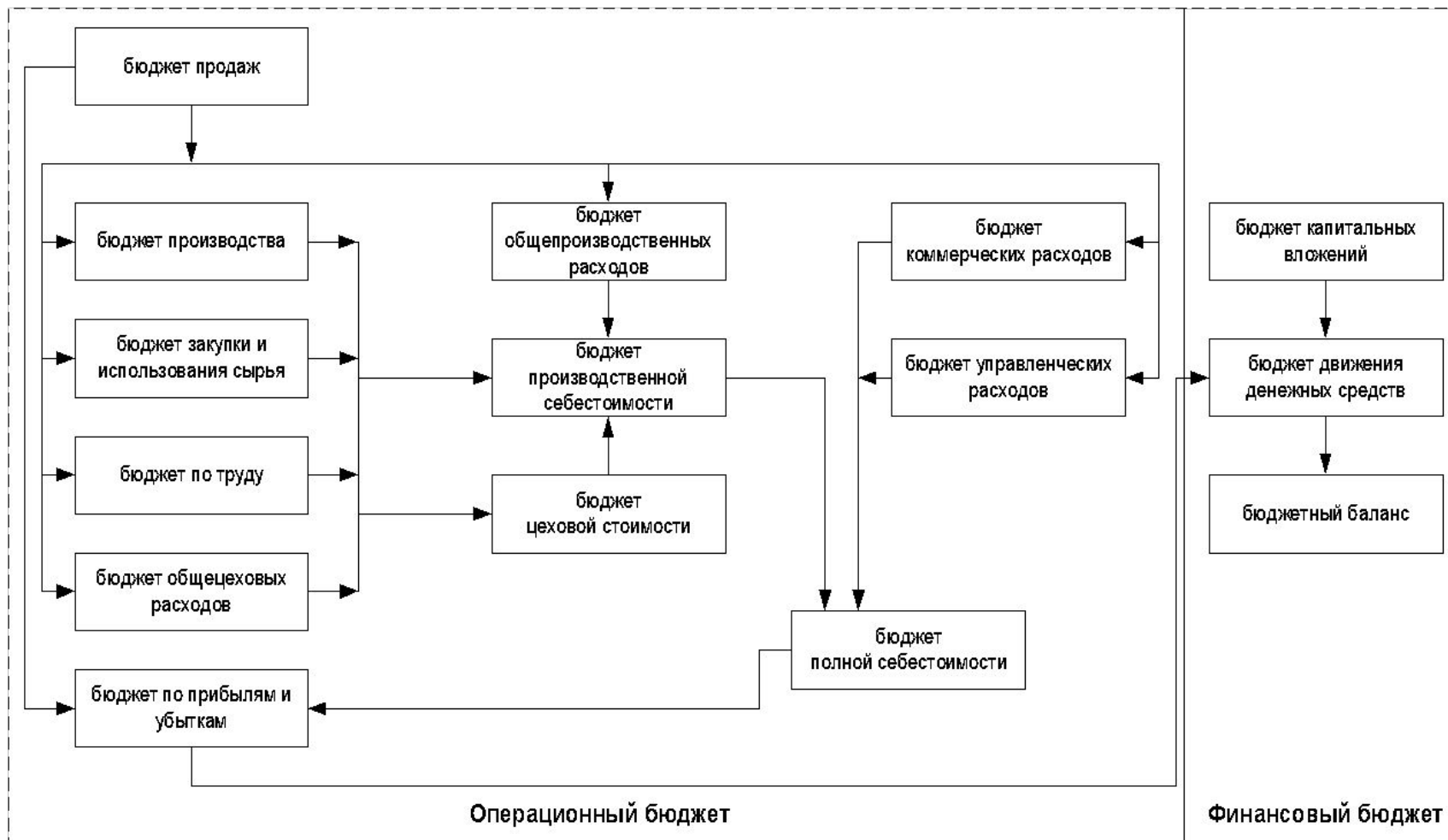
**Бюджетирование** - это управленческая технология, показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям.





# Управление финансами

## Структура бюджета



## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

Формы финансирования	Источники финансирования
Собственное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставный капитал</li> <li>2. Прибыль</li> <li>3. Амортизационные отчисления</li> <li>4. Средства, выплачиваемые страховыми организациями</li> </ol>
Заемное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Облигационные займы</li> <li>2. Средства кредитных организаций</li> </ol>
Бюджетное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный бюджет</li> <li>2. Республиканские бюджеты</li> <li>3. Местные бюджеты</li> <li>4. Внебюджетные фонды</li> </ol>
Лизинговое	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовый лизинг</li> <li>2. Оперативный лизинг</li> <li>3. Комбинированный лизинг</li> <li>4. Возвратный лизинг</li> </ol>
Венчурное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственные дотации</li> <li>2. Средства крупных организаций</li> <li>3. Финансовые вложения физических лиц</li> </ol>
Проектное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Капитал ФПГ</li> <li>2. Финансовые ресурсы банков</li> </ol>
Франчайзинговое	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовые ресурсы крупных предприятий</li> </ol>
Ипотечное	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Денежные средства государства</li> <li>2. Ипотечные кредиты</li> <li>3. Прибыль финансовых компаний</li> </ol>
Факторинговое	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовые ресурсы банков и крупных компаний</li> <li>2. Средства факторинговых фирм</li> </ol>
Форфейтинговое	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовые ресурсы крупных компаний</li> <li>2. Денежные средства государственных структур</li> </ol>

## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

**Финансовое планирование** - это планомерное управление процессами формирования и использования финансовых ресурсов.

### **Задачи составления финансового плана:**

- выявление внутренних резервов для пополнения собственных финансовых ресурсов;
- поиск и выбор эффективных каналов привлечения внешних источников;
- рациональное размещение временно свободных средств;
- определение объемов, структуры, направлений использования денежных доходов для обеспечения расширенного воспроизводства и стимулирования работников.

### **Методы финансового планирования:**

- определение затрат на производство и реализацию продукции,
- расчет величины выручки и прибыли,
- прогнозирование потребностей предприятия в оборотных средствах,
- оценка финансового состояния организации и определение вероятности ее банкротства,
- составление баланса доходов и расходов.

Выделяют *перспективное* (стратегическое), *текущее* и *оперативное* (годовое) финансовое планирование.

*Перспективное* планирование создает условия для составления прогнозов отчета о прибылях и убытках, динамики показателей бухгалтерского баланса, движения денежных средств.

*Текущее* планирование предполагает планирование показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

*Оперативное* планирование отражает текущую деятельность предприятия и включает в себя платежный календарь, кассовый и кредитный планы.

## Формы финансового анализа:

- *горизонтальный (трендовый)* – изучение динамики конкретных финансовых показателей во времени (сопоставление финансовых показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода и сопоставление финансовых показателей за ряд предшествующих периодов),
- *вертикальный (структурный)* – структурное разложение отдельных показателей финансовой отчетности, когда оцениваются их удельные веса, доли в процентном исчислении (структурный анализ активов, капитала и денежных потоков),
- *сравнительный* – сравнение отдельных групп аналогичных показателей между собой, когда определяется степень относительных и абсолютных отклонений сопоставимых показателей,
- *анализ финансовых коэффициентов* – расчет соотношения отдельных финансовых коэффициентов отдельного предприятия за разные периоды.
- *прочие*: метод корректировки нормы дисконта – приведение будущих потоков платежей к настоящему моменту времени, определение чувствительности критериев эффективности чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности, индекса рентабельности, метод «Монте-Карло» (имитационное моделирование), метод сценариев.

## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

### Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

#### 1. Показатели ликвидности

- *коэффициент общей (текущей) ликвидности* – отношение текущих активов к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам) (приемлемо соотношение – 2:1, если  $<1$  – высокий финансовый риск),

- *коэффициент срочной ликвидности* – отношение текущих активов без стоимости товарно-материальных запасов к текущим пассивам (приемлемо соотношение – 1, допустимо 0,7-1),

- *коэффициент абсолютной ликвидности* – отношение высоколиквидных активов (которые могут быть немедленно погашены) к краткосрочным обязательствам (допустимо – 0,1-0,3).

#### 2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

- *коэффициент финансовой устойчивости* – отношение собственных средств и субсидий к заемным средствам (характеризует зависимость от заемного капитала),

- *коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)* – отношение заемных средств (сумма кратко и долгосрочной задолженности) к собственным средствам,

- *коэффициент покрытия долгосрочных обязательств* – отношение чистого прироста свободных средств (сумма чистой прибыли, амортизации и чистого прироста собственных и заемных средств за вычетом инвестиций) к долгосрочным обязательствам (займы и проценты по ним),

- *коэффициент общей платежеспособности (автономии)* – отношение собственного капитала ко всем активам (итогу баланса) (характеризует степень независимости от заемных средств),

- *коэффициент покрытия процентных выплат* – отношение операционной прибыли к сумме выплачиваемых за период процентов (чем больше, тем лучше).

## Тема 13 Финансы предприятия и оценка эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия

### 3. Показатели деловой активности (коэффициенты оборачиваемости)

- *коэффициент оборачиваемости долгосрочных активов* – отношение выручки от реализации к средней стоимости активов,
- *коэффициент оборачиваемости собственного капитала* – отношение выручки от реализации к средней стоимости собственного капитала,
- *коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов* – отношение суммы выручки от реализации к средней величине товарно-материальных запасов (стоимость продукции к средней величине запасов),
- *коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности* – отношение стоимости реализации продукции к средней сумме счетов кредиторов,
- *средний срок оборота дебиторской задолженности* – отношение количества дней в отчетном периоде к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности,
- *средний срок оборота кредиторской задолженности* – отношение кредиторской задолженности к расходам на закупку товаров и услуг, умноженное на количество дней в отчетном периоде,
- *коэффициент оборачиваемости совокупных активов* – отношение выручки к совокупным или чистым активам.

### 4. Показатели прибыли и рентабельности:

- *рентабельность продаж* – отношение валовой прибыли к сумме выручки от реализации продукции,
- *чистая рентабельность продаж (маржа)* – отношение чистой прибыли к сумме выручки от реализации,
- *рентабельность активов* – отношение операционной прибыли к средним совокупным активам,
- *коэффициент рентабельности чистых активов* – отношение операционной прибыли к средней величине чистых активов,
- *чистая рентабельность собственного капитала* – отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала.