

## Заключение

В заключении - несколько общих выводов о целесообразности, формах и результатах преобразования организационной структуры предприятия.

Три предприятия, используемых в нашем курсе в качестве примера, были выбраны не случайно. В каком-то смысле они представляют собой три модели проведения организационных преобразований. Одна из них - модель управляемых долгосрочных структурных изменений - таких, которые ориентированы на активное завоевание рынка и которые строятся на базе стратегии этого завоевания (завод "Дормаш"). Собственно, "управляемость" структурных изменений в том и состоит, что они подчинены общим стратегическим замыслам собственника.

Две других модели отличаются от первой тем, что не содержат в явном виде активной стратегии и потому предполагают структурные преобразования как следствие уже произошедших рыночных изменений. При этом изменения эти в одном случае (Рефтинская ГРЭС) не были роковыми для основного производства (производства профильной для предприятия продукции), а в другом (Ярцевский завод "Двигатель") - вызвали его глубокий кризис.

Обратите внимание на то, что характер структурных изменений во многом предопределяется степенью активности выбранной стратегии. Чем более сильно запущены дела на предприятии и , тем больше вероятность прекращения его существования в прежнем статусе, т.е. как такового.

С другой стороны, каким бы плачевным ни было исходное состояние предприятия, рокового исхода может и не наступить, если будут предприняты активные усилия собственника и управленческого персонала предприятия по обеспечению перспективы основного производства. Именно оно является главным центром притяжения всех вспомогательных, непрофильных (связанных и несвязанных) подразделений. Просто расчлнить предприятие на составные части - дело нехитрое. Гораздо более сложно соединить преимущества крупной структуры (экономия на масштабах производства) с рыночной гибкостью его отдельных подразделений. Потеря эффекта масштаба чревата утратой ценовой конкурентоспособности всех подразделений одновременно. Поэтому очень важно, чтобы организационные преобразования были органичной составной частью полноценного (с сильной маркетинговой, инновационной и инвестиционной составляющими) процесса бизнес-планирования на предприятии.

Первая модель как раз и предполагает "вытягивание" (хотя и обставленное дополнительными условиями) вспомогательных подразделений за счет придания динамизма основному производству. Базовым принципом второй модели является усиление конкурентоспособности основного производства за счет освобождения от нагрузки непрофильных производств, с одной стороны, и усиление конкурентоспособности последних - за счет переориентации хозяйственной деятельности с поставок по внутреннему обороту на существующий рынок сбыта,

т.е. за счет активизации маркетинговой политики. Такое разделение, в принципе, также можно считать практически безболезненным, поскольку в результате выигрывают все, и крупное предприятие сохраняется. Хотя - надо признать - этот вариант более всего подходит для предприятий - естественных монополистов и близких к ним. Для попавших в кризисную ситуацию предприятий обрабатывающих отраслей и, к тому же, не имеющих маркетинговых и инновационных заделов (или не стремящихся их реализовать) реструктуризация будет мерой вынужденной и связанной с закрытием наиболее отсталых производств и увольнением части персонала. Проблематичность вывода на прибыльную работу основного производства чревата потерей эффекта масштаба и в производствах вспомогательных - если они не смогут быстро компенсировать сокращение поставок по внутренней кооперации заказами внешних потребителей. Если депрессивное основное производство имело общероссийскую и, тем более международную кооперацию, восполнить ее потерю региональной (а лишь она может быть серьезной альтернативой для предприятий, специализирующихся на инфраструктуре) невозможно. Поэтому перспективы всех остальных подразделений предприятия (кроме основного производства) после разделения также могут стать неблагоприятными.

Фактически лишь в рамках первой модели есть место для выбора варианта изменения структуры управления ( в двух других предполагается разделение структур управления вместе с разделением хозяйственного комплекса). Первая модель - модель "тонкой настройки" структуры управления предприятием. В ее рамках возможен эксперимент (проверка адекватности выбранной структуры требованиям эффективности и единства предприятия) с "обратным ходом" (регулированием степени децентрализации) постольку, поскольку сохраняется единой собственностью и принципиальные блоки управления.

Наконец, необходимо подчеркнуть, что окончательный выбор варианта преобразования организационной структуры должен быть результатом "обсчета" основных изменений в показателях хозяйственной деятельности подразделений предприятий до и после реструктуризации. Какие принципиальные различия между моделями могут быть обнаружены на этом этапе?

Во-первых, базой для расчетов по первой модели будет являться система принятых в рамках организационных преобразований внутренних нормативов (цен внутренней кооперации, нормируемых затрат, уровней прибыли, рентабельности, отчислений в корпоративные фонды и т.п.). Для двух других моделей базой будут являться рыночные цены продукции (услуг) и ресурсов, а также действующие налогообложения. Принципов оценки эффективности реструктуризации это не меняет (поэтому, а также и по причине сильного "уклона" в сторону от темы курса в разделе 5 предприятие первой модели в качестве примера не фигурировало), однако, повторимся, в первой модели такие расчеты могут быть более многовариантными и служить основой для последующих корректировок выбираемых вариантов реструктуризации технологий, производства, хозяйства и управления. Многовариантность становится возможной как раз благодаря возможности

изменить большую часть внутренних нормативов в достаточной широких пределах. Чего в большинстве случаев нельзя сделать с нормативами внешними.

Во-вторых, основополагающей статьей доходов от реструктуризации является, безусловно, экономия на переменных издержках, возникающая в результате технологического оздоровления производства или вообще замены технологии. Именно этот источник оказывает наиболее существенное влияние на показатели рентабельности текущей деятельности и именно его отсутствие ставит под вопрос дальнейшее существование подразделений с отсталыми технологиями.

Так, из подсобных хозяйств Рефтинской ГРЭС только рыбное хозяйство (его бизнес-план предполагает технологические изменения) может выйти на прибыльную работу в результате реструктуризации (рост коэффициента валовой прибыли за счет этого фактора +2.58). Остальные хозяйства такой возможности не имеют даже при реализации оздоровительных мероприятий организационного плана (коэффициент валовой прибыли менее нуля).

Не менее значимыми являются факторы роста эффективности, связанные с активизацией маркетинговой политики подразделений: расширение рынка сбыта, а также экономия, возникающая в результате приведения цен реализации к рыночному уровню (если ранее наблюдалось отставание) и изменения структуры выпуска. Такой источник оказался существенным для завода газозолобетонных изделий, а также рыбного хозяйства Рефтинской ГРЭС (рост к-тов валовой прибыли + 0.1 и +0.55 соответственно), дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" (+0.26) и всех вспомогательных цехов последнего (единственный источник доходов от реструктуризации).

Как правило, у всех подразделений имеются резервы экономии на непроизводительных расходах, связанных с избыточной численностью персонала. Для некоторых (завод газозолобетонных изделий Рефтинской ГРЭС) наличие этих резервов оказывается решающим (без роста к-та валовой прибыли на + 0.176 завод не смог бы выйти на прибыльную работу за счет других источников доходов), для большинства же - оказывают положительное влияние на хозяйственные результаты в незначительной степени.

Наиболее существенной дополнительной статьей расходов, возникающих после реструктуризации, является рост издержек на продукцию (услуги) производственного характера при переходе подразделений на коммерческие взаимоотношения. Опять-таки в случае, если сохраняется статус предприятия, в рамках которого регулирование внутренних нормативов осуществляется корпоративным центром, возможно обойтись "малой кровью". Если ценообразование полностью децентрализуется (2 и 3 модели), издержки могут резко возрасти. Причем в степени, определяемой производственно-технологической зависимостью вычлененных подразделений.

Подводя итоги, скажем, что российский опыт реструктуризации пока гораздо беднее западного, и предлагаемые читателям модели преобразований предприятия наверняка будут корректироваться, уточняться и множиться в числе. Поэтому сведения, изложенные в курсе, необходимо воспринимать не как готовый рецепт, а как информацию для творческого приложения и переработки к условиям конкретного предприятия.

Авторы будут признательны читателям за все замечания и пожелания по предлагаемому курсу, которые они могут высказать как в устной (тел. (095) 927-0962, 924-6506), так и в письменной ([Институт стратегического анализа и развития предпринимательства](#), 101000, Москва, Потаповский пер.5, стр.4) форме.

## **ГЛАВА 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО МЕСТО В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ**

### **1.1. Содержание предпринимательской деятельности**

Предпринимательство как процесс организации производства товаров и услуг для удовлетворения постоянно возобновляющегося спроса и получения прибыли, а также как функция управления этим процессом имеет свою историю и динамику развития.

В римском праве "предпринимательство" рассматривалось как занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая.

Терминологическая сущность и содержание, вкладываемые в понятие "предпринимательство", менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории [1].

Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В.И. Даль. В частности, он пишет, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» - «предпринявший» что-либо.

Принято считать, что одним из первых, кто серьезно заинтересовался предпринимательством, был А. Смит. Однако лет за десять до него этими проблемами очень интенсивно занимался Р. Кантильон. Именно он сформулировал тезис, согласно которому расхождения между спросом и предложением на рынке дают возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать товары дешевле и продавать их дороже. Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями ("предприниматель" - в переводе с французского "посредник").

В современной экономической литературе четкого определения сущности предпринимательства нет. В большинстве случаев сущность этого явления подменяется целью предпринимательской деятельности. Так, например, в "Большом экономическом словаре" под общей редакцией А.Н. Азрилияна дается следующее определение: "Предпринимательство - инициативная самостоятельная деятельность

граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица" [2]. К сожалению, такой подход господствует сегодня в России и закреплён у нас законодательно, в частности, в законе «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» [3], Гражданском кодексе Российской Федерации и др., в трудах отечественных ученых, занимающихся проблемой предпринимательства.

Согласно современному российскому законодательству предпринимательская деятельность (или предпринимательство) - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества - продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [4]. Однако и это определение не отличается полнотой.

Предпринимательство можно определять с различных позиций, таких как:

- деятельность, направленную на максимизацию прибыли;
- инициативную деятельность граждан, заключающуюся в выработке товаров и услуг, направленную на получение прибыли;
- прямую функцию реализации собственности, основную ее производственную функцию;
- процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;
- действия, направленные на возрастание капитала, развитие производства и присвоение прибыли;
- специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, постоянная реализация этих изменений.

Большинство практиков и исследователей делают акцент на получение прибыли, рассматривая ее как конечную цель предпринимательства. Однако предпринимательство имеет своей конечной целью не столько прибыль, сколько непрерывность воспроизводственного процесса, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся, постоянно возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, общества в целом.

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

В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя [5], на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль.

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

Содержание предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности (табл. 1.1). В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. Другие виды предпринимательской деятельности, например, инновационная, маркетинговая, включаются в состав четырех главных сфер предпринимательства.

Таблица 1.1

Классификация предпринимательской деятельности

Признаки классификации	Характеристика предпринимательской деятельности			
	По сфере деятельности	Производственная	Коммерческая	Финансовая
По организационно-правовому статусу	Без образования юридического лица	Частное предприятие	Фермерское хозяйство	Общество с ограниченной ответственностью
	Малое предприятие	Смешанное товарищество	Закрытое или открытое акционерное общество	Совместное предприятие
По отношению к собственности	Индивидуальная (без применения	Частная	Государственная	

	наемного труда)			
По количеству собственников	Индивидуальная, частная	Семейная	Коллективная	Смешанная, совместная
По масштабам производства и численности работников	Малое предприятие	Среднее предприятие	Большое предприятие	
По территориальному признаку	Сельская, районная	Городская, областная	Региональная, национальная	Зарубежная
По отраслевой принадлежности	Строительная, текстильная	Металлообрабатывающая, горнодобывающая	Пищевая, судостроительная	Энергетика, транспорт,

Эволюция терминологической, содержательной сущности предпринимателя и предпринимательской деятельности связана с историей становления обмена, производства и распределения товаров и услуг, с уровнем развития научно-технического прогресса (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Эволюция понятий «предприниматель» и «предпринимательство»

Дата	Автор определения	Содержание определения
1	2	3
Средние века	—	Предприниматель – человек, отвечающий за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов
XVII в.	—	Предприниматель – лицо, заключившее с государством контракт оговоренной стоимости и несущее полную ответственность за его выполнение
1723	Всеобщий словарь коммерции, г. Париж	Предприниматель – человек, берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта
1725	Ричард Кантильон – основоположник теории	Предприниматель – человек, принимающий решения и удовлетворяющий свои потребности

	предпринимательства	в условиях неопределенности. Доход предпринимателя – это плата за риск
1770	А. Тюрго	Предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом
1776	Адам Смит	Предприниматель – собственник предприятия и реализатор рискованных коммерческих идей. Основная функция – организация и управление производством в рамках обычной хозяйственной деятельности
1797	Карно Бодо	Предприниматель – лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело: тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием. Он должен обладать определенным интеллектом, т.е. различной информацией и знаниями
1830	Жан Батист Сей	Предпринимательство – это рациональная комбинация факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель – человек, организующий людей в рамках производственной единицы. Предприниматель стоит в центре процесса производства и распределения, а в основе предпринимательской деятельности лежит способность организовать производство и сбыт продукции
1876	Фрэнсис Уокер	Предприниматель – это тот, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1890	Альфред Маршалл	Не каждый желающий может быть предпринимателем. «Естественный» отбор предпринимателей совершается в природе согласно естественному отбору, открытому Ч. Дарвином
1910	Макс Вебер	Предпринимательская деятельность – это воплощение рациональности. (Под рациональностью он понимал функциональную эффективность, получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий и т.п.) В основе

		предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя
1911	Иозеф Шумпетер	Главное в предпринимательстве - инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства. Предпринимателем может быть любой, осуществляющий новые комбинации факторов производства: служащий акционерного общества, государственный чиновник и менеджер предприятия любой формы собственности. Главное "...делать не то, что другие" и "...не так, как делают другие". Предпринимательский статус непостоянен, так как субъект рыночной экономики является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только переводит свой бизнес на рельсы рутинного процесса
	И. фон Тюнен	Предприниматель – обладатель особых качеств (умеющий рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия) и потому претендующий на незапланированный (непредсказуемый) доход. Предприниматель должен получать доход как за риск, так и за предпринимательское искусство. (Правда, И. Тюнен считал, что предприниматель не обязательно должен быть инноватором)
1921	Ф. Найт	Менеджер становится предпринимателем тогда, когда его действия становятся самостоятельными, и он готов к личной ответственности. Предпринимательский доход – это разница между ожидаемой (прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может "угадать" основные параметры развития производства и обмена и получить дополнительный коммерческий эффект

1936	Джон Мейнард Кейнс	Предприниматель – своеобразный социально–психологический тип хозяйственника, для которого главное "... не столько рациональная калькуляция Вебера или новаторство Шумпетера, сколько набор определенных психологических качеств". Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др. Основные мотивы предпринимательской деятельности – стремление к лучшему, к независимости, желание оставить наследникам состояние
1961	Дэвид Макклелланд	Предприниматель – энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964	Питер Друкер	Предприниматель – человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1975	Альберт Шапиро	Предприниматель – человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы, действуя в условиях риска, и несущий полную ответственность за возможную неудачу
1980	Карл Веспер	Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков
1983	Гиффорд Пиншо	Интрапренерство – внутрифирменное предпринимательство. Интрапренер действует в условиях существующего предприятия, в отличие от антрепренера, создающего новое предприятие
1985	Роберт Хизрич	Предпринимательство – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым

1988	М. Алле	Предприниматель занимает ведущую роль в рыночной организации хозяйства
1993	Т.Ю.Горькова	Предприниматель – это центральная фигура в бизнесе, он ставит своей задачей соединение всех факторов производства в единый хозяйственный процесс

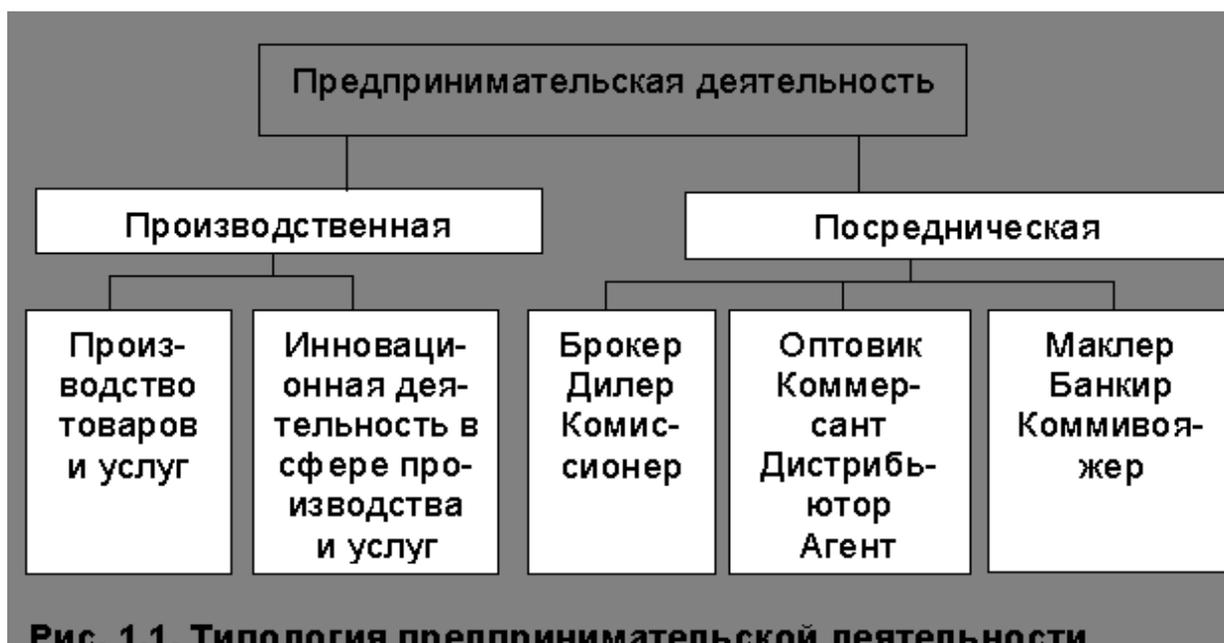
В настоящее время предпринимательство рассматривается с разных точек зрения: как стиль хозяйствования, как процесс организации и осуществления деятельности в условиях рынка, как взаимодействие субъектов рынка и т.д.

Анализируя различные точки зрения по этому вопросу, можно сделать вывод, что *предпринимательская деятельность – это реализация особых способностей индивида, выражающаяся в рациональном соединении факторов производства на основе инновационного рискованного подхода*. Предприниматель использует в производстве новейшую технику и технологию, по-новому организует труд, иначе руководит, что приводит к снижению индивидуальных затрат производства, на базе которых устанавливается цена. Предприниматель максимально эффективно налаживает маркетинговую деятельность. Он лучше других определяет рынок, на котором выгоднее всего закупить средства производства, точнее "угадывает", на какой продукт, в какое время и на каком сегменте рынка окажется наибольший платежеспособный спрос. В результате он получает больше прибыли, чем обычные бизнесмены. К тому же предприниматель постоянно рискует. Он не избегает риска, как это обычно делается, а идет на него сознательно, чтобы получить больший доход, чем другие - своеобразную компенсацию за этот риск.

Под предпринимательским доходом следует понимать, прежде всего, дополнительный доход, доход от управления, излишек, получаемый предпринимателем благодаря его природным качествам или особому умению анализировать и по-новому комбинировать факторы производства в зависимости от внешних условий.

Учитывая, что предпринимательская деятельность связана с осуществлением определенных функций, такую деятельность можно охарактеризовать как процесс планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого воспроизводства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества (его членов) и получения прибыли.

Предпринимательская деятельность может осуществляться: 1) путем непосредственного производства какого-либо товара, продукта или услуги; 2) путем производства посреднических функций по продвижению товара от производителя к потребителю. В рамках такого разделения труда сформировалась типология предпринимательской деятельности (рис. 1.1).



Предпринимательская деятельность - это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее (рис. 1.2).

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей - результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием *инновационного момента*, будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий – это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве целесообразно рассматривать два основных элемента:

- новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию (табл. 1.3.);

- действия предпринимателя как носителя и реализатора данной функции (рис. 1.3).

Результатом каждого типа предпринимательской деятельности является достижение поставленных предпринимателем *целей*. В качестве основных целей предпринимательской деятельности могут выступать:

- получение прибыли от вложенного в тот или иной объект предпринимательства капитала, финансовых, ресурсных и материальных средств;
- удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов или страны, региона.

В процессе функционирования производства или посреднической деятельности цели могут иметь более широкий спектр. Например, в качестве целей могут быть:

- накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;
- улучшение социальных условий сотрудникам организации;
- оптимизация спроса покупателей на продукцию организации;
- оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т.д.

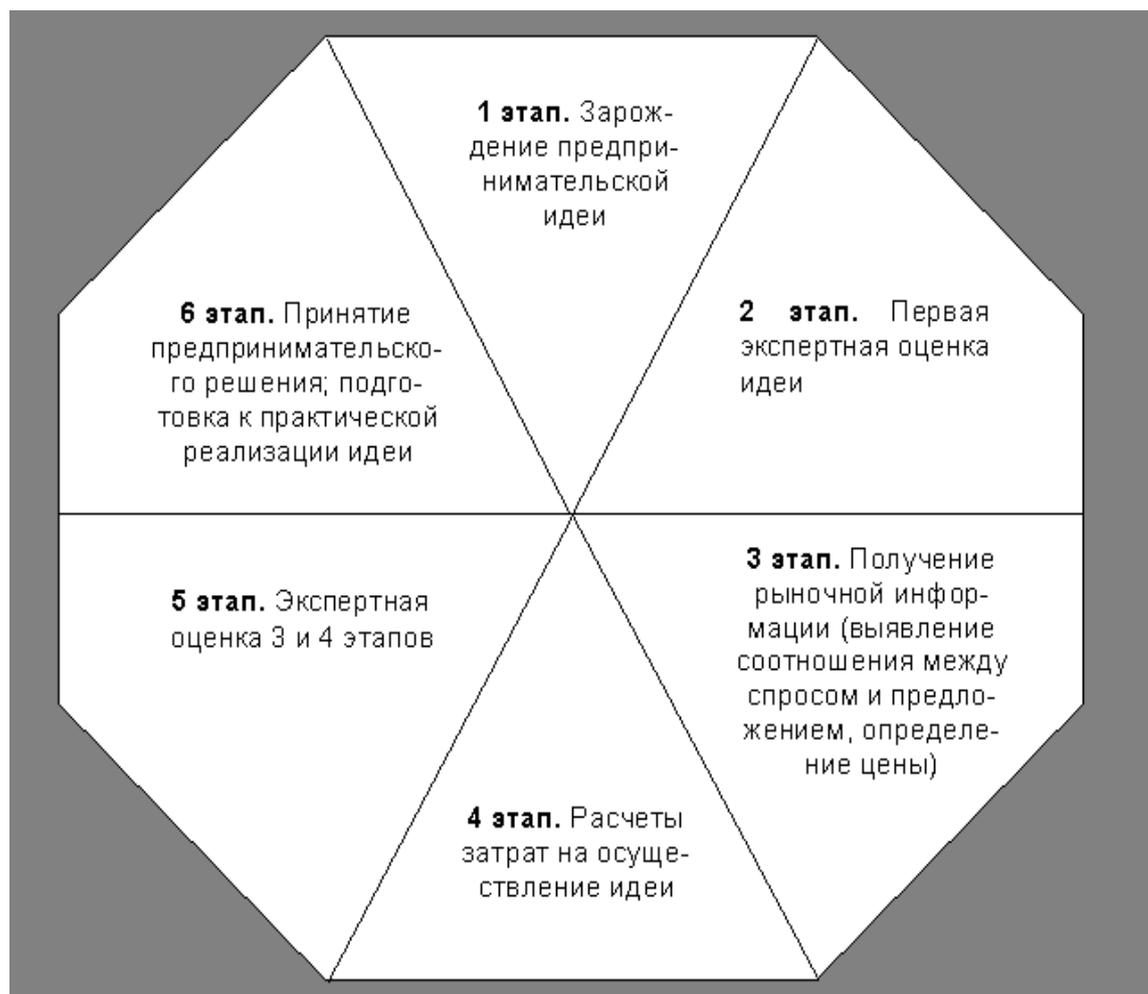


Рис. 1.2. Общая схема предпринимательской деятельности

Таблица 1.3.

Классификация инновационной деятельности

Критерий	Виды инноваций
Распространенность	- Единичные - Диффузные
Место в производственном цикле	- Сырьевые - Продуктовые - Обеспечивающие
Преимственность	- Открывающие - Отменяющие - Замещающие

	- Возвратные
Охват доли рынка	- Локальные - Системные
Потенциал и степень новизны	- Радикальные - Совершенствующие - Комбинированные
Сфера деятельности предпринимателя	- Технологические (производственные) - Экономические (торговые) - Социальные (управленческие)

Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики предприятия. Политика организации определяет направление и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль, которые обеспечивают эффективное поведение организации в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Задачи предпринимательской деятельности и их решение, способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на два направления. *Первое направление* - это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя, *второе направление* - это комплекс задач, решение которых формирует эффективность процесса производства или посреднической деятельности, которые осуществлялись или же только стали осуществляться.

Достижение роста прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости предприятия в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или клиентов; увеличение объема продаж; снижение численности работников; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщика; выбор партнера по бизнесу; повышение ликвидности организации; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т.д.

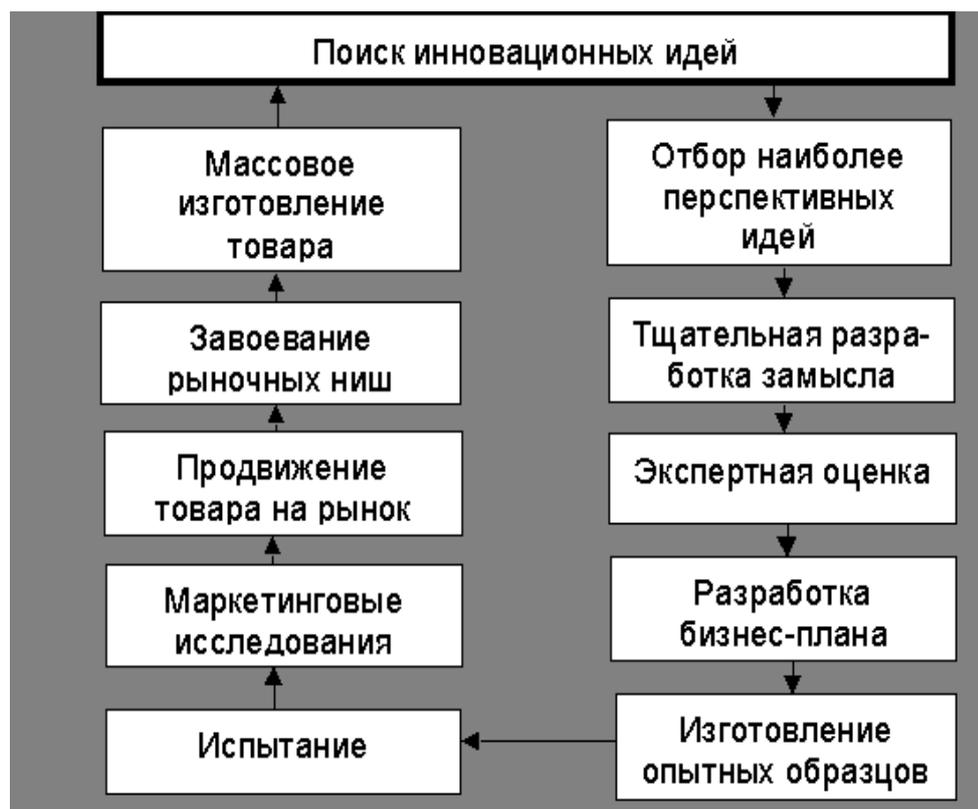


Рис. 1.3. Действия предпринимателя по разработке новшеств

*Экономическая сущность предпринимательской деятельности* заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения явного или потенциального спроса. Субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках организации и выступающих с инициативой по выпуску нового товара, реализации новых решений, новых подходов и т.п.

*Основным субъектом предпринимательской деятельности* выступает предприниматель [6], взаимодействующий:

- с *потребителем* как основным его контрагентом;
- с *государством*, которое в различных ситуациях может выступать в качестве помощника или противника;
- с *наемными работниками*;
- с *партнерами по бизнесу*.

Взаимодействие предпринимателя или его представителей соответствующих служб с внешними организациями, партнерами, конкурентами, отдельными группами потребителей, поставщиками, местными и центральными органами власти, налоговыми органами, таможней и другими участниками предпринимательской

деятельности требует соблюдения установленных форм, норм и правил сотрудничества.

Главной составляющей сотрудничества в сфере предпринимательства является *сделка*, т.е. экономико-правовая форма достижения предпринимательской цели. Сделка рассматривается как действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических или физических лиц в области предпринимательской (хозяйственной, коммерческой и т.д.) деятельности. Сделка - это любая договоренность между предпринимателями, в основе которой имеется коммерческий интерес. Результат сделки как процесса обмена - удовлетворение всех участников сделки, достижение поставленных ими коммерческих целей или получение в результате обмена ценностями пользы, выгоды.

Сделка считается заключенной сразу же после подписания договора, содержание и форма которого зависят от направления и формы сотрудничества партнеров.

Основными направлениями сотрудничества могут быть сфера производства, сфера товарообмена, сфера торговли, сфера финансовых отношений.

В *сфере производственных отношений* используются такие формы сотрудничества, как организация совместных предприятий; организация смешанных предприятий; производственная кооперация; лизинг; проектное финансирование; лицензирование; управление по контракту; подрядное производство и др.

Основными формами сотрудничества в *сфере товарообмена* (встречная торговля) являются: бартер, бартерные операции; встречные поставки; коммерческая триангуляция (бартерные операции, в которых участвуют три стороны и более).

В *сфере торговли* применяются следующие формы взаимоотношений: обычная сделка; форвардная сделка; сделка о передаче информации; сделка об установлении прямых производственных связей; сделка спот; сделка об экспорте товара; сделка об импорте товара.

Взаимодействие предпринимателей в *сфере финансовых отношений* в основном сводится к факторингу и коммерческому трансферу в зависимости от сферы, в рамках которой осуществляются отношения предпринимателей (национальная, межнациональная или международная).

Осуществлять предпринимательскую деятельность (заниматься предпринимательством) могут:

- а) граждане России, не ограниченные по закону в своей деятельности;
- б) граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законами РФ;
- в) объединения граждан – коллективные предприниматели (партнеры).

Российское законодательство запрещает занятие предпринимательской деятельностью военнослужащим, должностным лицам органов прокуратуры, суда и

других правоохранительных органов, лицам, призванным в системе органов государственной власти осуществлять контроль над деятельностью организаций, а также лицам, которым запрещено заниматься этой деятельностью по приговору суда.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и лицом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения.

*Объектами предпринимательства* являются, во-первых, инновационная (исследования, разработки, технические услуги), во-вторых, производственная (по выпуску товаров и оказанию услуг), в-третьих, торгово-посредническая деятельность. Главным критерием здесь служит не отраслевая принадлежность, а содержание деятельности. В странах с развитой рыночной экономикой соотношение этих групп бизнесменов составляет примерно 20:40:40, причем основная их часть (свыше 70%) связана с оказанием технических, информационных и других услуг. В России начала 90-х гг. при неразвитом рынке и высокой инфляции 70% предпринимателей были заняты перепродажей товаров и финансово-посредническими операциями.

*Объектами предпринимательской деятельности* являются изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

В конкурентной экономике учитываются не только внешние затраты (оплата счетов поставщиков и зарплата по тарифным соглашениям), но и внутренние (потенциальный доход от альтернативного использования капитала - сдачи в аренду, ссуды и т.д.). Затраты при этом рассматриваются как плата, достаточная, чтобы сохранить за предпринимателем финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Они включают и нормальный предпринимательский доход. Поэтому даже минимальная прибыль сверх этих совокупных затрат обеспечивает стабильное положение организации на рынке. Не останавливает производство и временная нерентабельность, если размеры убытка меньше постоянных затрат, на которые приходится идти независимо от объема работ (% по прежним ссудам, содержание зданий, управленческого аппарата и т.д.).

Доход вместе с *субвенциями* (целевым финансированием определенного мероприятия) из бюджета и благотворительных фондов обеспечивают самокупаемость, включение в затраты среднего предпринимательского дохода – высокую оплату менеджеров, а достижение социального эффекта – престиж в обществе и снижение коммерческого риска. Общественные и религиозные организации создают предприятия, которые не распределяют свой доход среди учредителей в виде дивидендов и т.д., а используют его для социальных и благотворительных целей. В результате они освобождаются от многих налогов.

Имеет место и бесприбыльное предпринимательство, особенно в сфере экологии, культуры, здравоохранения, социального обеспечения, образования.

Таким образом, современное предпринимательство нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников любыми средствами приумножить свой капитал. Сегодня речь идет о высококвалифицированном и весьма интенсивном труде распорядителей интеллектуальной и материальной собственности по организации цикла.

Правовой фундамент предпринимательства составляют:

- Конституция РФ от 12.12.1993 г., которая гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности.
- Гражданский кодекс РФ (ч. I принята 21.10.94, ч. II – 26.01.1996) – это своего рода «конституция» предпринимательства, так как в нем унифицировано правовое регулирование рыночных отношений, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечены неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, гарантировано развитие не противоречащих закону видов предпринимательской деятельности.
- Федеральные законы Российской Федерации специального назначения: «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №202-ФЗ; «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. №7-ФЗ; «О производственных кооперативах» от 8.05.1996 г. № 41-ФЗ; «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ.
- Федеральные законы Российской Федерации общего назначения: «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 12.05.1995 г., «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г.; «Об инвестиционной деятельности» от 26.06.1991 г.; «Об иностранных инвестициях» от 04.07.1991 г.; другие федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты федеральных и местных органов власти.

Не рассматривая критически существо этих документов, отметим, что в России создана современная, достаточная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности (Приложение1).

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии определенной общественной ситуации – *предпринимательской среды*. Это прежде всего рынок [7], рыночная система отношений, а также личная свобода предпринимателя, т. е. его личная независимость, позволяющая принять такое предпринимательское решение, которое

с его точки зрения будет наиболее эффективным, действенным и максимально прибыльным [8].

Предпринимательская среда (рис. 1.4) - общественная экономическая ситуация, включающая степень экономической свободы, наличие (или возможность появления) предпринимательского корпуса, доминирование рыночного типа экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов. Показателем степени общественной свободы предпринимательства служит число вновь появляющихся (в течение определенного периода) самостоятельных (независимых) организаций.



Эффективность функционирования и развития предпринимательства в значительной степени обусловлена внешней средой (табл. 1.4.):

- государственной политикой в данной области;
- деятельностью местной (региональной) законодательной и исполнительной власти;
- внешними условиями конкретных регионов. Необходимо определенное благоприятное состояние внешней среды, которое достигается за счет соответствующих регулирующих воздействий, вырабатываемых субъектами управления.

Для развития предпринимательства необходим переход к более тонкому и эффективному регулированию данного процесса, адекватному сложившимся условиям. При этом необходим учет конкретных особенностей и возможностей, приоритетности целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных социально-демографических групп населения.

Предпринимательство как особая форма экономической активности, конкретная форма обеспечения самозанятости части населения и создания новых рабочих мест пользуется правительственной поддержкой во всех промышленно развитых странах (в странах, где отсутствует поддержка предпринимательства со стороны государства, большое распространение получает так называемое уличное предпринимательство). Суть государственной (правительственной) поддержки сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

- консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых предпринимательских организаций на начальном этапе (1-3 года с момента образования организации);
- оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление такой структуре определенных льгот (обычно в сфере налогообложения);
- оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.

Государственной поддержкой охватываются обычно создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных предпринимательских организаций.

Для российской экономики, идущей трудным путем реформирования, задача развития и поддержки предпринимательства государством, прежде всего малых его форм в производственной сфере, одна из главных. Формы поддержки различны:

- а) создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфраструктуры и т.п.;
- б) налоговые льготы и послабления;
- в) целевые фонды, финансирование из федерального и местных бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России.

В современной учебной и научной литературе проблема предпринимательства чаще рассматривается в узких рамках. Учебные пособия, как правило, посвящены деятельности индивидуальных предпринимателей и предпринимателей, действующих в частном секторе. Однако принципы предпринимательства могут и должны использоваться и в государственном (общественном) секторе экономики.

Не вдаваясь в подробности, можно говорить о *двух формах предпринимательства*:

- частной;
- государственной [9].

Таблица 1.4

Характеристика факторов внешней среды маркетинговой системы

Факторы	Основные характеристики
Природные	Уровень развитости, использования потенциала природных ресурсов. Источники топливно-энергетических ресурсов и сырья. Экологические показатели, их нормативы и уровень их соблюдения. Развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивности использования (выработки) запасов топлива, энергии и сырья
Демографические	Структура, численность, плотность и воспроизводные характеристики населения. Рождаемость, смертность, устойчивость семейных союзов, религия, этническая однородность
Экономические	Финансовое положение рабочих, служащих и пенсионеров, их покупательная способность. Показатели финансово-кредитной системы. Экономическая конъюнктура и инфляция. Развитость системы налогообложения, ее адекватность к потребительской корзине населения. Цены и тенденции потребления населения, эластичность спроса
Политико-правовые	Развитость правовой защиты населения и законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность. Наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность формирования и развития рыночных отношений. Роль общественных образований в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений
Научно-технические	Состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики. Развитость приватизации и инновационных процессов субъектов маркетинговой системы. Степень внедрения

	новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве. Показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий
Социально-культурные	Развитость рыночного менталитета населения, культурные и нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура, устойчивость обычаев и обрядов, динамика культуры поведения

*Государственное предпринимательство* есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного: а) государственными органами управления [10], которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие) или б) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

*Частное предпринимательство* есть форма осуществления экономической активности от имени организации (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Конечно, каждый из этих видов – государственное и частное предпринимательство – имеет свои отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают. И в том и в другом случае занятие такой деятельностью предполагает инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли. Схожей является и типология обоих видов предпринимательства (см. рис. 2.2).

Основное отличие государственного предпринимательства от частного состоит в том, что его деятельность не направлена исключительно на получение прибыли. Государство ставит перед своими организациями, помимо коммерческих, определенные социально-экономические цели.

У государственного предпринимательства существуют свои специфические потенциальные источники сверхприбыли, обусловленные относительно крупными размерами госпредприятий, авторитетом и экономической мощью государства. В этой связи на первый план выходят не столько рисковые моменты (в максимальной мере представленные в малом предпринимательстве), сколько такие факторы, как: 1) значительные и стабильные объемы закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п., предполагающие льготные параметры оплаты и скидки; 2) доступность кредитов на особо выгодных условиях; 3) экономия на масштабах производства; 4) широкие возможности получения нового оборудования, включая лизинговые; 5) устойчивая сеть деловых связей, приобщенность к источникам исчерпывающей информации о потенциальных рынках сбыта, партнерах, в том числе зарубежных. Эти преимущества государственных коммерческих предприятий как субъектов рыночных отношений могут являться основой для снижения их индивидуальных

затрат по сравнению с общественными и тем самым – для извлечения сверхприбыли.

Конечно, можно говорить о коллективном, семейном и ином предпринимательстве, но все это будут производные от двух указанных форм.

Подведем итоги:

1. Предпринимательство – это особая форма экономической активности, основанная на инновационном самостоятельном подходе к производству и поставке на рынок товаров, приносящих предпринимателю доход и осознание своей значимости как личности.
2. В основе эффекта предпринимательства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия.
3. Цель предпринимательства сводится к извлечению дохода через производство и поставку на рынок товаров, работ или услуг, а также к общественному признанию, осознанию своей значимости как личности.
4. Предпринимательская деятельность начинается на уровне мышления – от зарождения предпринимательской идеи до принятия решения.
5. Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель, взаимодействующий с другими участниками этого процесса - потребителями, государством, партнерами, наемными работниками.
6. Объектами предпринимательской деятельности являются товар, работа или услуга.
7. Различают две основные формы предпринимательства – частное и государственное, которые базируются на многих общих принципах.

---

[1] В западной экономической теории введение в предпринимательство и его развитие связывают не только с Р. Кантильоном, но и с А. Тюрбо, Ф. Кенэ, А. Смитом, Ж. Б. Сэем, а также с К. Марксом, И. Шумпетером, А. Маршаллом Ф. Хайеком, Л. Мизесом, И. Кирцнером, М. Вебером, В. Зомбартом, П. Дракером и другими исследователями. Эти ученые и возглавляемые ими школы определили основные моменты и характеристики предпринимательства — несение риска и экономической неопределенности (Р. Кантильон и Ф. Найт), выведение системы из состояния равновесия и приведение ее к этому состоянию (Л. Мизес и Ф. Хайек), революционная смена факторов производства (Ж. Б. Сэй и И. Шумпетер), организация практической реализации новаторской идеи (И. Тиммонс и П. Дракер, Ф. Тоссиг и Г. Шмоллер), использование в процессе производства различного рода

инноваций в целях увеличения разницы в величине индивидуальной и рыночной стоимости товара (К. Маркс).

[2] Большой экономический словарь. М.: Ин-т экономики, 1994. С. 313.

[3] Закон РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" от 14 июля 1995 года № 88-ФЗ.

[4] Гражданский кодекс РФ.

[5] "То, что фирма думает о своей продукции, не самое главное, особенно для будущего бизнеса или для его успеха. Что потребитель думает о своей покупке, в чем видит ее ценность, — вот что имеет решающее значение, определяет сущность бизнеса, его направленность и шансы на успех" [Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры. М., Прогресс, 1992].

[6] Нынешняя российская практика привела к тому, что определение "предприниматель" закрепилось за каждым человеком, вступившим или вступающим в сферу деловой активности. И это, очевидно, справедливо, ибо в период общественной трансформации риск, ответственность и пр. свойственны любому индивидуальному товаропроизводителю и посреднику, самостоятельно организующему дело.

[7] Рынок — это совокупность интересов и действий реальных и потенциальных покупателей и продавцов, а также условий, характеризующих состояние и изменение их интересов и действий.

[8] Бытующие в некоторой части нашего общества опасения, что предприниматель в таких условиях действует только в своих интересах, беспочвенны. Предприниматель в условиях рынка не может не ориентироваться на потребителя, от которого зависят его прибыль, благополучие и перспектива.

[9] Имеется в виду не столько тот факт, что государство выступает в качестве предпринимателя, сколько обстоятельство, что государственные или общественные предприятия функционируют на принципах предпринимательства.

[10] По некоторым оценкам, государству принадлежит до половины всех имеющихся в стране активов, в том числе более или менее крупные пакеты акций в приватизированных предприятиях.

## **ГЛАВА 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО МЕСТО В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ**

### **1.2. Внутрифирменное предпринимательство**

Изучение практики регулирования предпринимательства в России показало, что используемые методы позволили возродить этот вид деятельности в стране, но не способствуют его дальнейшему развитию. Первый этап регулирования был связан

со снятием запретов на предпринимательскую деятельность и созданием для нее соответствующих условий. Это оказалось достаточным для включения в предпринимательскую деятельность наиболее инициативных людей, обладающих определенным деловым и коммерческим опытом, приобретенным как в результате их прошлой профессиональной деятельности, так и в теневой экономике. В настоящее время предпринимательский потенциал данной категории населения полностью задействован, и для дальнейшего развития предпринимательства необходимы новые людские ресурсы.

В то же время многие традиционные предприятия [1] недостаточно загружены, их оборудование простаивает. Вовлечение ресурсов данных предприятий в предпринимательскую деятельность может стать важным импульсом для ее активизации.

В теоретических исследованиях [2] уделяется внимание не только предпринимательству как способу ведения дел на самостоятельной независимой основе, но и *внутрифирменному предпринимательству*, или *интрапренерству* [3]. Появление интрапренерства прежде всего связано с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства.

Под *интрапренерством* понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия. Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (работу или услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей:

- выделяются ресурсы – интракапитал [4] – для их реализации;
- оказывается всесторонняя помощь для реализации идеи и ее практического использования.

Его можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

*Интрапренер* – это человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия.

Элементы внутреннего предпринимательства – интрапренерства – представлены на рис. 1.5, а особенности сведены в табл. 1.5.

Целью интрапренерства является повышение эффективности предприятия за счет:

- активизации и использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- быстрой реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных)

и т. п.);

· создание основы для дальнейшего развития производства.



Рис. 1.5. Элементы интрапренерства

Таблица 1.5

Особенности интрапренерства на различных стадиях жизнедеятельности предприятия предпринимательского типа [5]

Стадии жизнедеятельности	Взаимоотношения предприятия – учредителя и предпринимательской структуры
1. Зарождение предпринимательской идеи	Предпринимательская идея зарождается внутри предприятия и подхватывается им с учетом своего потенциала
2. Реализация предпринимательской идеи, создание предпринимательских хозяйственных структур	Предприятие и автор предпринимательской идеи становятся партнерами, объединяющими свои возможности для ее реализации. Используются ресурсы предприятия - учредителя при создании

	предпринимательских хозяйственных структур
3. Устойчивая работа, прибыльность	Предприятие-учредитель сохраняет контроль над предпринимательской структурой и получает определенные дивиденды
4. Затухание	Предприятие-учредитель участвует либо в диверсификации бизнеса, либо в его ликвидации

Возникновение интрапренерства обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности на своем предприятии в рамках его организационной структуры (рис. 1.6). Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу с предприятия наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества. В большинстве случаев эти специалисты уходят в малые предприятия.

Другой причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять как можно быстрее, иначе потеря конкурентных преимуществ неизбежна. Реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им решать указанные выше проблемы и обеспечивает их конкурентоспособность.

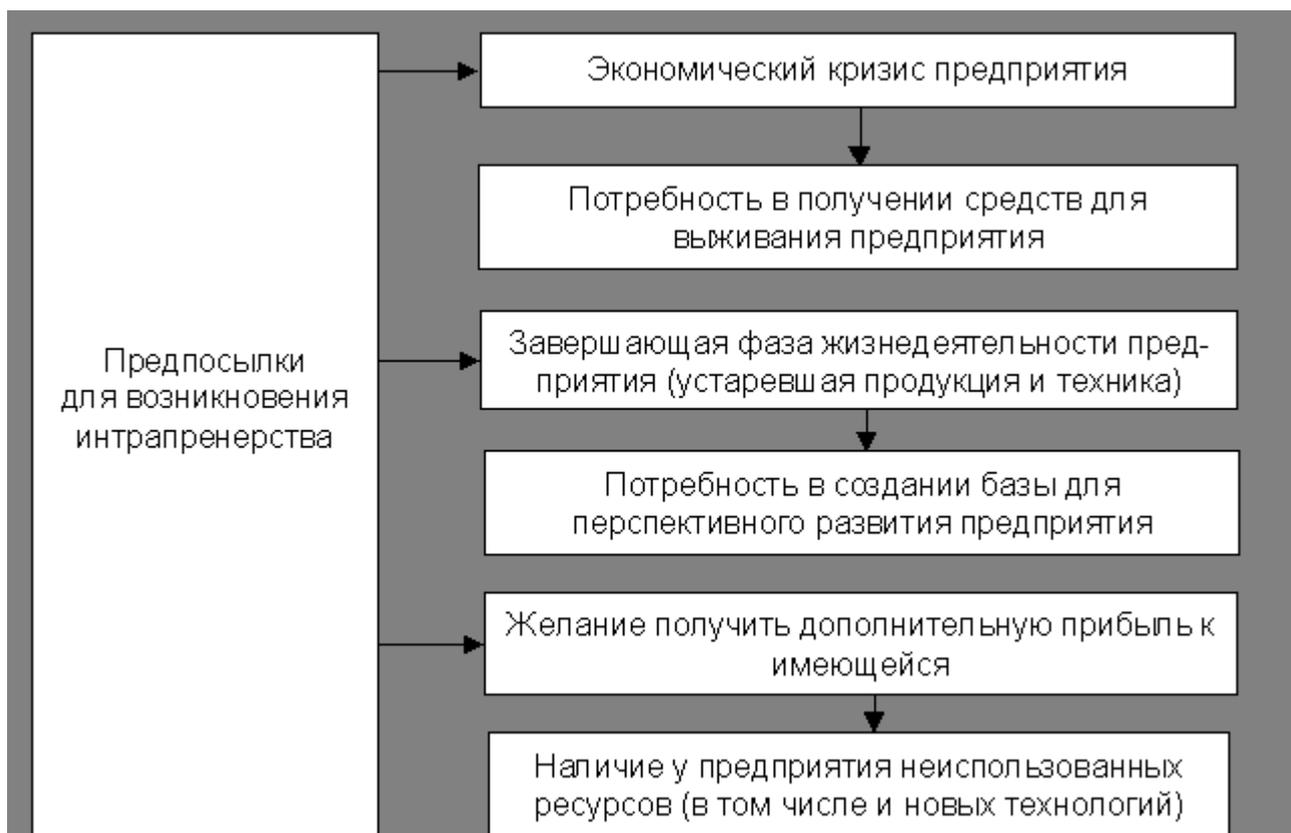


Рис. 1.6. Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

На крупных предприятиях, работающих достаточно стабильно и успешно, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно, если они не связаны непосредственно с основной деятельностью предприятия, т. е. наблюдается консерватизм. Предприятия с традиционной структурой управления, как правило, действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

На предприятиях предпринимательского типа создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения, имеется возможность превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца предприятия, партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предприятия и позволяет преодолеть барьеры на пути его гибкого роста (рис. 1.7).



С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому на действующем предприятии для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей.

Как и любое другое явление, интрапренерство имеет положительные и отрицательные качества (табл. 1.6). Для обеспечения его успеха необходимо знать возможности интрапренерства в решении актуальных задач, стоящих перед предприятием, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей.

Сравнительные характеристики внутрифирменного предпринимательства

<b>Интрапренерство</b>		<b>Индивидуальное предпринимательство</b>	
Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
1. Доступность финансов предприятия - партнера	1. Бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие и возникновение предпринимательской идеи	1. Полная свобода своих действий	1. Недостаток финансовых и прочих ресурсов для реализации предпринимательской идеи
2. Организационно-технологическая помощь при реализации предпринимательской идеи	2. Ограничение предпринимательской деятельности интрапренера принятыми организацией-учредителем рамками	2. Повышенная мотивировка	2. Сложности технологические, организационные
3. Возможность получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах	3. Необходимость первоочередного учета интересов предприятия-учредителя	3. Максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи	3. Не на кого рассчитывать при появлении форс-мажорных обстоятельств
4. Возможности использования предпринимательской структуры системы продвижения и сбыта предприятия-учредителя	4. Погоня предприятия-учредителя за краткосрочными успехами	—	—
5. Возможности использования опыта, деловой хватки, маркетинга и т.д.	—	—	—

Итак:

1. Интрапренерство является одним из путей развития предпринимательства, расширяющих сферу его возможностей.
2. Под интрапренерством следует понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей предпринимательства.
3. В основе интрапренерства лежат: создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предприятия интрапренера.
4. Целью интрапренерства является обеспечение интересов предприятия и на этой же основе обеспечение интересов интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

---

[1] Предприятие, работающее в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относящееся ко всем возможным изменениям.

[2] Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

[3] Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо.

[4] Интракапитал – капитал, необходимый для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

[5] Предприятие предпринимательского типа, которое работает на принципах интрапренерства, т. е. активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

## **ГЛАВА 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО МЕСТО В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ**

### **1.3. Культура предпринимательства**

Процесс предпринимательства, на каком бы иерархическом уровне он ни осуществлялся, независимо от сферы совершения сделки тесно связан с *культурной средой*, которая структурно — по отношению к фирме — подразделяется на внешнюю культурную среду и внутреннюю культурную среду.

*Внешняя* культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов и объекта предпринимательства.

*Внутренняя* культурная среда относится к микросреде фирмы и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми осуществляется взаимодействие.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, правоведение, социальный статус (рис. 1.8).

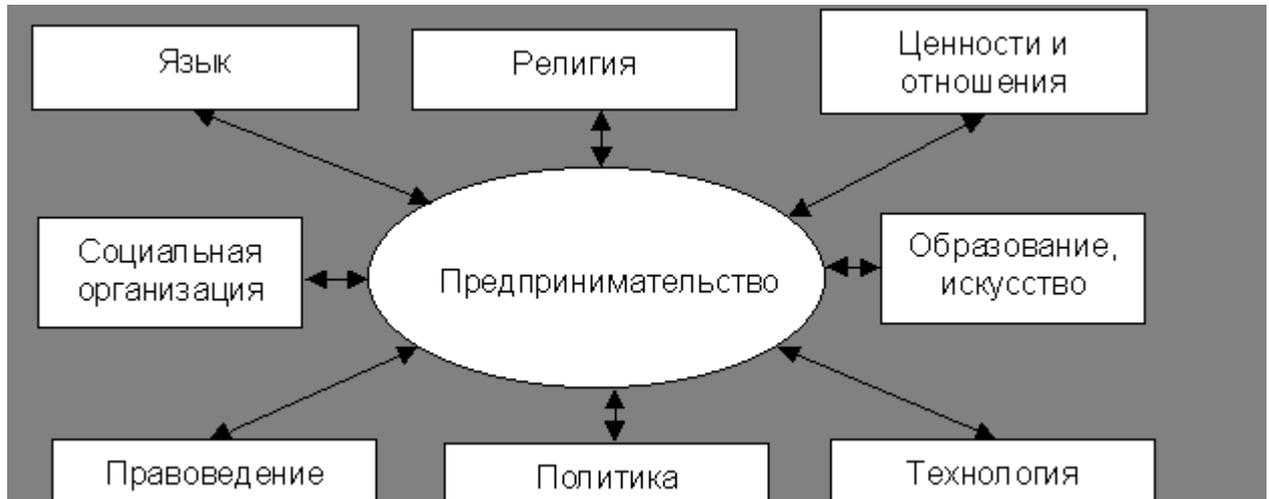


Рис. 1.8. Состав культурной среды

*Политика* является всем известной категорией, однако не все предприниматели учитывают возможности этого фактора культуры в организации предпринимательства. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

*Технология* — это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития "промышленных ценностей", а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

*Образование и искусство*, их уровень и профиль редко учитываются в организации предпринимательской деятельности. Однако сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и предпринимательских отношений. Образовательный уровень формирует к

тому же отношению к ценностям, что целесообразно определять при формировании и развитии предпринимательской деятельности.

*Религия* оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии — буддизм, ислам, христианство и др. — имеют несколько разновидностей (например, католицизм и протестантство). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, как и отправление религиозных обрядов, может стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, применению новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления предпринимательской деятельности необходимо учитывать развитость и роль религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

*Язык* является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и предпринимательских. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В предпринимательской деятельности, — как на национальных, так и на международных рынках — требуется знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся пользоваться только своим языком, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес-коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

*Правоведение* — знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности, не должны восприниматься предпринимателями как второстепенный элемент культуры. Сравнение и знание различных систем законодательства могут способствовать пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости обратиться к органам правовой защиты.

*Социальный статус* населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи в предпринимательстве имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Предприниматель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности предпринимателя в конкретных социальных условиях.

Культура может рассматриваться как "коллективное программирование мышления" (Г. Хофстед). В этом смысле особое значение приобретает уровень организационной культуры, которая представляет собой способность фирмы (личности) эффективно

соединять, интегрировать элементы всего комплекса взаимосвязанных факторов и процессов в системе предпринимательства.

**Организационная культура** — это комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

Культура предпринимательской деятельности зависит от культуры каждого сотрудника фирмы и в первую очередь от организационной культуры руководителя фирмы. Культурный предприниматель должен уметь моделировать, видеть горизонты предпринимательской деятельности своей фирмы, побуждать к работе и стимулировать работу других, воплощать намеченное в жизнь, уметь в любых ситуациях принимать решения и брать ответственность на себя. Для этого предприниматель должен быть наделен оригинальным воображением и хорошим умением сводить сложное к простому, чтобы выделить главное, определить будущее предприятия на пять, десять лет вперед.

Важнейшим фактором культуры предпринимателя является его квалификация как менеджера и как специалиста, которая предполагает знание им философии всей технологии, экономики и инструментария предпринимательства.

### **Упражнения и вопросы для самопроверки**

#### Упражнения

##### **Задание 1**

Нарисуйте схему взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности.

##### **Задание 2**

Представьте схематично различные формы предпринимательства.

##### **Задание 3**

Составьте схему, отражающую суть предпринимательства в основных правовых документах.

#### Вопросы для самопроверки

1. В чем разница между обычным бизнесом и предпринимательством?
2. Что такое предпринимательский доход?
3. Назовите экономическую сущность предпринимательской деятельности.
4. Кто является субъектом и что - объектами предпринимательской деятельности?
5. Охарактеризуйте предпринимательскую среду.
6. Как выражается государственная поддержка предпринимательства?
7. Какие существуют формы предпринимательства?

### **Рекомендуемая литература**

1. *Багиев Г.П., Томилов В.В., Чернышева З.А.* Маркетинг и культура предпринимательства. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1995.
2. *Бляхман Л.С.* Предпринимательство в России: Экономика и организация. - СПб.: СПбГУ, 1995.
3. *Бусыгин А. В.* Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1997.
4. *Кабаков В.С., Шатрова Е.В.* Стратегия предпринимательства. -СПб.: СПбГИЭА, 1996.
5. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. *В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, Швандара.* - М.. ЮНИТИ, 1999.
6. *Томилов В.В., Крупанин А.А.* Экономико-организационные основы предпринимательства. - СПб.: СПбУМ, 1996.

## **ГЛАВА 2. ВИДЫ И ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1. Типология предприятий**

В зависимости от избранных критериев (форма собственности, размеры, функции, структура, степень предпринимательской деятельности, организационно-правовая форма) предприятия можно структурировать по-разному.

*По форме собственности* предприятия могут быть подразделены на частные и общественные (рис. 2.1). Предприятия частного сектора экономики различаются в зависимости от того, одно или несколько лиц являются их владельцами; от ответственности за деятельность предприятия, способа включения единоличных капиталов в общий капитал предприятия. Общественный сектор экономики - это государственные (федеральные и субъектов Федерации) и муниципальные предприятия.

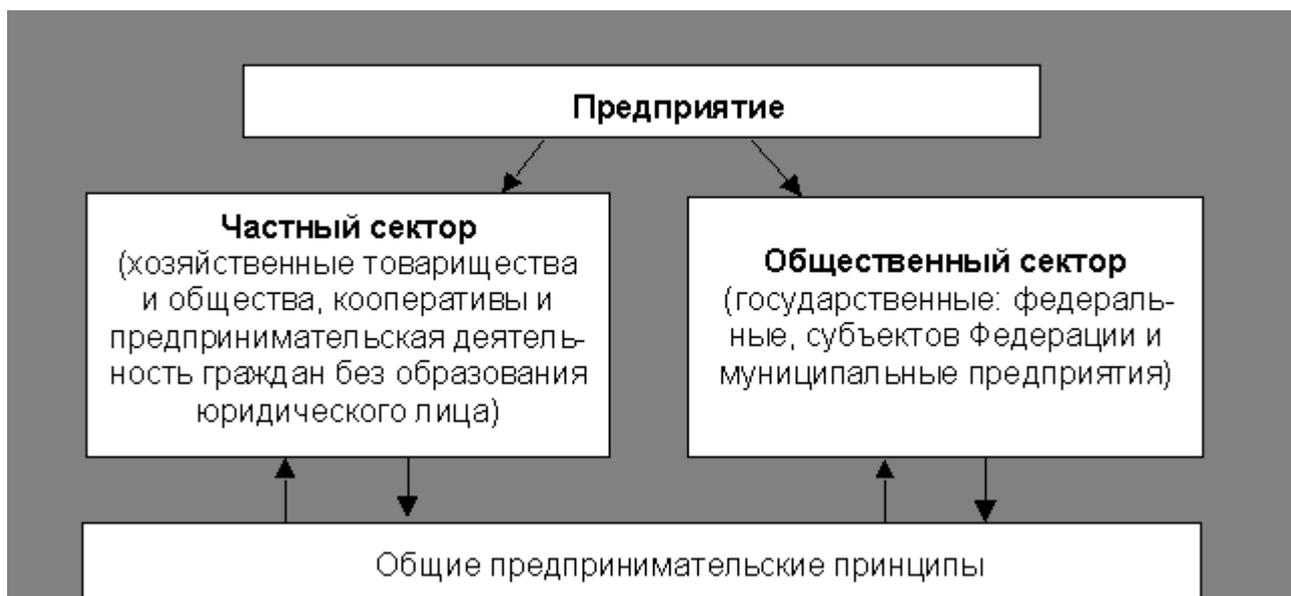


Рис. 2.1. Типология предприятий по формам собственности

Особняком стоит предпринимательская деятельность граждан (физических лиц) без образования юридического лица (имеются виду индивидуальные предприниматели, прошедшие государственную регистрацию). Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Законом РФ №88-ФЗ от 14 июня 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» установлен единый показатель, позволяющий относить предприятие к категории «малых» - предельный уровень численности персонала по отраслям, который составляет:

- в промышленности, строительстве и на транспорте -100 чел.;
- в науке и научном обслуживании - 60 чел.;
- в сельском хозяйстве - 60 чел.;
- в оптовой торговле - 50 чел.;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения -30 чел.;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50 чел.

Согласно этому закону «под *субъектами малого предпринимательства* понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 процентов, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 процентов...». То есть чисто финансовый показатель дополняется ограничением в отношении вида собственности малого предприятия (качественной характеристики).

Многопрофильные предприятия относятся к малым по критериям того вида деятельности, который занимает наибольшую долю в объеме реализации продукции (работ, услуг).

Опыт показывает, что для наибольшей эффективности малого предприятия необходима специализация на определенном виде деятельности. Чрезмерно многопрофильные предприятия, как правило, характеризуются меньшей финансовой стабильностью и не выдерживают конкуренции. Поэтому государственную поддержку получают те малые предприятия, которые стремятся к повышению уровня специализации. От правильного выбора зависит многое. Во-первых, появляется возможность получения налоговых льгот. Во-вторых, от выбора преобладающего вида деятельности (соответственно, отраслевой принадлежности) зависят максимально допустимые размеры параметров, по которым предприятие относится к разряду малых.

Выделение какого-либо вида деятельности в качестве преобладающего может повлечь за собой существенные изменения в структуре производства. Можно сузить какое-либо направление деятельности и за его счет расширить другое. Естественно, сокращать направления деятельности, обеспеченные заказами и имеющие устойчивый доход, нецелесообразно. Иногда следует пойти по пути выделения какого-либо направления в самостоятельное малое предприятие. Важно, чтобы ведущий вид деятельности был таковым в рамках годового объема хозяйственного оборота. Это означает, что в отдельные периоды (квартал, полугодие) он может составить меньшую часть объема, зато в другой период - большую. Главное, чтобы была соблюдена необходимая пропорция за год.

Применение еще одного финансового показателя - объема реализованной продукции - в нашей стране затруднено из-за незавершенности реформы ценообразования и высоких темпов инфляции.

В зависимости *от вида выпускаемой продукции (вида работ)* предприятия разделяются на промышленные - по выпуску машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и других средств производства; сельскохозяйственные - по выращиванию зерна, овощей, скота, технических культур; предприятия строительного комплекса, транспорта и связи. С точки зрения потребностей человека важнейшими являются предприятия, производящие предметы потребления, т.е. предприятия сельского хозяйства, пищевой и легкой промышленности, машиностроения, химической, деревообрабатывающей промышленности, жилищного и коммунального строительства.

В силу различных причин специализация предприятия не обязательно совпадает с административной структурой и основной специализацией отрасли. Например, во многих отраслях, не относящихся к машиностроению (строительной, металлургической, угле- и нефтедобывающих), имеются крупные заводы по производству машин и оборудования, его ремонту. Наряду с этим, в

машиностроительной отрасли имеются металлургические, химические, транспортные и строительные предприятия, электростанции и пр. Поэтому в народном хозяйстве отраслевую принадлежность предприятия определяют по 2 признакам: *административно-организационному и продуктовому* (чистому).

При использовании административно-организационного признака учитываются основной заявленный вид деятельности и принадлежность предприятия тому или иному ведомству или предпринимательскому союзу. Так, предприятия, выпускающие машиностроительную продукцию, будут учитываться в той отрасли, с которой они административно связаны: в строительной, угольной, металлургической и т. д.

Согласно второму признаку определяются структура и объем производства по каждой, так называемой продуктовой (чистой) отрасли, т.е. все машиностроительные предприятия и цехи независимо от административной подчиненности относятся к машиностроению, транспортные - к транспортной отрасли, строительные - к строительной и т. д.

*По структуре* предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные и комбинированные.

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

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

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

*Диверсификация* - основное направление предпринимательской деятельности конца XX в. Некогда специализированные предприятия в течение короткого промежутка времени трансформировались в новую категорию - фирмы, объединяющие

разнородные виды предпринимательской производственной и коммерческой деятельности. В этом случае группировка предприятий по отраслям теряет смысл - группируется только продукция.

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

Наиболее сложным комбинированным производством является комплексное использование сырья для изготовления продукции, различной по структуре и химическому составу. В частности, при выплавке чугуна из железной руды в отходы вместе с породой часто уходят ценные компоненты, содержащие цветные и редкие металлы. Для их извлечения на предприятиях черной металлургии строятся цехи цветной металлургии. Кроме того, отходы доменного и сталелитейного производств на этих предприятиях часто перерабатываются в строительные материалы. Таким образом, на основе одного и того же исходного сырья (в данном случае железной руды) на предприятии производится продукция, различная по характеристикам, назначению и технологии изготовления.

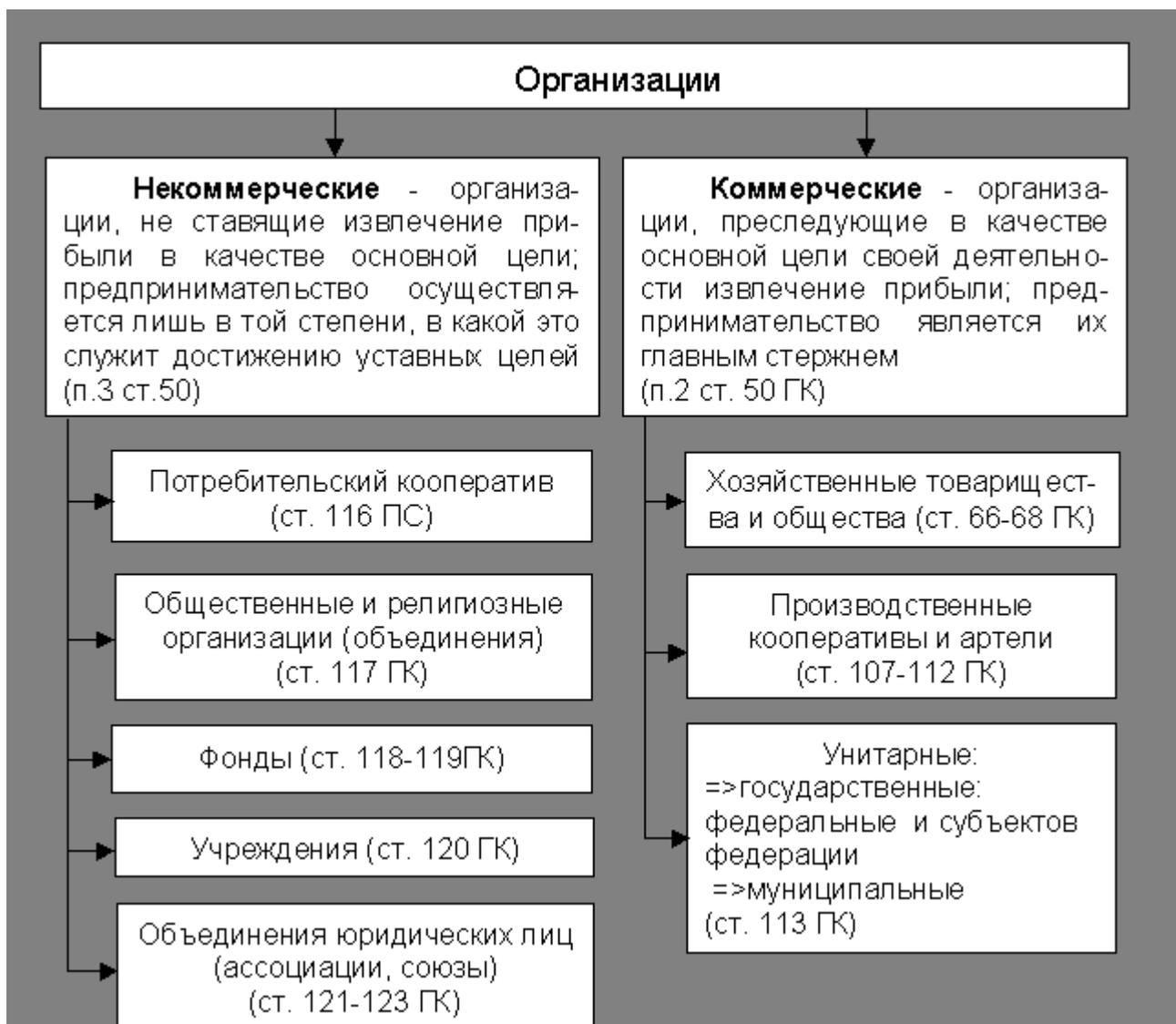


Рис. 2.2. Типология организаций по степени предпринимательской деятельности

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

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

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

*Фонды* - создаются на основе добровольных взносов для реализации общественно полезных целей гражданами и юридическими лицами, которые не отвечают по обязательствам фонда, так же как фонд - по обязательствам своих учредителей. Предпринимательская деятельность допускается только в соответствии с целями фонда. Фонд вправе создавать хозяйственное общество (ХО) или участвовать в нем.

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

Объединения *юридических лиц* (рис. 2.3) - создаются по договору для защиты общих интересов и в целях координации и не отвечают по обязательствам членов, в то время как члены объединений отвечают в порядке, определенном в учредительных документах.



Рис. 2.3. Основные формы объединений

При необходимости ведения предпринимательской деятельности объединение преобразуется в хозяйственное общество (товарищество), либо создает ХО для этих целей. Учредительными документами объединения являются учредительный договор, подписываемый членами объединения, и устав, утверждаемый членами объединения. Структура устава включает: наименование с указанием на предмет деятельности и слово "Союз" или "Ассоциация", место нахождения; порядок управления деятельностью, состав и компетенцию органов управления и порядок принятия решений; сведения о судьбе имущества при ликвидации объединения. Члены объединения могут безвозмездно пользоваться его услугами.

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

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

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК) все юридические участники предпринимательской деятельности независимо от отрасли производства имеют четко определенные организационно-правовые формы (рис. 2.4) и могут осуществлять следующие виды деятельности:

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

С экономической точки зрения эти три вида деятельности имеют одинаковый статус. В ГК предприятие не рассматривается в качестве субъекта предпринимательской деятельности, а используется термин «организация».

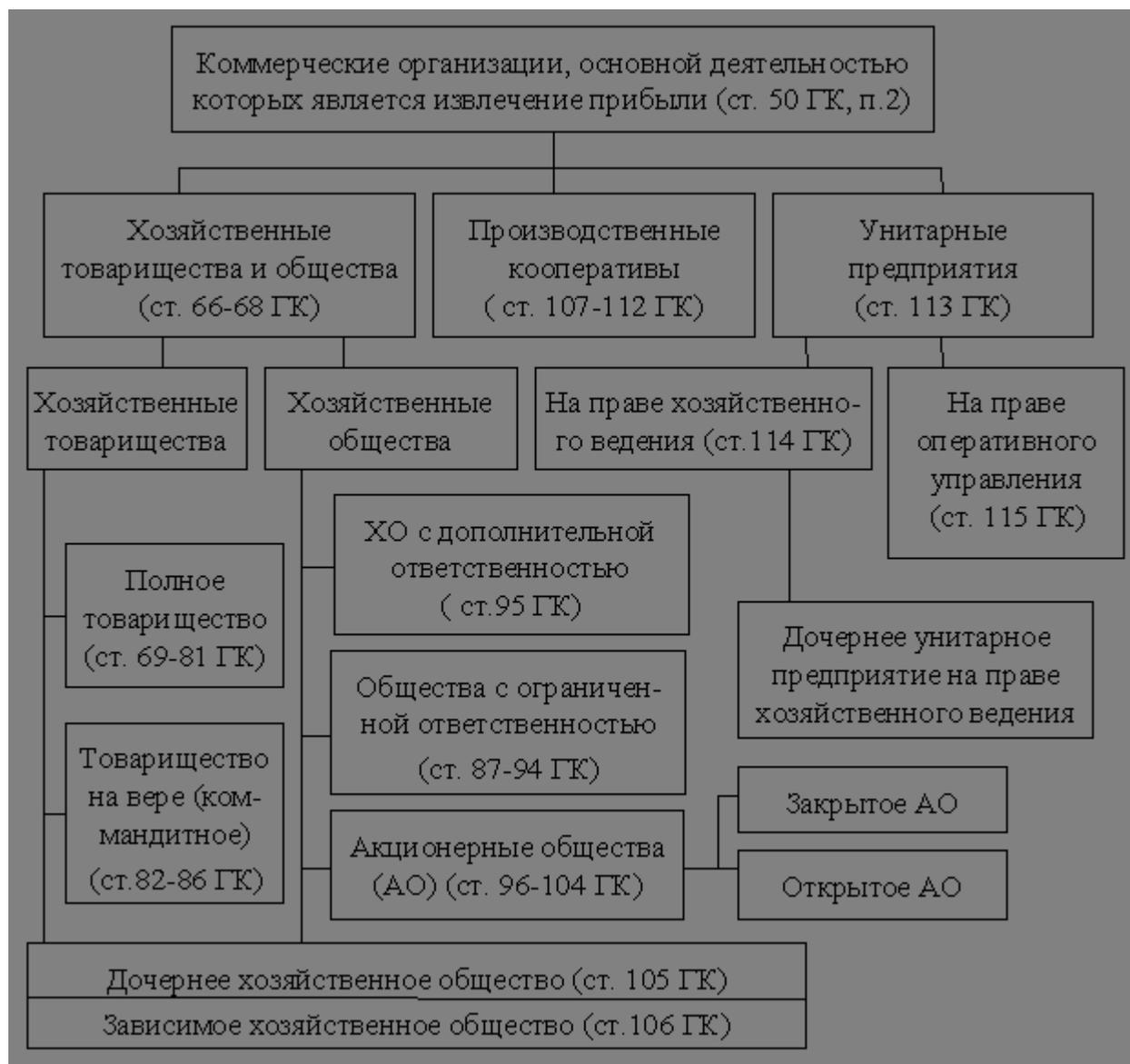


Рис. 2.4. Организационно-правовые формы коммерческих организаций

## 2.2. Коммерческие организации

Рассмотрим более подробно типы коммерческих организаций, представленных на рис. 2.4.

*Хозяйственные товарищества (ХТ) и хозяйственные общества (ХО)* представляют собой коммерческие организации (предприятия) с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Различия между ХТ и ХО проявляются применительно к их более конкретным

формам в способах их образования и функционирования, характеристиках субъектов, степени материальной ответственности этих субъектов и т.д.

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

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

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

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

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

*Общество с ограниченной ответственностью* (ООО) - это общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, несущих материальную ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. В отличие от товариществ в ООО создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

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

*Акционерное общество* (АО) — это общество, уставный капитал которого состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, и, соответственно, разделяется на это число акций, а его участники (акционеры) несут

материальную ответственность лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций (рис. 2.5). Акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО). Участники ОАО могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, а само общество имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу. В ЗАО акции распределяются по закрытой подписке только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, причем количество учредителей в российском законодательстве ограничивается 50 лицами.

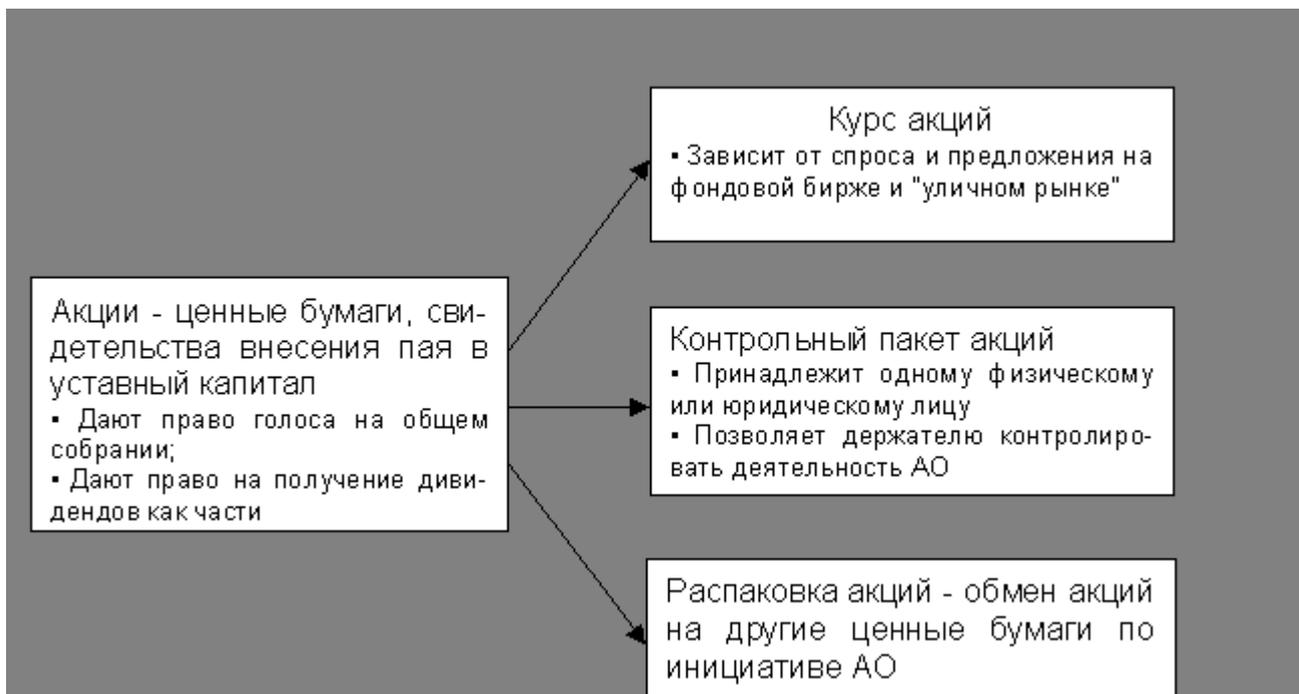


Рис. 2.5. Характеристика акций

*Производственный кооператив (ПрК)* представляет собой добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Особенности ПрК являются приоритетность производственной деятельности и личного трудового участия его членов, разделение имущества ПрК на паи его членов наряду с возможным образованием неделимых фондов ПрК, распределение прибыли между его членами в соответствии с их трудовым участием, необходимость согласия кооператива на передачу пая не члену ПрК, наличие количественных ограничений по минимальному числу членов (не менее 5) и др. Различные типы кооперативов представлены на рис. 2.6.

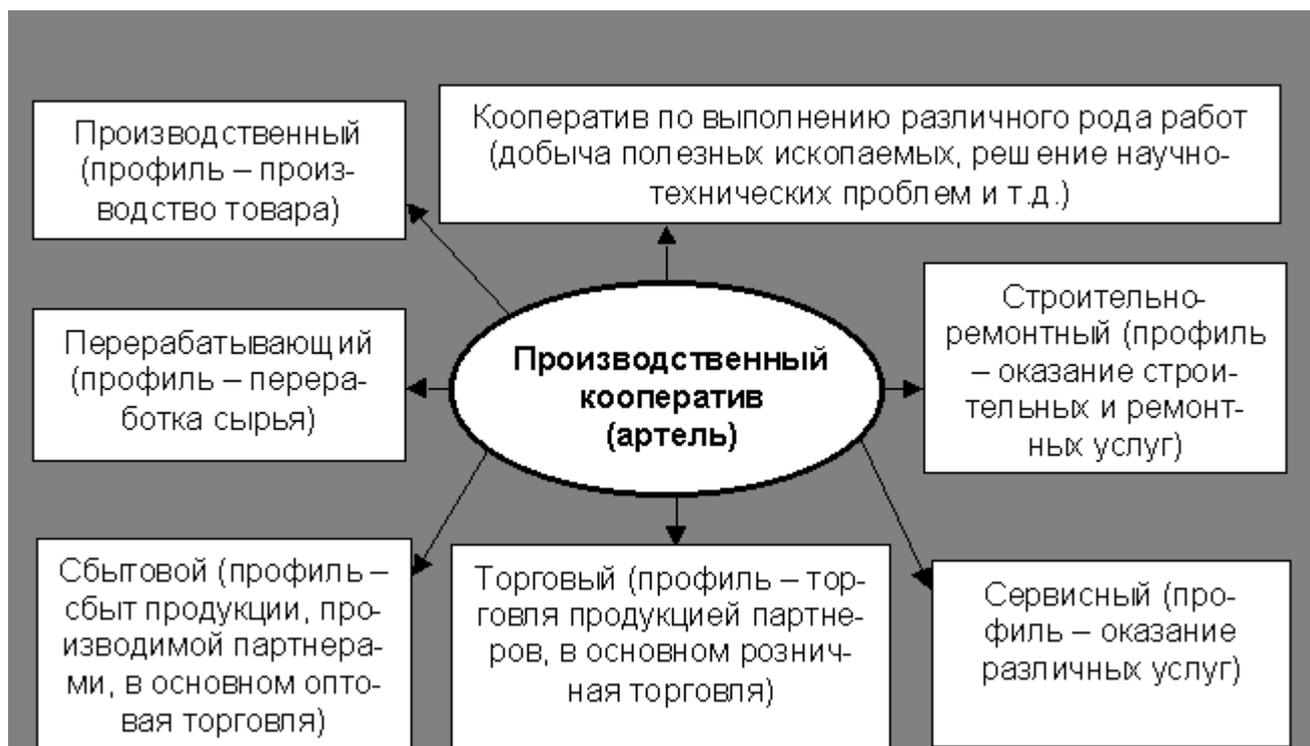


Рис. 2.6. Типы кооперативов

К государственным и муниципальным *унитарным предприятиям* (УП) относятся предприятия, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Это имущество находится в государственной (федеральной или субъектов федерации) или муниципальной собственности и является неделимым. Различают два вида унитарных предприятий (табл. 2.1).

1) основанные на праве хозяйственного ведения (обладают более широкой экономической самостоятельностью, во многом действуют как обычные товаропроизводители, причем собственник имущества, как правило, не отвечает по обязательствам такого предприятия);

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

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

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

Уставный фонд унитарного предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Размер уставного фонда – не меньше 1000 размеров минимальной месячной оплаты труда на дату представления документов на регистрацию. Если стоимость чистых активов по окончании финансового года меньше размера уставного фонда, то уполномоченный орган обязан уменьшить уставный фонд, о чем предприятие извещает кредиторов. Имущественные права унитарного предприятия представлены в табл. 2.2. Унитарное предприятие может создать дочерние УП путем передачи им части имущества в хозяйственное ведение.

Таблица 2.1

Виды унитарных предприятий

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

Таблица 2.2

Имущественные права унитарного предприятия и собственника

<b>УП на праве хозяйственного ведения</b>	<b>Казенное предприятие</b>
Владеет, пользуется и распоряжается имуществом. Собственник решает вопросы: создания, реорганизации и ликвидации предприятия; определения предмета и целей его деятельности, контроля за использованием и	Владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями своей деятельности и заданиями собственника. Распоряжается имуществом лишь с согласия собственника. Самостоятельно реализует продукцию, если иное не

сохранностью имущества. Собственник имеет право на получение части прибыли	установлено правовыми актами. Собственник вправе изъять лишнее, или не по назначению используемое оборудование
--	--

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

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

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

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

Действующие в российской экономике, согласно Гражданскому кодексу, формы организаций типологически максимально приближены к сложившимся в странах с развитой рыночной экономикой, несмотря на некоторые различия в терминологии. Так, присущее США деление деловых предприятий частного сектора на «единоличное владение» (индивидуальные фирмы), партнерства и корпорации во

многим соответствует российскому делению на индивидуальное предпринимательство граждан, товарищества и акционерные общества (прежде всего ОАО). Отличие проявляется в статусе юридического лица российских товариществ и развитии таких промежуточных (смешанных) форм товариществ (партнерств) и корпораций, как ООО, ОДО, более характерных для Европы, чем для США. Что касается госпредприятий, то здесь более полезен европейский опыт, так как в США государственное предпринимательство не развито. Так, в ФРГ федеральные, земельные и муниципальные предприятия делятся на корпорации публичного права (юридически самостоятельные или несамостоятельные) и компании частного права (ООО и АО с той или иной долей участия государства, земельного или местного органа). Поэтому германский опыт заслуживает большего внимания в области экономической практики и статистической отчетности.

В связи с введением в действие ч. I ГК РФ и отменой Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 25.12.1990 допускается создание предприятий только в следующих организационно-правовых формах (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Изменения организационно-правовых форм предприятий

<b>Закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности»</b>	<b>Гражданский кодекс (ч. I)</b>
1. Государственное предприятие 2. Муниципальное предприятие 3. Индивидуальное (семейное) частное предприятие 4. Полное товарищество (неюридическое лицо) 5. Смешанное товарищество 6. Товарищество с ограниченной ответственностью (акционерное общество закрытого типа) 7. Акционерное общество открытого типа 8. Объединения предприятий	1. Государственные и муниципальные унитарные предприятия на праве хозяйственного ведения 2. Государственные унитарные предприятия на праве оперативного управления (казенные заводы) 3. Полное товарищество 4. Товарищество на вере (коммандитное) 5. Общество с ограниченной ответственностью 6. Общество с дополнительной ответственностью 7. Открытое акционерное общество 8. Закрытое акционерное общество 9. Производственный кооператив (артель)

Сопоставление этих двух документов показывает, что организационно-правовые формы предприятий по действующему законодательству коренным образом изменились:

- нет индивидуальных (семейных) частных предприятий (ИЧП);

- разделенные по своему статусу муниципальные и государственные предприятия выступают теперь в другом качестве - на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления;
- имевшие одинаковый статус товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО) и акционерные общества закрытого типа (АОЗТ) теперь фигурируют в разных качествах - как ООО и ЗАО;
- полные товарищества, которые раньше не были юридическими лицами, теперь стали таковыми;
- акционерные общества стали теперь закрытыми (ЗАО) и открытыми (ОАО) вместо АОЗТ и АООТ;
- объединения предприятий стали некоммерческими организациями.

### **2.3. Факторы, влияющие на выбор типа предприятия**

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства. Одно дело, когда предприниматель планирует осуществлять ряд разовых деловых проектов, но совсем другое - когда предпринимательская идея сводится к долговременному повторению одного и того же производственного цикла. В одних случаях предпринимательская идея может осуществляться более или менее изолированно от обязательных партнерских связей, без тесной кооперации с партнерами в процессе производства (к примеру, организация консультационной фирмы), в других - такая кооперация необходима (например, при производстве конфет или аппаратуры).

При этом выбор наиболее целесообразной (с точки зрения предпринимателя) формы организации деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство, особенно при решении о зарубежном инвестировании. При осмыслении этих проблем предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемого предприятия. На рис. 2.7 представлена схема взаимодействия участников хозяйственных товариществ (ХТ) и обществ, в табл. 2.4 – сравнение организаций различных организационно-правовых форм на примере АО и ООО.

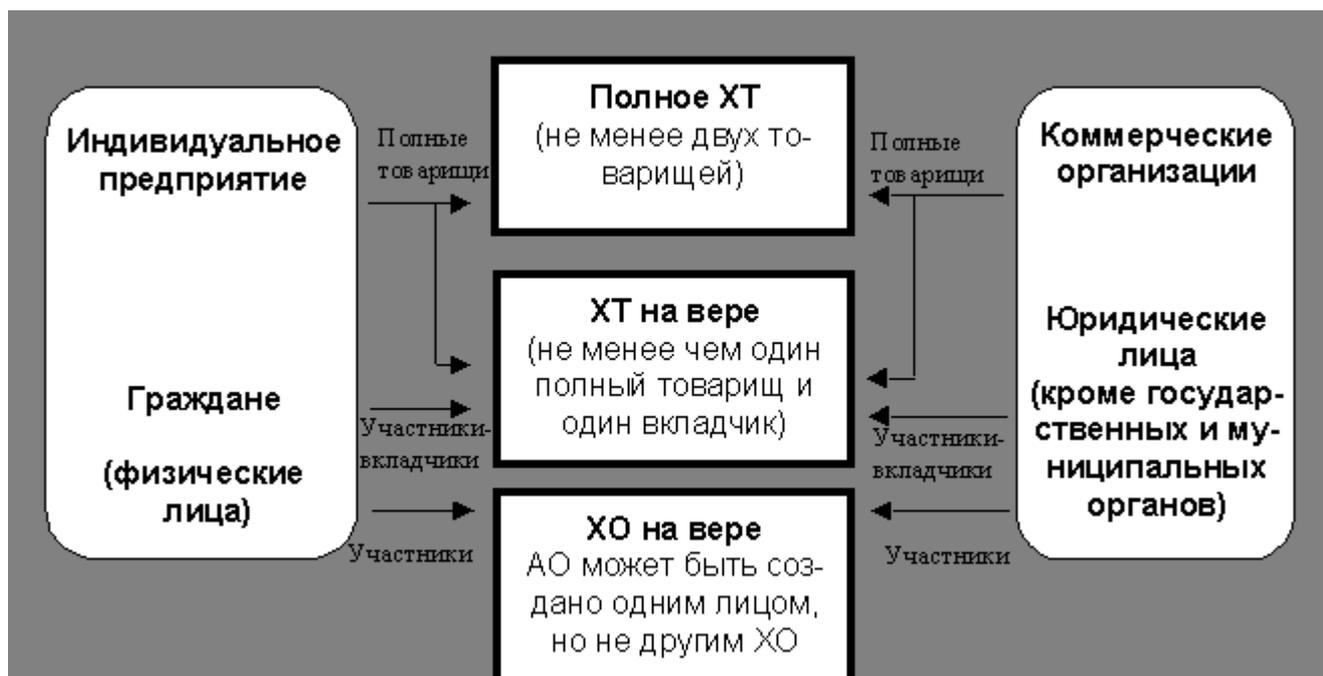


Рис. 2.7. Взаимодействие участников хозяйственных товариществ и обществ

*Правовая* форма предприятия, его права и обязанности закрепляются в уставе. *Устав* принимается (одобряется, утверждается) исключительно учредителем. Если в качестве такового выступает группа лиц, то устав рассматривается и принимается всеми учредителями на общем собрании или конференции. Это находит отражение в *учредительном договоре*, который подписывают все его участники. Они же подписывают и устав. Эти документы (плюс *протокол собрания или конференции учредителей*) необходимы для *государственной регистрации учреждаемого предприятия* и внесения его в государственный реестр.

*Устав* является важным юридическим документом и к его составлению нужно относиться предельно внимательно. При разработке устава следует исходить из требований законодательных актов, действующих на территории Российской Федерации, которыми определяются права собственности, а также права и обязанности предприятий в процессе осуществления хозяйственной деятельности. В уставе частного предприятия должны быть отражены следующие положения:

- наименование предприятия с указанием его организационно-правовой формы, фамилия собственника имущества и название предприятия. В наименовании предприятия могут не фигурировать указания на вид хозяйственной деятельности, т. е. "коммерческое", "производственное";
- данные об учредителе (учредителях); если в создании предприятия приняли участие несколько членов семьи - их фамилии имена, отчества, места жительства;

- адрес предприятия;
- предмет и виды деятельности;
- порядок образования имущества, в том числе право собственности на имущество предприятия;
- порядок распределения прибыли и покрытия убытков;
- управление предприятием и компетенция органов управления; условия ликвидации и реорганизации предприятия.

**В уставе необходимо также оговорить ответственность учредителя** (учредителей) по обязательствам предприятия. На титульном листе устава в верхнем углу проставляются дата его утверждения и подпись учредителя. Если устав утвержден решением собрания учредителей, указываются его дата и номер протокола. Перед сдачей на государственную регистрацию устав должен быть прошит.

*Учредительный договор*, являясь учредительным документом юридического лица, вступает в силу с момента подписания и действует до момента прекращения деятельности юридического лица. Договор об учреждении (создании) акционерного общества представляет собой разновидность договора о совместной деятельности, целью которого является создание (учреждение) АО как юридического лица. Договор вступает в силу с момента подписания и действует до момента исполнения учредителями общества своих обязанностей по внесению вкладов в полном объеме. Его действие не прекращается с момента регистрации акционерного общества (как об этом часто пишут в различной правовой литературе), поскольку именно этим договором на учредителей возлагается обязанность внести взносы в уставный капитал АО, а данная обязанность продолжает существовать и после регистрации общества. Учредительный договор является учредительным документом общества с ограниченной ответственностью, в котором учредители определяют порядок осуществления совместной деятельности по созданию акционерного общества.

Создание нового предприятия предполагает ряд обязательных этапов. Государственная регистрация предприятий осуществляется местными органами власти. В России действует не разрешительный, а регистрационный порядок создания организаций. Отказ в регистрации возможен только при нарушении действующих законов, а также в том случае, если учредительные документы не соответствуют требованиям действующего законодательства.

Так, в Санкт-Петербурге эти функции выполняет Санкт-Петербургская регистрационная палата. Государственная регистрация осуществляется филиалами этой палаты. Поскольку эта услуга - платная, к комплекту учредительных договоров прикладывают квитанцию об уплате государственной пошлины.

Сравнение организаций (на примере АО и ООО)

Признаки	Акционерное общество (АО)	Общество с ограниченной ответственностью
1	2	3
Деление уставного капитала	Разделение на акции одинаковой номинальной стоимости	Разделение на доли определенного размера
Ответственность участников	Участники (акционеры) не отвечают по обязательствам АО, несут риск убытков в пределах их акций	То же
Солидарная ответственность	Если вклад внесен не полностью, акционеры несут солидарную ответственность в пределах неоплаченной части вклада пропорционально их части акции	— II —
Правовое положение	Регламентировано ГК и законом	— // —
Максимальное число участников	В открытом АО - не ограничено, в закрытом - не более 50	Не более 50
Минимальное число участников	Не может иметь единственного учредителя другое общество, состоящее из одного лица	То же
Учредительные документы	Определены законом: учредительный договор, устав	— II —
Размер уставного капитала	Минимальный размер определен законом: для открытых АО - 1000 МРОТ, для закрытых – 100 МРОТ	Не менее 100 МРОТ
Ограничение по акциям (долям)	Доля привилегированных акций - не более 25% от их	Не устанавливается

	числа	
Органы управления	Строго регламентированы законом: общее собрание, совет директоров (наблюдательный совет), правление	Определено в общих чертах - собрание и исполнительный орган (коллективный и единоличный)
Публикация сведений	Открытое акционерное общество публикует сведения в открытой печати: годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков	Публикация не требуется
Переход доли	В открытых АО – не регламентирован, в закрытых АО - преимущественное право предоставлено акционерам этого АО	Прежде всего, участникам ООО, допускается третьим лицам, наследникам, с согласия остальных
Выход участника	Независимо от других участников	То же
Реорганизация и ликвидация	Добровольно – на основании общего собрания или по суду	- //-

При состоявшемся факте государственной регистрации предприятия заявитель (учредитель или лицо, уполномоченное учредителями) получает временное свидетельство о регистрации, которое действительно в течение 30 дней с момента выдачи. В течение этих 30 дней заявитель должен: а) получить коды ОКПО, ОКОНХ в органах Госкомстата [\[1\]](#); б) встать на учет в налоговую инспекцию по месту регистрации предприятия; в) получить справку в Министерстве финансов России (или его органе) о внесении регистрируемого предприятия в Государственный реестр; г) открыть текущий счет в банке и внести на него 50% уставного фонда; д) получить разрешение в органах милиции на изготовление печати; е) заказать печать.

По истечении 30 дней с момента получения временного свидетельства заявитель должен вернуть в орган, зарегистрировавший предприятие, временное свидетельство со всеми необходимыми отметками и справками и получить взамен него постоянное свидетельство о регистрации предприятия. С этого момента предприятие становится самостоятельным юридическим лицом со всеми вытекающими последствиями право- и дееспособности.

Гражданский кодекс предусматривает *обязательное образование уставных (складочных) капиталов* во всех хозяйственных обществах и товариществах.

Образование уставного фонда предусмотрено и в унитарных предприятиях, и в производственных кооперативах. При этом следует отметить, что уставный (складочный) капитал представляет собой общую стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в обществе или товариществе.

Имущественной основой деятельности общества служит уставный капитал, а товарищества - складочный капитал. Вклад в уставный (складочный) капитал организации признается финансовым вложением на основании соответствующей записи в учредительных документах создаваемой организации. Порядок и сроки внесения вкладов в уставные (складочные) капиталы определяются следующими документами: для товариществ - учредительным договором, для ООО - уставом и учредительным договором, для АО - договором об учреждении.

При учреждении АО уставный капитал разбивается на акции, которые должны быть распределены среди учредителей. После выпуска акций (эмиссии) АО обязаны зарегистрировать в региональном отделении Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (РО ФКЦБ) отчеты о первичной эмиссии. В противном случае, с точки зрения закона, считается, что у АО нет уставного капитала и в дальнейшем ему запрещаются любые действия со своими ценными бумагами. ФКЦБ своим решением может приостановить и размещение первичного выпуска акций, а также налагать штрафы. Виды ценных бумаг представлены на рис. 2.8.

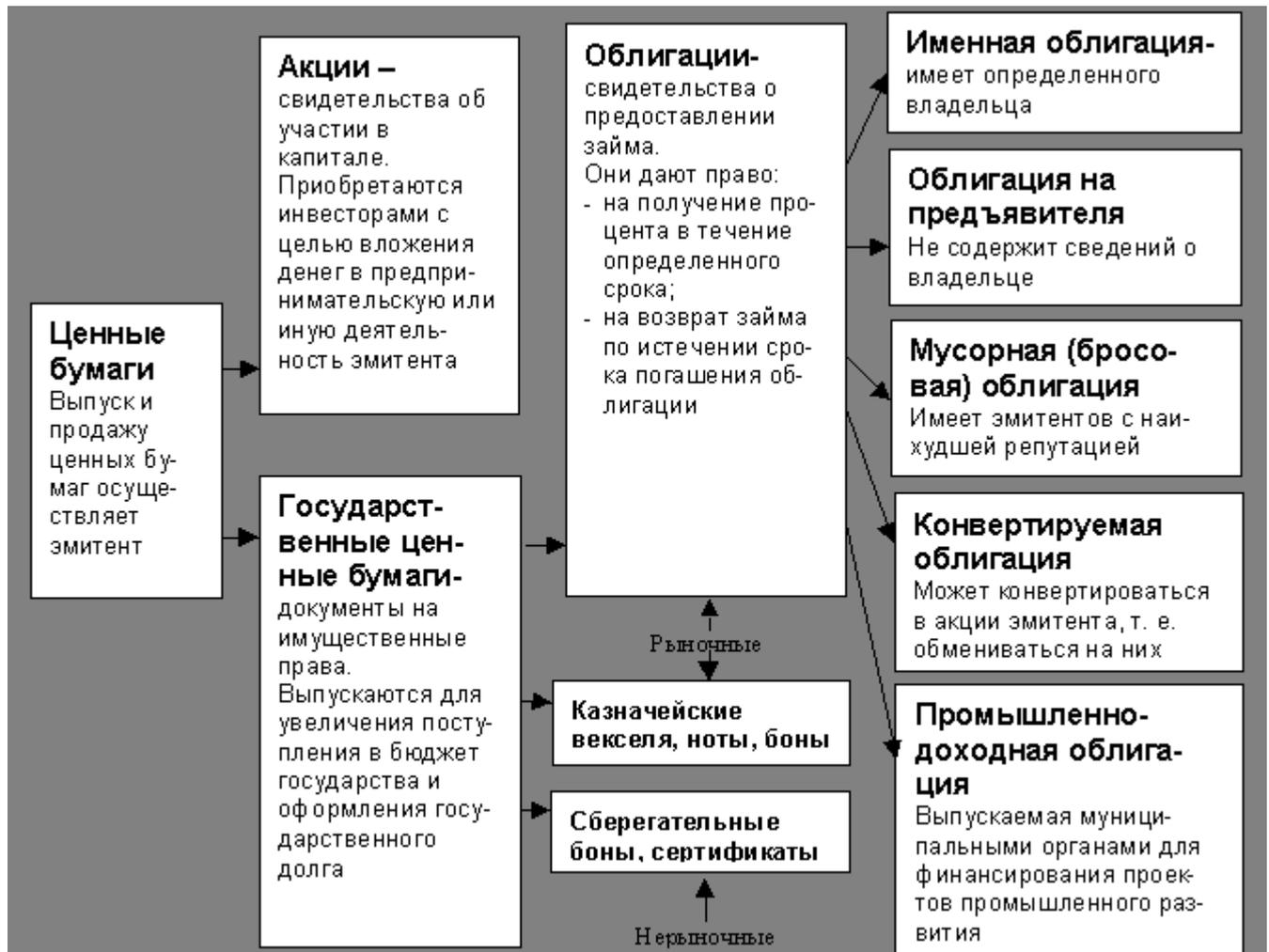


Рис. 2.8. Виды ценных бумаг

На рис. 2.9 и в табл. 2.5 показаны способы участия, права и обязанности участников хозяйственных товариществ, а также обеспечение права собственности их участников, выражающееся в свободе выхода из хозяйственного товарищества и получении своей доли.

ХТ	Полное	Управление осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник имеет один голос
	На вере	Управление осуществляется полными товарищами. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел, а также оспаривать действия полных товарищей
ХО		Высшим органом ХО является общее собрание участников (акционеров)

Рис. 2.9. Участие членов хозяйственных обществ и товариществ в управлении

Таблица 2.5

Права и обязанности участников хозяйственных обществ и товариществ

Права	Обязанности
<p>Участвовать в управлении делами товарищества (кроме вкладчиков ХТ и владельцев привилегированных акций АО). Получать информацию о деятельности ХО (ХТ) и знакомиться с его документацией. Принимать участие в распределении прибыли. Получать часть оставшегося при ликвидации ХО (ХТ) имущества.  При ликвидации ХТ на вере вкладчики имеют преимущественное право на получение вкладов перед товарищами.</p>	<p>Вносить вклады, оговоренные учредительными документами. Участники ХТ должны внести не менее половины своего вклада к моменту регистрации ХТ, остальное - в сроки, установленные учредительным договором.  При нарушении – участник вносит 10% годовых с невнесенной части вклада и возмещает убытки.  Не разглашать конфиденциальную информацию о ХО (ХТ).</p>

Когда речь идет о типе организаций, чаще всего подразумевается способ принятия решений, а уже потом - форма собственности. Согласно этому критерию выделяют два типа организаций: 1) *самоуправляющиеся предприятия* - производственные структуры, в которых решения, касающиеся деятельности предприятия, принимаются на коллективной основе. В состав правления фирмы в таком случае входят представители коллектива работающих. Такой тип предприятий характерен для скандинавских стран; 2) *предпринимательские предприятия* - производственные структуры, в которых предприниматель берет на себя функцию единоличного принятия решений.

В западной экономической науке выделяют специальный раздел – теорию экономики, управляемой трудом. Эта теория связана с изучением фирм, организованных на кооперативных (в основном) началах, т. е. самоуправляющихся фирм, в которых решения принимаются на основе принципа «один человек – один голос».

Органами управления акционерного общества являются (рис. 2.10):

- общее собрание акционеров (высший орган);
- совет директоров (наблюдательный орган);

- единоличный исполнительный орган (генеральный директор) или коллегиальный исполнительный орган (исполнительная дирекция);
- ревизионная комиссия, которая является органом внутреннего контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества.

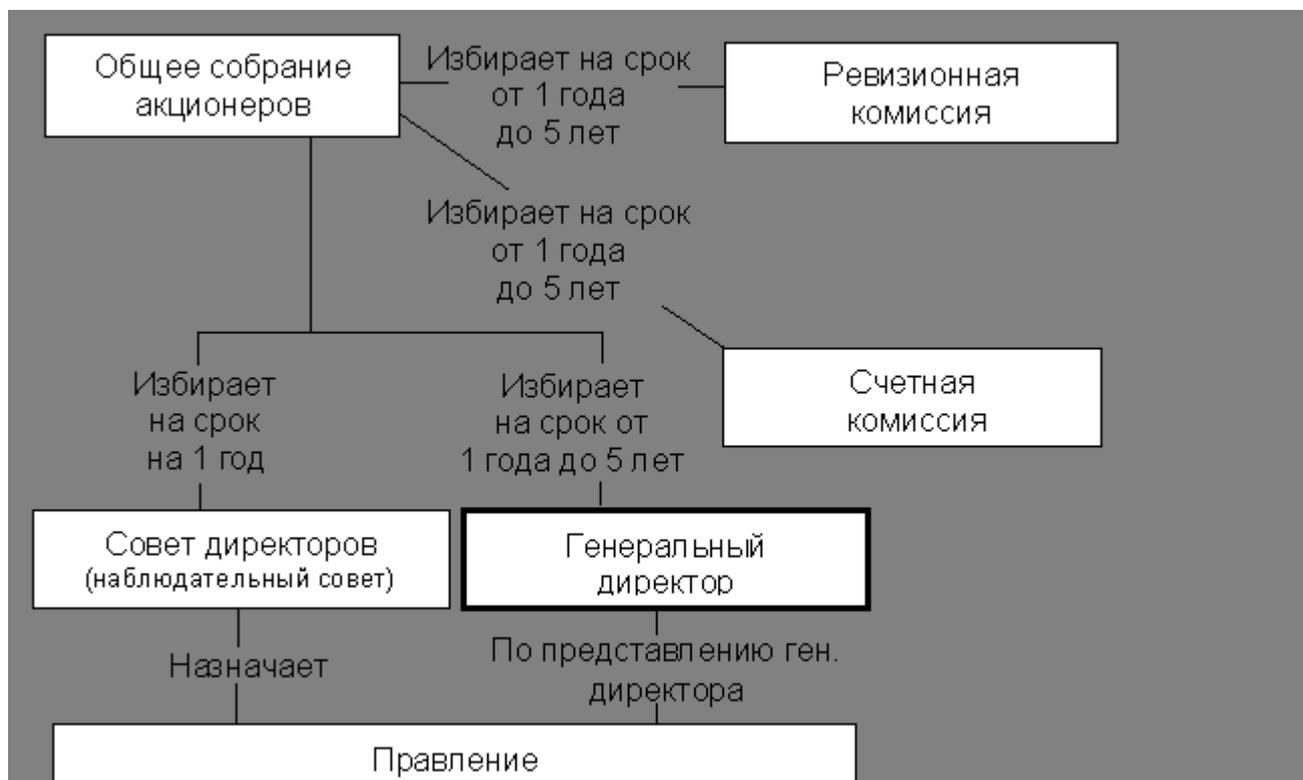


Рис. 2.10. Корпоративное руководство в открытом акционерном обществе (возможный вариант)

Право на участие в управлении делами владельцы голосующих акций реализуют через участие в собрании акционеров общества. Однако компетенция общего собрания акционеров жестко ограничена: оно может рассматривать и принимать решения только по вопросам, отнесенным федеральным законом "Об акционерных обществах" к его компетенции [2], причем перечень данных вопросов не может быть расширен (но может быть сужен) по усмотрению самих акционеров.

Вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания, разделены на 4 группы:

- 1) вопросы, составляющие исключительную компетенцию общего собрания. Они не могут быть переданы в компетенцию совета директоров и исполнительных органов общества;
- 2) вопросы, которые, хотя и отнесены Законом к исключительной компетенции общего собрания, но могут быть переданы в ведение совета директоров (образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его

полномочий, принятие решения об увеличении уставного капитала и внесение соответствующих изменений и дополнений в устав общества);

3) вопросы, которые из ведения общего собрания могут быть переданы либо совету директоров, либо исполнительному (коллегиальному или единоличному) органу;

4) вопросы, решения по которым наряду с общим собранием могут принимать и другие органы общества (например, решение о проверке финансово-хозяйственной деятельности общества ревизионной комиссией или аудитором).

В уставе может содержаться ограничение на право собрания принимать решения по определенным вопросам его компетенции. Закон устанавливает, что общее собрание может рассматривать ряд важных вопросов только по предложению совета директоров (если иное не предусмотрено уставом). Общие собрания и заседания совета директоров в соответствии с уставом ведет председатель совета директоров.

На рис. 2.10 отражена схема управления, предполагающая наличие или назначение сильного единоличного исполнительного органа (генерального директора). Однако в соответствии с Законом акционерным обществом может управляться наемный менеджер, назначаемый советом директоров, с ежегодным продлением его полномочий (рис. 2.11). Место "сильного" генерального директора, избираемого общим собранием, в данной схеме занимает председатель совета директоров (который, как правило, является крупнейшим акционером).

Конкретный механизм образования, функционирования, реорганизации и ликвидации АО подробно описан в ГК и федеральном законе "Об акционерных обществах"

На рис. 2.12 представлена схема управления производственным кооперативом. По способу принятия решений производственный кооператив относится к самоуправляющимся предприятиям, где решения принимаются на основе «один человек - один голос».

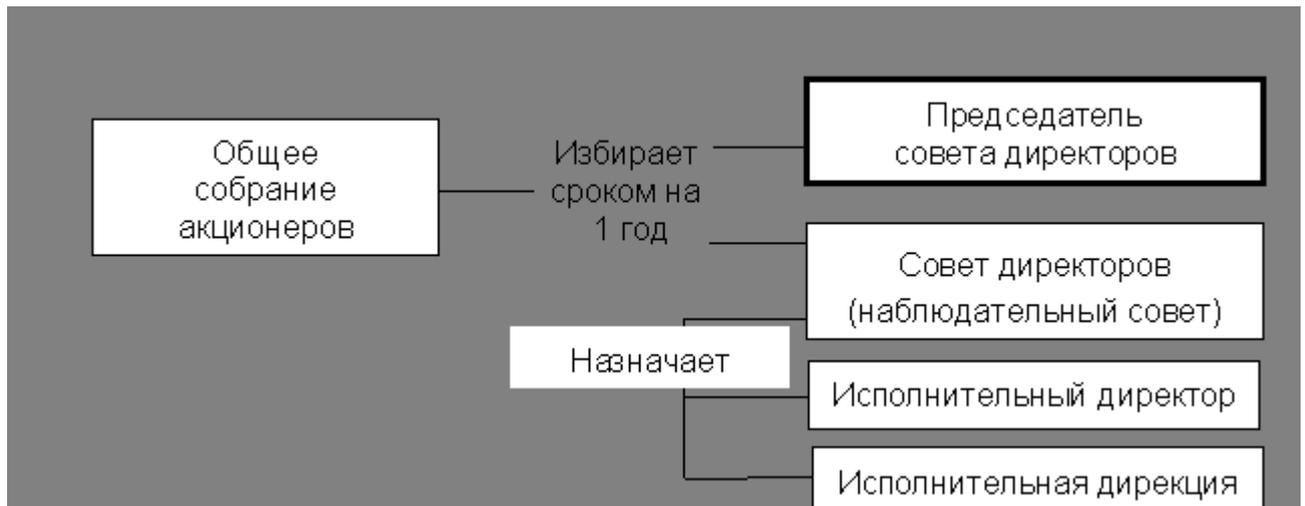


Рис. 2.11. Корпоративное руководство в открытом АО (возможный вариант)

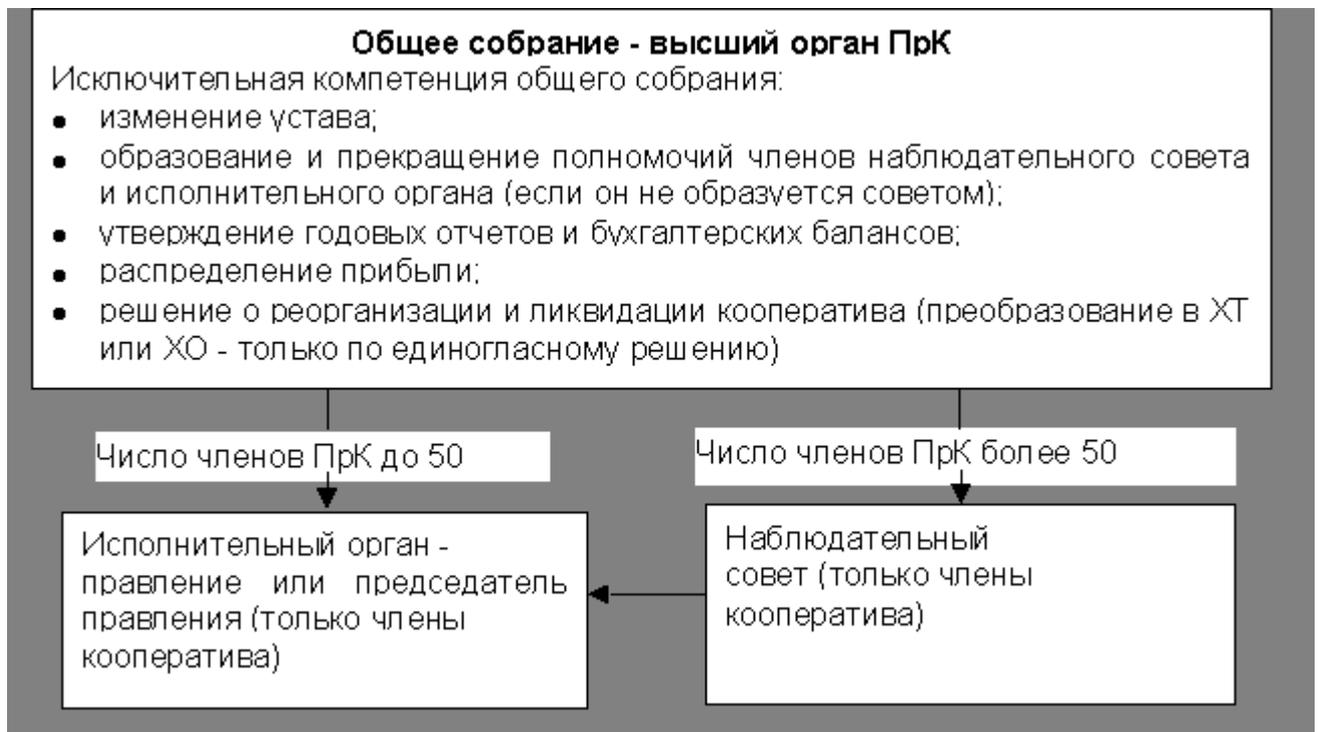


Рис. 2.12. Органы управления в производственном кооперативе

Гражданский кодекс РФ (ст. 49) наделил лиц, занимающихся предпринимательством (исключение составляют унитарные предприятия), общей, а не специальной (целевой) правоспособностью. Это дает им возможность участвовать во всех видах предпринимательской деятельности без изменения учредительных документов и осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Вместе с тем отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься *только на основании специального разрешения (лицензии)*. Согласно Закону РФ от 25.09.1998 №158-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, охватывает более 200 различных направлений.

Согласно ГК РФ (ст. 48) *юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

*Различие между юридическим и неюридическим лицом* состоит в следующем:

- 1) юридическое лицо действует на основании устава; его права и обязанности определены законом. Неюридическое лицо действует на основании положения, утвержденного вышестоящим органом;
- 2) юридическое лицо целиком и полностью отвечает по своим обязательствам принадлежащим ему имуществом. Неюридическое лицо тоже отвечает по своим обязательствам, однако, если этой ответственности недостаточно, то по его обязательствам отвечает орган, утвердивший положение;
- 3) в форме неюридического лица могут выступать филиалы и представительства.

---

[1] ОКПО - код Общереспубликанского классификатора предприятий и организаций, ОКОНХ - код Общереспубликанского классификатора организаций по виду деятельности.

[2] ФЗ «Об акционерных обществах», п.3 ст. 48.

### **Упражнения и вопросы для самопроверки**

#### Упражнения

##### **Задание 1**

Составьте схему типологии предприятий: по размерам, выполняемым функциям, структуре.

##### **Задание 2**

Дайте характеристику: полного товарищества; товарищества на вере; общества с ограниченной ответственностью; открытого акционерного общества; закрытого акционерного общества; производственного кооператива.

Перечислите формы учредительных документов в табличной форме:

Вид юридического лица	Учредители	Форма учредительных документов

Органы управления	Условия реорганизации или ликвидации

### Задание 3

Опишите достоинства и недостатки различных видов предпринимательства в табличной форме:

Вид предпринимательства	Достоинства	Недостатки

### Вопросы для самопроверки

1. По каким критериям может быть произведена типологизация предприятий?
2. Какие критерии позволяют относить предприятия к малым?
3. На что может повлиять отраслевая принадлежность малого предприятия?
4. Дайте характеристику многопрофильных и комбинированных предприятий.
5. Назовите различия между потребительским и производственным кооперативами.
6. Зачем создаются фонды? Могут ли они учреждать другие предприятия и участвовать в них?
7. Назовите различия между ХО и ХТ.
8. Что такое коммандитное товарищество?
9. Дайте определение ОДО.
10. Может ли не член ПрК входить в руководящий состав кооператива?
11. Имеет ли право директор УП продать автомобиль, принадлежащий УП?
12. Назовите формы первоначального капитала в ПТ, АО, ПрК, УП.
13. Перечислите учредительные документы, необходимые для регистрации предприятия.
14. Назовите виды предприятий, где решения учредителей принимаются по принципу: один человек - один голос.

### **Рекомендуемая литература**

1. Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы). -СПб.: ИСЭП РАН, 1996.
2. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. М.:Инфра,1997.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 48-64, 66-115. М., 1992.
4. Дойников И.В. Предпринимательское право. М.: ПРИОР, 1968.
5. Федеральный закон Российской Федерации от 24 ноября 1995 г. «Об

акционерных обществах».

6. Федеральный закон Российской Федерации от 12 мая 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации».

7. Закон Российской Федерации от 19 июня 1992 г. "О потребительской кооперации".

### **ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ-ФИЛОСОФИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

#### **3.1. Принципы, виды, типы и формы маркетинга**

Эффективным средством и базой предпринимательства является *маркетинг*, который используется для разработки и принятия предпринимательских решений и играет ключевую роль в системе управления, организации, планирования и контроллинга в системе предпринимательской деятельности.

Содержание и терминология маркетинга постоянно обновляются, но изначально они увязываются с процессом обмена, появлением товарно-денежных отношений, развитием форм сбыта и взаимодействием продуцентов с потребителями продукции, товаров и услуг.

Маркетинг, рассматриваемый как философия и инструментарий предпринимательской деятельности, является результатом теории и практики различных школ. Он развивался в ходе коллективного творчества предпринимателей, менеджеров, ученых разных стран, действовавших в конкретных политических и социально-экономических условиях (табл.3.1, 3.2).

Современный маркетинг – это сложное социально-экономическое явление, которое наиболее правильно рассматривать как совокупность четырех факторов деятельности, постоянно меняющихся параметров поведения в условиях рынка (рис.3.1):

- маркетинг как философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности;
- маркетинг как концепция управления;
- маркетинг как средство обеспечения преимуществ в конкурентной среде;
- маркетинг как метод поиска решений.

Главное назначение маркетинга, его цель – формирование и постоянное развитие процесса обмена, чтобы сделать этот обмен взаимовыгодным для участвующих в нем партнеров.

Маркетинг определяет наборы товаров, используемых отдельными предпринимателями в конкретных условиях, и дает возможность использовать имеющиеся у фирмы различные ресурсы для удовлетворения этих потребностей на пользу обеих сторон. Таким образом, маркетинг имеет дело с двумя потоками деятельности и полезностей.

Таблица 3.1

**Определения маркетинга**

Автор	Содержание
Котлер Ф.	Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
Абрамишвили Г.Г.	Сегодня маркетинг – это своеобразная философия ведения деловых операций
Браверман А.А.	На макроуровне маркетинг выступает в роли инструмента формирования рыночной среды. На микроуровне маркетинг выступает как инструмент встраивания предприятий в формируемую рыночную среду и, что особенно важно, является средством (часто решающим), обеспечивающим привлечение инвестиций
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций
Эванс Дж.Р.	Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена
Пашкус Ю.В.	Маркетинг – понятие комплексное. Оно включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей
Швальбе Х	Маркетинг – это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка
Нишлаг Р., Дихтль Е., Херштейн Х.	Маркетинг – это последовательная ориентация всех прямо или косвенно связанных с рынком решений на потребности покупателей. Маркетинг сегодня понимается как ориентированный на рынок предпринимательский стиль мышления, который отличается творческим, систематическим и иногда также агрессивным характером

Ламбен Ж.-Ж.	Маркетинг – это одновременно философия бизнеса и активный процесс. Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя
Голубков Е.П.	Маркетинг – это процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей. Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группа людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются
Кафедра маркетинга СПбГУЭФ	Маркетинг – это философия и инструментарий взаимодействия хозяйствующих субъектов социально-экономической системы по поводу изучения, создания, воспроизводства и удовлетворения спроса конечных потребителей, их потребностей в товарах и услугах с целью получения прибыли или достижения иных результатов
Роджер Л.В.	<p>Маркетинг отнюдь не начинается там, где завершается производство, напротив, в его задачи входит определение характера и масштабов производства, а также путей рентабельного использования производственных мощностей фирмы и инженерно-технических возможностей с учетом перспектив сбыта. Другими словами, выработка решений в области маркетинга предшествует решениям в области производства и капиталовложений</p> <p>Маркетинг можно определить как ведущую область хозяйственного управления, в функции которой входят организация и руководство всей совокупностью видов деятельности, связанных с превращением покупательной способности потребителей в эффективный спрос на специфическое изделие или услугу, а также с доведением этого изделия или услуги до конечного или промежуточного покупателя, чтобы обеспечить установленную компанией норму прибыли или достижение других целей</p>
Мафферт Х.	Современная, обобщенная и одновременно широкая интерпретация маркетинга отождествляет маркетинг с любой формой обмена между двумя участниками сделки. Маркетинг – это ориентированное на рынок управление предприятием,

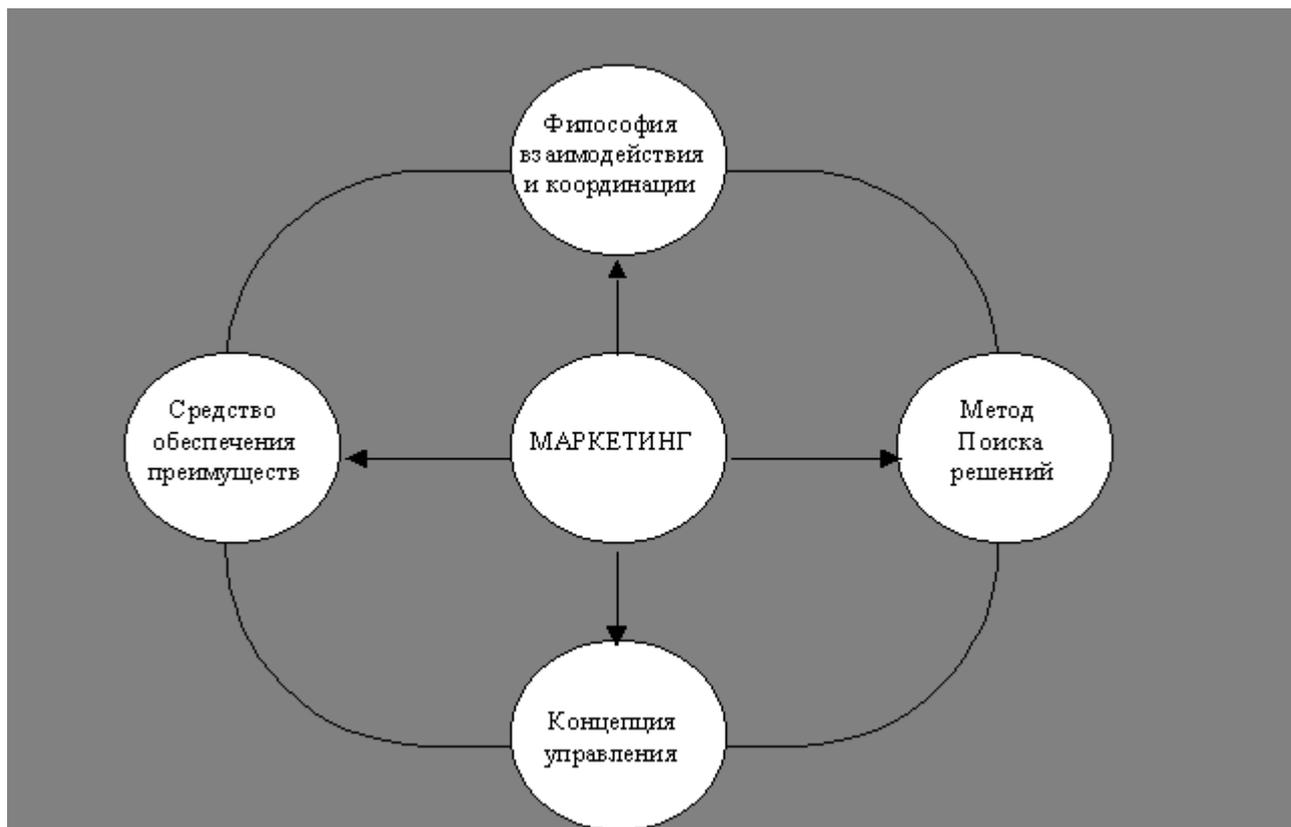
	которое заключается в планировании, координации и контроле всей деятельности предприятия, связанной с действующими и потенциальными рынками
Район У.	Маркетинг может быть еще определен как деятельность, включающая распознавание потребностей, создание товаров и услуг, удовлетворяющих эти потребности, равно как и формирование, а отсюда – расширение спроса на эти товары и услуги
Левит Т.	Маркетинг не следует отождествлять с продажей товаров. Если функция торговой системы состоит в том, чтобы убедить покупателя купить то, что уже произведено, задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается. Коммерческие усилия по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара
Кулаков С.Н.	Суть современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия
Данилов-Даниэльян В.	Все то, что является объектом данной дисциплины, есть некая проекция предпринимательской деятельности на ось рынка

Таблица 3.2

### Эволюция маркетинга как наук

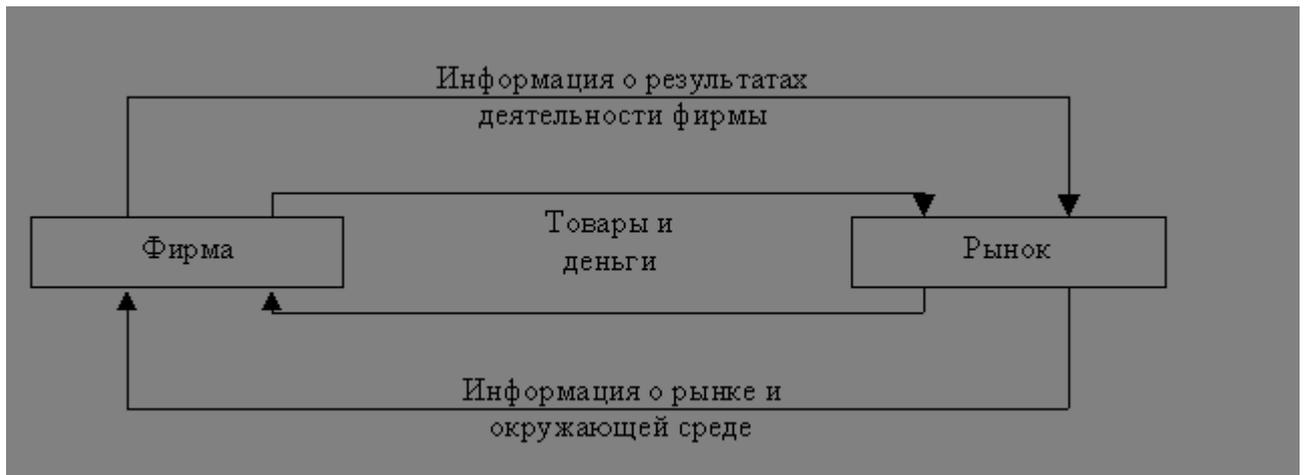
Годы	Теоретические основы	Методы	Сферы применения
1	2	3	4
1900-1950	Учение о товаре, ориентация на распределение, теория экспорта и сбыта	Наблюдение, анализ покупки и продаж; расчет вероятностей; потребительские панели	Производство массовых товаров, сельскохозяйственная отрасль

1960	Учение о сбыте, ориентация на объем продаж, на товар и функции, теория дистрибьюторства	Анализ мотивов, исследование операций, моделирование	Потребители средств потребления
1970	Научные основы поведения и принятия решений. Маркетинг как рецепт. Ориентация на торговлю, сбыт и частично на потребителя	Факторинг, дискриминантный анализ, математические методы, маркетинговые модели	Потребители средств производства и средств потребления
1980-1990	Ситуационный анализ. Учение о маркетинге как функции менеджмента. Теории конкурентного анализа. Основы экологии. Стратегический маркетинг	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, экспертиза, причинно-следственный анализ	Потребители средств потребления, средств производства, сфера услуг, неприбыльные организации
С 1990 г. по настоящее время	Учение о маркетинге как о функции и инструментарию предпринимательства. Теория рыночных сетей, теория коммуникаций и взаимодействия. Ориентация на социальный и экологический эффект	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, модели поведения потребителей и конкурентов, бенч-маркетинг, теория игр	Потребители средств производства, средств потребления, сфера услуг, неприбыльные организации, сфера государственного предпринимательства



**Рис.3.1. Маркетинг как совокупность факторов роста производительной деятельности в условиях рынка**

*Первый поток* – информация о результатах деятельности фирмы – создает формы полезности в процессе производства, а затем создает полезность как во времени, так и в пространстве через процесс товародвижения. *Второй поток* – информация о рынке и окружающей среде – характеризует результат обмена, потоки денег и заказов, идущих от потребителей. Маркетинг регулирует движение этих двух потоков таким образом, чтобы обеспечить максимум удовлетворения спроса потребителей и прибылей предпринимателя (рис.3.2).



**Рис.3.2. Система связей маркетинга**

Философия маркетинга требует, чтобы предпринимательская деятельность концентрировалась вокруг потребителя. Это означает, что должны производиться и поставляться на рынок товары, которые будут безусловно куплены, на которые обязательно будет спрос. Только признание рынком этой продукции является показателем эффективности деятельности фирмы, наиболее успешным вознаграждением для каждого предпринимателя.

Главное в маркетинге – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей; ориентация производства на эти требования, адресность выпускаемой продукции; с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

В зависимости от ситуации на рынке, характера окружающей среды, потенциала фирмы могут разрабатываться различные маркетинговые мероприятия и программы.

Так, состояние спроса и предложения на товарном рынке может формировать следующие состояния рыночных отношений: рынок продавца, рынок покупателя, сбалансированный рынок (рис.3.3, а).

Рынок продавца имеет место тогда, когда спрос значительно превышает предложение, а организация сбыта не требует значительных затрат. Фирма в этих условиях ориентируется на свои производственные мощности и производит товар, не отражающий требования покупателей к качеству, сервису и дизайну товара. Такая ситуация пока еще существует в условиях формирующихся рыночных отношений в России и странах СНГ, где рынок не насыщен и спрос намного превосходит предложение.

Рынок покупателя представляет собой такую ситуацию на рынке, когда покупатель формирует условия взаимодействия с продавцом (производителем), что вынуждает производителя предпринимать значительные усилия для реализации производимой продукции, обращать внимание на ассортимент, инновацию, качество, дизайн и условия поставки, до- и послепродажное обслуживание покупателя товара.

Предпринимательская деятельность в этой ситуации всецело обращается к философии и инструментарию маркетинга, осуществляется активное изучение потребителей, их потребностей, исследуются внутренняя среда и состояние рынка, анализируется поведение конкурентов на рынке, разрабатываются мероприятия по продвижению и стимулированию сбыта.

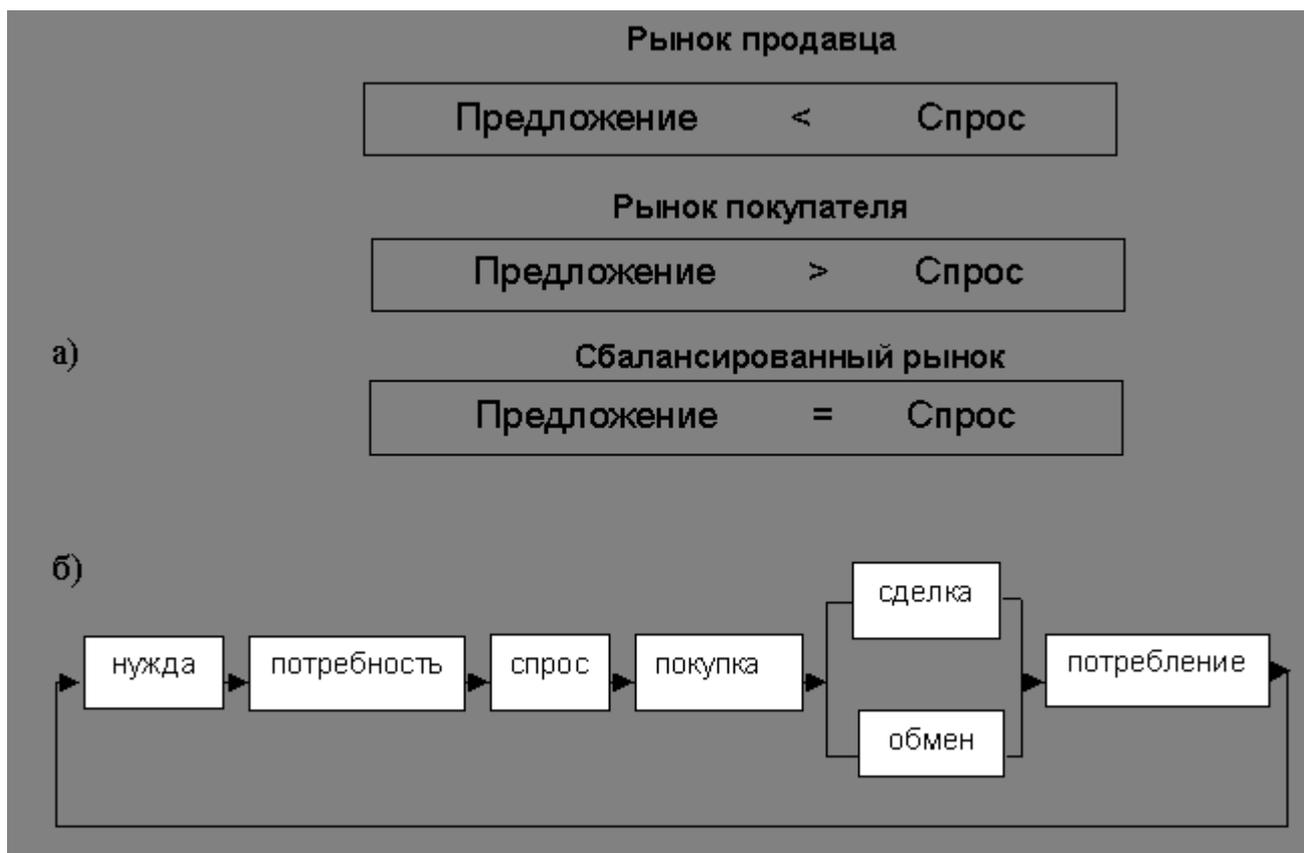
Промежуточная ситуация на рынке может иметь место, когда складывается относительно сбалансированное соотношение между спросом и предложением, которое стабильно пополняет имеющее место изменение спроса. Сбалансированный рынок нельзя считать характеристикой, которая была бы присуща большинству рынков, но она не только теоретически, но и практически может иметь место как на потребительских, так и на промышленных рынках. В условиях сбалансированного спроса фирма-производитель следует стратегии повышения и поддержания качества товаров и оказываемых услуг, осуществляет изучение конкурентоспособности этих продуктов труда и анализирует конкурентные преимущества существующих и потенциальных клиентов, постоянно занимается инновационной политикой.

Взаимодействие спроса и предложения – это непрерывный процесс удовлетворения и воспроизводства нужд и желаний отдельных индивидуумов или их групп. Этот процесс базируется на тесном взаимодействии таких социально-экономических категорий, как нужда, потребность (желание), спрос, покупка \*обмен, сделка( и потребление (использование) конкретного товара или услуги (рис.3.3, б).

*Нужда* – это надобность в чем-либо, которая должна быть удовлетворена; базовая характеристика потребностей.

*Потребность* – желание, принявшее конкретную форму в рамках культурных, эстетических, исторических, географических и других факторов, определяющих поведение индивидуума в социально-экономической системе.

*Спрос* – конкретная потребность, предъявленная на рынке, т.е. потребность, обеспеченная деньгами.



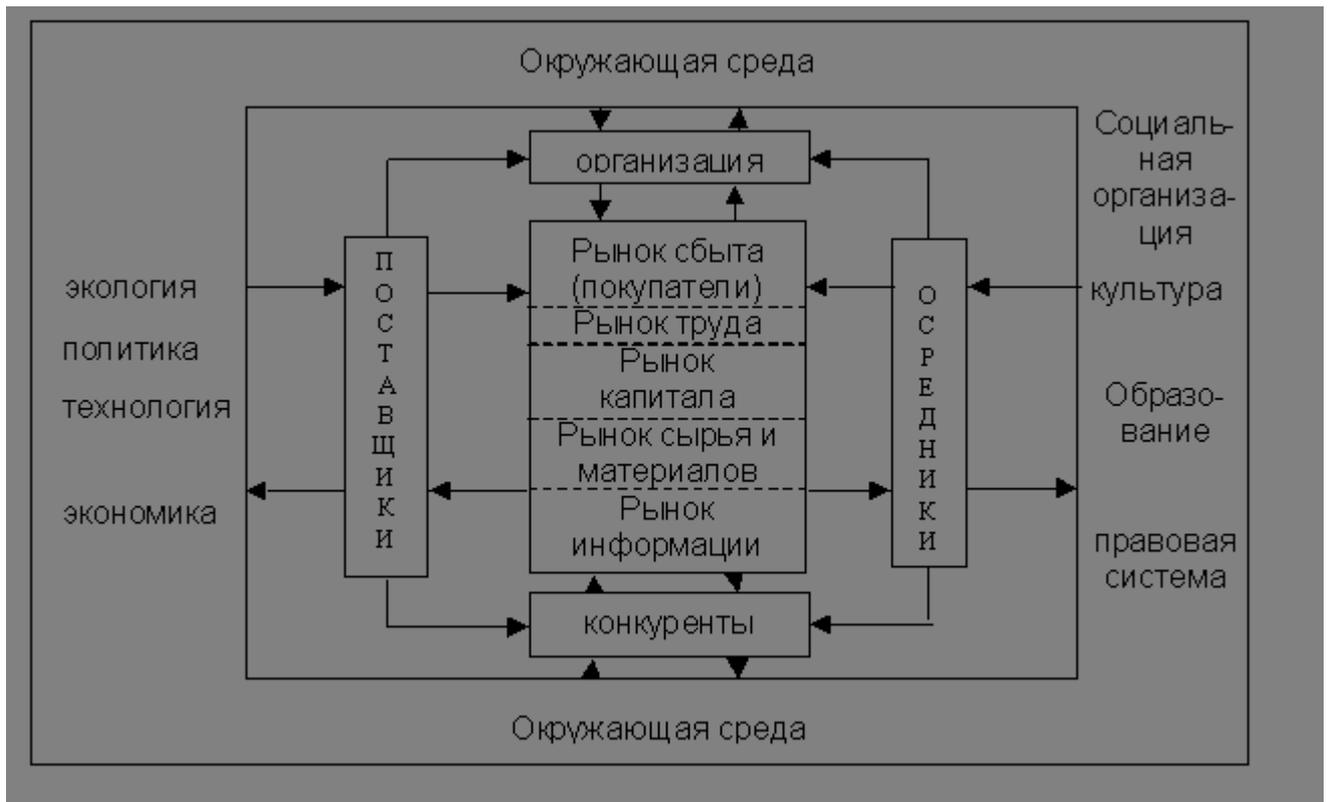
**Рис. 3.3. Типология рынка в зависимости от соотношения спроса и предложения (а) и схема формирования и удовлетворения спроса (б)**

*Покупка* — процесс приобретения товара или услуги на рынке, который включает две основные операции: обмен и сделку. Это результат приобретения права собственности на интересующие покупателя товар или услугу.

*Сделка* рассматривается как торговая операция между заинтересованными сторонами в осуществлении процесса купли-продажи товара или услуги.

*Обмен* — это способ получения от партнера по купле-продаже желаемого продукта путем предложения ему другой ценности или услуги.

Маркетинг применяется независимо от того, в какой степени развиты рыночные отношения, так как выступает в виде реальной системы, которая увязывает внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия, а также координирует взаимодействие всех субъектов, входящих в систему маркетинга (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Система маркетинга**

Как всякая система, маркетинговая система обладает определенными свойствами, признаками, закономерностями функционирования и имеет свои цели и задачи, обусловленные характеристиками и возможностями каждого элемента (субъекта) этой системы применительно к окружающей ее среде. В этом контексте маркетинговая система может быть определена как совокупность социально-экономических образований (элементов, субъектов) рыночного пространства (среды), каждое из которых обладает самостоятельностью и целостностью, находится в непрерывном взаимодействии по поводу формирования и развития спроса на товары и услуги в целях получения прибыли и удовлетворения потребностей партнера в сложившейся цепочке их коммуникаций.

Маркетинговая система включает в свой состав различные элементы, к которым в первую очередь следует отнести: поставщиков, конкурентов, посредников, потребителей (рынок) и предпринимательскую организацию, деятельность которой является предметом исследования или анализа. Формирование и функционирование маркетинговой системы происходит в определенной окружающей среде, которая создается под влиянием факторов и условий рыночного пространства (поля) и ограничений (возмущений) со стороны социально-экономических, политических, культурных, демографических и экологических факторов.

**Поставщики** — субъекты маркетинговой системы, в функцию которых входит обеспечение организаций-партнеров и других компаний необходимыми материальными ресурсами. В условиях сетевого подхода к процессу взаимодействия субъектов маркетинговой системы целесообразно изучать возможности различных поставщиков с целью отбора наиболее надежного и экономичного поставщика с точки зрения капитальных и текущих затрат предпринимательских единиц. Комплексное исследование цепи "поставщик—организация—потребитель" является необходимым условием экономической оценки при обосновании выбора поставщика.

**Конкуренты** — юридические или физические лица, соперничающие, т.е. выступающие в качестве соперника по отношению к другим предпринимательским структурам или предпринимателям на всех этапах организации и осуществления предпринимательской деятельности. Конкуренты своими действиями на рынке, при выборе поставщиков, посредников, потребительских аудиторий могут оказывать воздействие на результаты деятельности организации-соперника, на его позицию и преимущества в конкурентной борьбе.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, предприятие может оценить и постоянно укреплять свой производственный и маркетинговый потенциал, цели, действующую и перспективную стратегию предпринимательства.

**Посредники** — юридические или отдельные физические лица, которые помогают организациям-производителям продвигать, доставлять потребителям и продавать их продукты. Различают торговых, логистических, маркетинговых и финансовых посредников. К торговым посредникам относят оптовых и розничных торговцев. Логистические посредники занимаются услугами в системе складирования, транспортировки товаре- и потокодвижения. Маркетинговые посредники оказывают помощь в системе взаимодействия предприятия со всеми субъектами маркетинговой системы в сфере организации маркетинговых исследований и оптимизации спроса на товары и услуги. Финансовые посредники осуществляют банковские, кредитные, страховые и другие финансовые услуги.

**Потребители** — юридические, отдельные физические лица или их потенциальные группы, готовые приобрести товары или услуги, находящиеся на рынке, и обладающие правами выбирать товар, продавца, предъявлять свои условия в процессе купли-продажи. Потребитель — король рынка, поэтому задача маркетолога — постоянно изучать поведение потребителя, его потребности, анализировать причины отклонений в его отношении к продукту предприятия и своевременно разрабатывать мероприятия по корректировке деятельности организации в целях сохранения эффективных коммуникаций с потребителем.

Любая деятельность, предпринимательская или маркетинговая, осуществляется с целью достижения определенного результата. Цели маркетинговой деятельности тесно связаны с целями предприятия и способствуют достижению последних. К основным целям предприятия можно отнести: завоевание рынка; рентабельность,

финансовую устойчивость; обеспечение социальных факторов производства; создание и укрепление позиций на рынке и престижа предприятия (табл. 3.3).

Таблица 3.3

### Основные цели предприятия

Иерархия целей	Подцели, показатели
Завоевание рынка	Доля рынка, оборот, роль и значимость товара, охват новых рынков
Рентабельность	Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность собственного капитала, рентабельность общего капитала
Финансовая устойчивость	Кредитоспособность, ликвидность, уровень самофинансирования, структура капитала
Социальные цели	Удовлетворенность работой, уровень дохода и социальной защиты, социальная интеграция, развитие личности
Престиж и позиция на рынке	Независимость, имидж, отношение к политическому климату, общественное признание

Маркетинговые цели имеют определенную иерархию и структуру, которая в общем может включать экономические и психографические цели. Первая группа целей тесно связана с генеральными целями организации (прибыль, рентабельность, надежность и др.), а вторая группа целей ориентирована на достижение результата воздействия маркетинговых мероприятий на менталитет и покупательское поведение потребителя, т.е. мотивацию, формирование представлений и оценку имиджа покупателя при готовности совершить покупку, что позволяет определить вероятность приобретения товара.

Структура целей маркетинговой деятельности может быть выражена в таком виде [1]:

- общая цель — обеспечение целей развития компании путем проведения эффективной маркетинговой политики;
- цели для отдельных товаров и рынков — получение определенной прибыли (доли продаж) на определенном рынке при реализации определенного товара;
- цели отдельных элементов комплекса маркетинга для соответствующего товара и рынка (продукт, цена, продвижение продукта, доведение продукта до потребителя).

В идеале целью маркетинга должно быть обеспечение оптимальной скорости согласования спроса и предложения, т.е. такой скорости, при которой сочетались бы

наиболее выгодные темпы появления идей, их воплощения в товар, его производства, распределения, реализации и оборачиваемости, при минимальных затратах на всех стадиях продвижения товара от производителя к потребителю, с учетом своевременного удовлетворения покупательского спроса.

Анализ целей маркетинга позволяет сформулировать основные задачи по их достижению.

Выделяют, как правило, три взаимосвязанных комплекса задач маркетинга:

- 1) задачи, относящиеся к деятельности на рынке, т.е. связанные с регулированием спроса;
- 2) задачи, относящиеся к сфере предпринимательской деятельности;
- 3) задачи, относящиеся к окружающей среде и общественным образованиям.

Задачи маркетинга формируются в рамках иерархии целей, времени и вида спроса в тесном согласовании с целями организации. Исходя из конъюнктуры спроса, задачами маркетинга, относящимися к сфере рынка, могут быть следующие:

<i>Конъюнктура спроса</i>	<i>Задача маркетинга</i>
Полный спрос	Поддерживать удовлетворение потребности
Падающий спрос	Создать потребность
Скрытый спрос	Развить потребность
Приостанавливающийся спрос	Оживить потребность
Колеблющийся спрос	Синхронизировать спрос
Чрезмерный спрос	Отрегулировать спрос

К сфере предпринимательской деятельности относятся задачи маркетинга, связанные с координацией и интеграцией интересов политики предпринимателя. К таким задачам маркетинга относят согласование стратегий исследования и развития, производства и хранения товаров, а также мероприятия по продаже и финансированию. Кроме того, сюда же включают задачи по согласованию использования инструментария маркетинга во внутренней системе организации сбыта предприятия.

Задачами маркетинга этого уровня являются и организационные задачи, связанные с интеграцией маркетинга при формулировании главных направлений политики предприятия, т.е. задачи, относящиеся к институционализации маркетинга в организационную структуру организации.

Третий комплекс задач маркетинга, относящийся к сфере окружающей среды и общественных образований, связан в основном с задачами обеспечения социальной

ответственности маркетинга перед обществом и окружающей средой. Это задачи: по недопущению искусственных методов и способов создания нужды в каких-либо продуктах, исходя только из цели достижения прибыли; по борьбе с манипуляцией рекламными средствами; по снижению чрезмерных затрат в рыночные коммуникации; по устранению ненадежных товаров; по внедрению упаковки товаров, которая соответствовала бы экологическим требованиям.

Наряду с перечисленными нельзя терять из поля зрения и такие задачи маркетинга, как создание маркетинговой информации и выбор необходимых инструментов маркетинга-микса для достижения поставленных целей.

По мере интеграции концепции маркетинга в сферу производства, в систему управления предприятием происходит трансформация целей и соответственно задач. решение которых будет способствовать достижению поставленных целей. **Главные задачи маркетинга** заключаются в том, чтобы выявить, количественно оценить и реализовать существующие и потенциальные возможности предприятия и рынка с целью сбалансирования спроса и предложения. В рамках задач маркетинга формируются и постоянно упорядочиваются функции маркетинга применительно ко всем этапам процесса маркетинга.

Активный и всеохватывающий характер внедрения технологий маркетинга в ходе становления рыночных отношений в России становится одним из главных признаков наметившихся положительных изменений в экономике. Эти изменения требуют поиска адекватных средств и методов организации предпринимательской деятельности, ориентированных на ускорение научно-технического прогресса, усиление акцента на конечного потребителя, учет возрастающей конкурентной борьбы, на демонополизацию и диверсификацию всех сфер экономики.

Предпосылками обращения предпринимателей и менеджеров к методологии и инструментарию маркетинга являются:

- демократизация системы управления экономикой, которая устраняет предельно жесткую регламентацию деятельности субъектов и объектов управления и систему централизованного планирования и административного контроля;
- невозможность эффективного функционирования ранее сложившейся системы управления в условиях конкуренции, отсутствие надлежащей системы государственной поддержки предпринимательства;
- недостаточность организации управления предпринимательством исходя, главным образом, из опыта и интуиции. Это обуславливается постоянной изменчивостью ситуации, нестабильностью экономической конъюнктуры;
- необратимость происходящих перемен в экономике, связанных с расширением малого и среднего предпринимательства, с инновациями, активным развитием сферы услуг и информатизации, формированием новых форм государственного регулирования.

Эти обстоятельства вызывают изменения в сфере взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы с потребителями, что предполагает изучение поведения потенциальных потребителей задолго до развертывания производства того или иного продукта. Потребитель становится непосредственным участником воспроизводства товаров и услуг. Успехом предпринимательства становится наличие постоянного, надежного и эффективного сотрудничества с потребителем, проведение непрерывной работы по защите прав и имиджа потребителей.

Таким образом, маркетинг должен рассматриваться как непрерывный процесс организации, планирования и управления в области оперативного и стратегического поведения предпринимательских единиц, нацеленный на удовлетворение нужд и потребностей потребителей и получение благодаря этому запланированной прибыли.

*Процесс маркетинга* — это упорядоченная совокупность стадий (фаз) и действий по выявлению спроса, разработке, изготовлению, распределению и сбыту продукции, соответствующей требованиям покупателей и возможностям рынка.

В общем случае процесс маркетинга включает семь основных стадий (фаз), к которым относятся:

- 1) изучение, распознавание проблемы;
- 2) поиск информации;
- 3) анализ полученных данных;
- 4) разработка концепции маркетинга;
- 5) принятие решения;
- 6) реализация маркетинговой концепции;
- 7) контроллинг маркетинговых мероприятий.

К основным закономерностям процесса маркетинга относят закономерности цикличности деловой активности; целевого позиционно-деятельного поведения; конкурентного поведения [\[2\]](#).

Знание закономерностей и принципов организации и функционирования процесса маркетинга позволяет создать целостное видение системы маркетинга и соответственно маркетинговой деятельности и более зримо представить роль и значение маркетинговой философии и инструментария маркетинга при организации предпринимательства и осуществления бизнеса.

*Принципы маркетинга* — это основополагающие положения, обстоятельства, требования, которые лежат в основе маркетинга и раскрывают его сущность и назначение. Сущность маркетинга, как показано выше, состоит в том, чтобы производство товаров и оказание услуг обязательно ориентировались на потребителя, на спрос, на постоянное согласование возможностей производства с требованиями рынка. В соответствии с сущностью маркетинга выделяют следующие его основные принципы:

- 1) производить только то, что нужно потребителю;
- 2) выходить на рынок не с предложением товаров и услуг, а со средствами решения проблем потребителей;
- 3) организовывать производство товаров после исследования потребностей и спроса;
- 4) концентрировать усилия на достижении конечного результата производственно-экспортной деятельности предприятия;
- 5) использовать программно-целевой метод и комплексный подход для достижения поставленных целей, что предполагает формирование маркетинговых программ на основе применения комплекса маркетинговых средств, их сочетания, а не отдельные маркетинговые действия, так как только взятые во взаимосвязи и взаимообусловленности средства маркетинга могут обеспечить синергетический эффект;
- 6) применять тактику и стратегию активного приспособления производства товаров к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него в целях охвата маркетингом всех звеньев в цепи продвижения товара к потребителю;
- 7) ориентировать деятельность предприятия в целом и маркетинговой службы в частности не на сиюминутный результат, а на долгосрочную перспективу эффективных коммуникаций на основе осуществления стратегического планирования и прогнозирования поведения товаров на рынке;
- 8) учитывать социальный и экономический факторы производства и распределения товаров на всех стадиях их жизненного цикла;
- 9) помнить о первичности рынка (но не противопоставляя его) по отношению к планам организаций и отраслей;
- 10) придерживаться взаимодействия и межотраслевой координации планов в целях сбалансированности спроса и предложения;
- 11) стремиться к активности, наступательности, в определенных ситуациях к агрессивности в процессе поиска и формирования конкурентных преимуществ и имиджа предприятия или товаров на рынке.

В зависимости от этапов эволюции маркетинга, сфер его применения, характера спроса на рынке товаров и услуг выделяют такие характеристики маркетинга, как виды, формы и типы маркетинга.

Основными видами маркетинга являются: недифференцированный, дифференцированный, концентрированный, комплексный и коммуникативный (взаимосвязанный) маркетинг.

**Недифференцированный** маркетинг (активное развитие получил в 50-е годы) не предусматривает деления рынка на сегменты. По своему содержанию этот вид маркетинга характеризовался отходом от принципов "максимум производства и последующий сбыт" к принципу комплексной, взаимоувязанной деятельности по элементам "товар—покупатель—сбыт—реклама".

Черты **дифференцированного** маркетинга наметились в 60-е годы, когда сегментация рынка приобрела значение важнейшего атрибута маркетинга, начался процесс поиска покупателей (а только потом осуществление производства). Производство стало рассматриваться в качестве поставщика рынка, развернулись исследования по изучению спроса различных групп покупателей. В это время было научно обосновано три направления сегментирования: территориальное, товарное и потребительское.

Развитие идеи сегментации привело к новому виду маркетинга — **концентрированному** маркетингу, смысл которого заключается в углублении его целевого характера за счет состояния деятельности и средств не на всех рыночных сегментах, а на главном из них — наименее изученном и охваченном рынком сегменте ("белое пятно"), обладающем хорошей покупательной способностью.

В этот период появляются гиперконкуренция и резкая диверсификация ассортимента. Происходит смещение акцентов с количественно-емких на ассорти-ментно-качественные характеристики спроса, моделирование оптимального ассортимента.

**Комплексный** маркетинг (маркетинг-микс) следует рассматривать как интегральное действие системы управления по всем элементам маркетинга (товар—цена—покупатель—сбыт—реклама), обеспечивающее возможность получения синергетического эффекта от использования маркетинга.

В последнее время активно рассматривается и такой вид маркетинга, как **взаимосвязанный** (маркетинг взаимосвязей, коммуникативный) маркетинг. В данном случае обращается внимание на то, что функция маркетинга должна выходить далеко за пределы маркетинговой службы и распространяться по всей организации, предпринимательским единицам и охватывать весь персонал, участвующий в процессе создания и сбыта продукции. Этот вид маркетинга четко проявляется при маркетинге взаимодействия, отношений и коммуникаций.

В зависимости от характера спроса, имеющего место на рынке, различают следующие типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий маркетинг (табл. 3.4). В литературе приводятся различные характеристики этих типов маркетинга.

Таблица 3.4.

### Основные характеристики классификации маркетинга

Этапы эволюции маркетинга	Виды маркетинга	Характер спроса на рынке	Тип маркетинга	Цель, сфера, область применения	Форма, направление применения маркетинга
До 50-х годов	Недифференцированный маркетинг	Отрицательный	Конверсионный	Получение прибыли	Прибыльный (коммерческий)
60-е годы		Отсутствующий	Стимулирующий	Прочие цели	маркетинг
	Дифференцированный маркетинг				
70-е годы		Скрытый	Развивающий	По охвату территории	Бесприбыльный (некоммерческий)
80-е годы	Концентрированный маркетинг)	Падающий	Ремаркетинг	По сфере применения	маркетинг
90-е годы и ближайшая перспектива	Комплексный маркетинг	Нерегулярный	Синхромаркетинг	По виду деятельности	Национальный (региональный, локальный), международный (экспортный, глобальный)
	Коммуникативный маркетинг	Чрезмерный	Демаркетинг		маркетинг
		Нерациональный	Противодействующий		Потребительский, промышленный, инвестиционный, маркетинг сферы услуг
					Маркетинг организации, маркетинг отдельной личности

(эгомаркетинг),  
маркетинг места,  
маркетинг идей,  
социальный  
маркетинг и т.д.

**Конверсионный** маркетинг осуществляют при отрицательном спросе на рынке, когда значительная часть потребителей "не любит" продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования. Этот тип маркетинга ориентирует потребителей на изменение отрицательного отношения к какому-то продукту на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения.

Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные организации, когда активность органов здравоохранения и общественности приводит к резкому сокращению числа лиц, употребляющих табачные изделия.

Вегетарианцы, например, являются носителями негативного спроса на мясо, мясопродукты. Задача маркетинга в такой ситуации состоит в разработке мероприятий по зарождению и развитию спроса на этот вид продукта на территориях, где проживает большое количество вегетарианцев.

При отсутствии спроса используют **стимулирующий** маркетинг, задачей которого является поиск и проведение мероприятия по развитию интереса у потребителей к конкретному предложению на важнейших сегментах потенциального рынка. Благодаря стимулирующему маркетингу может быть изменено безразличное отношение потенциальных покупателей к продукту. В качестве таких подходов обычно используют резкое снижение цен, усиление рекламных кампаний, паблик рилейшнз.

**Развивающий** маркетинг применяют в условиях скрытого спроса. Задачей этого типа маркетинга является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, чтобы превратить потенциальный спрос в реальный. Изучение неудовлетворенных потребностей покупателей при использовании существующих продуктов, разработка новых продуктов для удовлетворения изученных потребностей, применение специальных рекламных средств могут способствовать созданию реального спроса.

В случае падения спроса используют **ремаркетинг**, задачей которого является восстановление спроса с помощью проникновения на новые рынки, изменения свойств товаров, ориентированных на новые потребности покупателей.

При наличии сезонных, ежедневных или часовых колебаний спроса может быть рекомендован **синхромаркетинг**. Его задачей является сглаживание спроса с помощью гибких цен, перехода на другие сегменты рынка, поиска индивидуальных методов продвижения и стимулирования товаров.

**Поддерживающий** маркетинг используется, когда организация удовлетворена результатами сбытовой деятельности, ее объемами и качественными показателями. В таких случаях отмечают наличие полноценного спроса, и задачей этого типа маркетинга является поддержание существующего спроса с учетом изменения предпочтений потребителей и конкурентной среды на рынке.

**Демаркетинг** — тип маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса. Его задачей является поиск и применение способов и методов, способствующих снижению спроса. В качестве таких способов могут выступать повышение цен, временное прекращение рекламной работы, передача прав на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау другим организациям. В последнем случае обязательно оговаривается необходимость упоминания марки предприятия, передавшей свои права другой организации.

Существуют товары и услуги, спрос на которые может противоречить общественным требованиям и нормам потребления. В таких ситуациях удовлетворение спроса представляется нежелательным из-за отрицательных последствий потребления соответствующих вредных товаров и услуг (например, алкогольные напитки, наркотики, табачные изделия, порнография и т.д.). Для ликвидации или снижения такого спроса, который называют нерациональным или иррациональным, применяют **противодействующий** маркетинг.

Применение того или иного типа маркетинга позволяет осуществлять гибкую маркетинговую деятельность, базирующуюся на высокой ответственности перед покупателями и обществом.

Классификация маркетинга наряду с выделением маркетинга по виду и типу предполагает различие маркетинга в зависимости от цели обмена в системе предпринимательства (бизнесе), сферы обмена, сферы применения и вида деятельности, которую охватывает маркетинг (табл. 3.2).

В зависимости от цели обмена, результатов той или иной деятельности различают коммерческий и некоммерческий маркетинг. *Коммерческий* маркетинг осуществляется в организациях, целью которых является получение прибыли. Поэтому иногда коммерческий маркетинг называют маркетингом прибыльных организаций. А маркетинг неприбыльных образований и организаций (например, организации муниципального уровня, города, региона, школы, клиники и больницы, различные партии и т.д.) называют *некоммерческим* маркетингом.

Основные формы коммерческого маркетинга наиболее полно описал профессор Х. Мефферт. Предложенная им классификация представлена на рис. 3.5.

По сфере обмена или по территориальному признаку наиболее часто выделяют *национальный* (региональный, локальный) маркетинг, и *международный* (экспортный, глобальный, мировой) маркетинг.

По сфере применения различают *потребительский, промышленный, инвестиционный* маркетинг, а также *маркетинг услуг*.

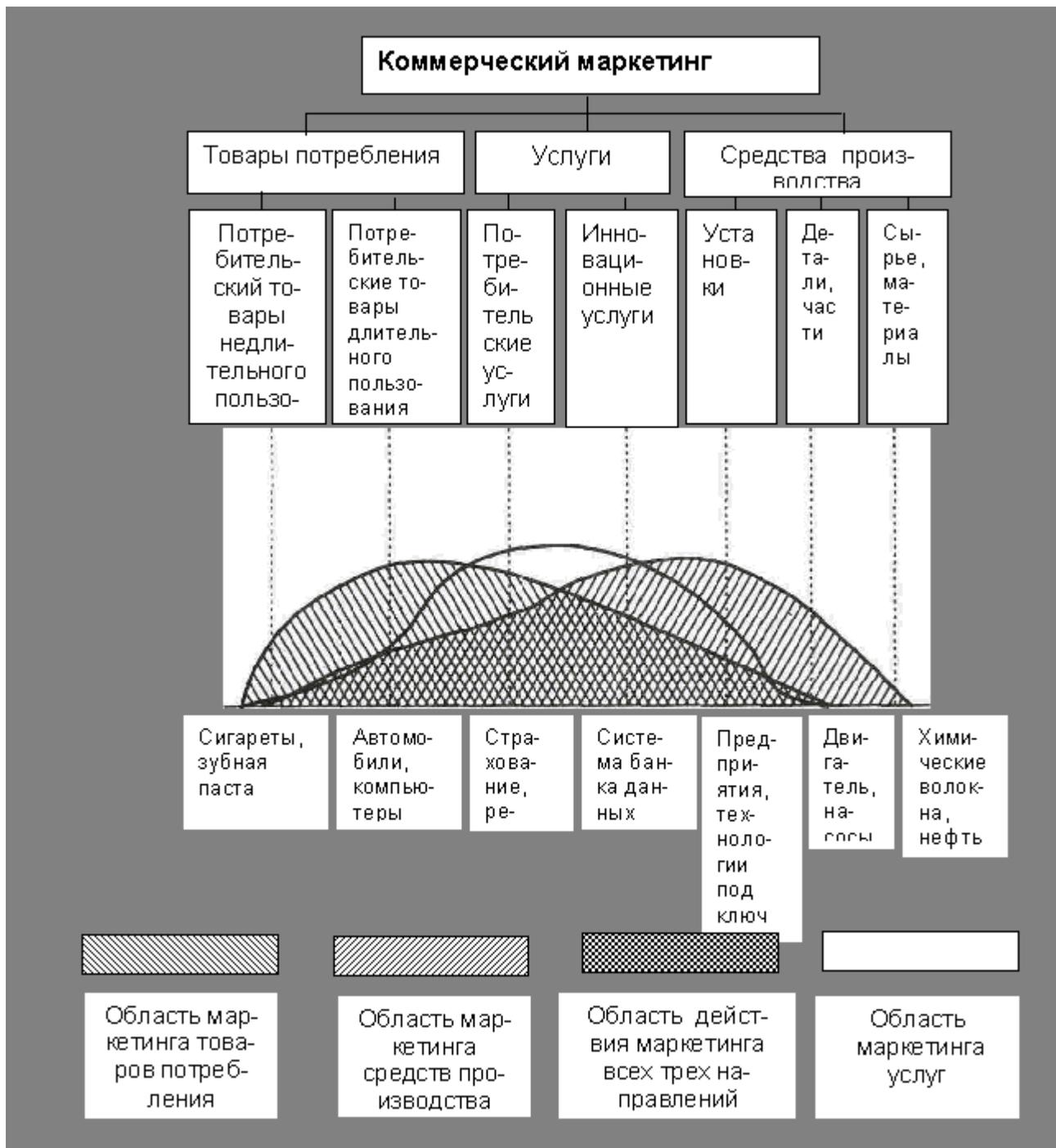


Рис. 3.5. Основные формы коммерческого маркетинга

В зависимости от вида деятельности отдельной личности или организации может быть: *маркетинг организации, маркетинг отдельной личности* (эгомаркетинг), *маркетинг места, социальный маркетинг* и др.

В России имеется своя специфика в очередности охвата маркетингом различных сфер и направлений. На микроуровне, где проведение маркетинговых программ и их результат затрагивают непосредственно экономический субъект и потребителей его продукции и услуг, маркетинг начал применяться в наиболее конкурентных сферах. Так, наиболее активно маркетинг стал развиваться в торговле и финансовом секторе.

Развитие рынка туристических услуг в России привело к интенсивному развитию маркетинга туризма, особенно в крупных городах и центрах достопримечательностей российской культуры. Становление и развитие различных форм некоммерческих организаций и ожидаемая экономическая конкуренция между ними делают их не менее заинтересованными в использовании маркетинга, чем организаций, целью которых является получение прибыли.

Продолжающаяся конкуренция на рынке продовольственных товаров требует формирования и развития агромаркетинга.

В некоммерческих организациях применение философии и инструментария маркетинга требует более комплексного подхода. Это объясняется следующими обстоятельствами:

- многообразием целей некоммерческих организаций и отсутствием цели увеличения прибыли;
- большой степенью зависимости некоммерческих организаций от уровня риска принимаемых решений, который может быть снижен за счет прибыли;
- более высокой конкуренцией на рынке некоммерческих организаций, чем на рынке коммерческих организаций;
- более пристальным вниманием общественности и государства к некоммерческим организациям.

В России в сфере некоммерческих организаций наиболее типичным является применение маркетинга библиотечных, театральных и спортивных услуг. В то же время следует отметить, что в современных условиях переходной экономики в этих секторах имеет место как некоммерческий, так и коммерческий маркетинг, т.е. имеются бесплатные предложения услуг и продукции и платные услуги.

Наряду с рассмотренной классификацией маркетинга отдельные школы маркетинга (американская, скандинавская, западноевропейская и др.) используют и другие разновидности маркетинга.

***Маркетинг социальный*** представляет собой маркетинговую деятельность, связанную с разработкой, реализацией и контролем социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенных слоев

общественности к определенным социальным идеям, движениям или практическим действиям.

**Маркетинг социально-этический** — это вид маркетинговой деятельности, ориентированной на перспективу, главным принципом которой является принятие решений, исходя из запросов потребителей, требований самой предприятия и долгосрочных интересов общества.

В 1986 г. Ф. Котлер ввел понятие "мегамаркетинг", которое рассматривается как стратегическое мышление, учитывающее не только создание предложения товаров или услуг для целевых потребителей, но и необходимость согласования возможных последствий этого предложения с макрогруппами рыночной среды: профсоюзами, правительством, общественными организациями.

Французский ученый профессор Ж. Ламбен наиболее наглядно показал усиление роли макромаркетинга в развитых рыночных отношениях, определив макромаркетинг как фактор экономической демократии. Именно макромаркетинг, по мнению Ж. Ламбена, создает систему, которая прислушивается к голосу покупателя, ориентирует инвестиции и производство на предвиденные потребности, стимулирует инновации и предпринимательскую деятельность [3].

Анализ других разновидностей маркетинга, таких, как эгомаркетинг, маркетинг идей, маркетинг организации и другие, можно найти в работах А. А. Бравермана, Е. П. Голубкова, Ф. Котлера и других авторов.

---

[1] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998.

[2] Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект). М.: ИНФРА-М, 1997.

[3] Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспективы. Пер. с франц. СПб.: наука, 1996.

### **ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ-ФИЛОСОФИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

#### **3.2. Маркетинг взаимодействия – современная концепция предпринимательства**

В общем смысле концепция часто понимается как система взглядов, способ представления тех или иных явлений в процессе организации и осуществления какой-либо деятельности. Нередко концепция рассматривается как система основных идей, общий замысел, идеология организации деятельности предприятия или отдельного предпринимателя, интегрированная целевая философия хозяйствования, склад мышления предпринимателя, направленность его действий.

Как видно, концепция предполагает научно обоснованную увязку таких ее компонентов, как идея, стратегия, инструментарий и цель. В этом контексте концепция маркетинга представляет собой научно обоснованный замысел (проект) организации деятельности вообще и/или маркетинговой деятельности в частности, который основывается на конкретной руководящей идее, эффективной стратегии, необходимом оперативном инструментарии осуществления предпринимательства в целях достижения результатов, определяемых стратегическим планом предприятия.

Концепция маркетинга должна разрабатываться на основе стратегического анализа планируемой или осуществляемой деятельности предприятия. Разработка концепции маркетинга обычно включает следующие этапы:

- осуществление стратегического анализа внутренней и внешней среды;
- определение целей предприятия и целей маркетинговой деятельности;
- обоснование маркетинговой стратегии;
- выбор инструментария маркетинговой деятельности в целях достижения запланированных результатов.

В зависимости от уровня развитости производства и спроса на предложенные товары концепция маркетинга претерпевала эволюционное развитие.

Изменения концепции маркетинга в основном определялись и определяются состоянием и взаимодействием в рыночном пространстве таких субъектов, как производитель (продавец), потребитель (покупатель) и государство (власти).

Мировая наука и практика в области маркетинга и предпринимательства обосновали и рекомендуют выделять следующие концепции в эволюции маркетинга: производственную, товарную, сбытовую, традиционного маркетинга, социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия (табл. 3.5).

Таблица 3.5

#### Эволюция концепции маркетинга

<b>Годы</b>	<b>Концепция</b>	<b>Ведущая идея</b>	<b>Основной инструментарий</b>	<b>Главная цель</b>
1860-1920	Производственная	Произвожу то, что могу	Себестоимость, производительность	Совершенствование производства, рост продаж, максимизация прибыли
1920-1930	Товарная	Производство качественных товаров	Товарная политика	Совершенствование потребительских свойств товара

1930-1950	Сбытовая	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта	Сбытовая политика	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров
1960-1980	Традиционного маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю	Комплекс маркетинга-микса, исследование потребителя	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков
1980-1995	Социально-этиче- ского маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю, с учетом требований общества	Комплекс маркетинга-микса, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды
С 1995 г. по настоящее время	Маркетинга взаимодействия	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Методы координации, интеграции и сетевого анализа, комплекс маркетинга-микса	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия

Предложенная классификация концепции маркетинга не может рассматриваться как правило, норма или стандарт для каждой страны. Эволюция маркетинга в каждой отдельной стране в зависимости от уровня развития рыночных отношений имеет определенные специфику и особенности. Однако мировой опыт становления маркетинга и развития рыночных отношений является полезным, так как может использоваться как ориентир при формировании рыночных отношений и организации предпринимательской деятельности в конкретной стране. Кроме того, становится известной общая тенденция развития маркетинга — перенос внимания с производства товара на потребителя, его нужды и потребности.

**Производственная концепция** ставит во главу угла производителя и увеличение объемов производства существующего ассортимента товаров. Эта концепция

является изначальной, но и в настоящее время находит применение. В соответствии с ней при организации производства и реализации продукции используется известный принцип поведения потребителя — ориентация на товары, которые широко распространены и продаются по доступной цене.

Руководство предприятия в этом случае прилагает усилия для обеспечения большой серийности и продажи товара через разнообразные точки сбыта. Применение этой концепции имеет место, например, в следующих случаях:

- 1) когда основная часть реальных и потенциальных потребителей на рынке имеет ограниченный, небольшой доход;
- 2) когда спрос на данный товар превышает предложение и часть потребителей, которые хотя им и не нравится предложенный товар, покупают его, удовлетворяя тем самым ненадолго свои потребности;
- 3) когда в условиях производства, особенно новой продукции, себестоимость велика и требуется найти способ ее быстрого снижения с целью достижения необходимой доли на рынке.

При использовании этой концепции основной акцент падает на производство. Главное — произвести, а сбыть товар в условиях отсутствия аналогичных товаров на рынке — дело несложное. В связи с этим эффективность деятельности предприятия в основном определяется экономикой производства (увеличить серийность, снизить себестоимость, больше продать). О потребителе не думают вообще, рынок не исследуется, главное — произвести дешевый товар с удовлетворительными потребительскими свойствами.

Производственной концепции маркетинга придерживался в свое время Генри Форд (1863-1947), создатель общества массового потребления и социальных гарантий, автомобильный король Америки. Талантливый инженер, организатор производства и великолепный предприниматель Г. Форд внес существенный вклад в развитие концепции автомобилестроения. Настоящим триумфом Г. Форда стало внедрение автомобиля модели "Т". Это был доступный по цене автомобиль для многих тысяч "средних американцев". Г. Форд благодаря своему новаторскому чутью своевременно обнаружил потребности развития американского общества в конце XIX — начале XX в. Это был этап бурного развития промышленности США, который требовал развитой сети доставки товаров на значительные расстояния с помощью совершенных транспортных средств. Являясь пионером массового производства, Г. Форд внедрял принципы стандартизации и унификации технологического процесса в системе автомобилестроения. Он одним из первых установил четкую систему контроля и планирования производства, что способствовало внедрению конвейерной технологии и непрерывности процесса изготовления автомобилей, его автоматизации. На своих предприятиях Г. Форд установил 8-часовой рабочий день. В условиях массового производства он первым повысил заработную плату своим рабочим. Создавая массовое производство, он формировал массового потребителя. Успех превзошел все ожидания.

За годы производства модели "Т" (1908-1927) было продано свыше 15 млн. автомобилей, легко завоевавших потребительский рынок. Основным принципом концепции совершенствования производства, которого придерживался Г. Форд, являлся принцип экономии на издержках производства. Сейчас кажется непонятным то, что автомобили модели "Т", выпускаемые его предприятиями, имели только черный цвет. Это делалось как раз для того, чтобы снизить издержки производства (черная краска в то время была самая дешевая и быстро сохла на конвейере) и сократить время изготовления автомобиля, т.е. увеличить выпуск автомобилей в единицу времени.

Производственная концепция и в настоящее время используется во многих странах. Использовалась она и в СССР, когда спрос на большинство товаров превышал предложение, когда необходимо было постоянно совершенствовать производство в целях увеличения объемов изготовления продукции.

В России также все еще главенствует производственная концепция маркетинга. Но низкий уровень конкурентоспособности продукции, высокие цены не создают условий для роста объемов реализации продукции. Это касается в первую очередь товаров производственно-технического назначения, объемы производства которых в отдельных отраслях сократились на 40-50% относительно 1990 г.

Следует иметь в виду и то, что производственная концепция посылна не всем. Для того чтобы ее принять, надо обладать достаточно большим капиталом (в России это обеспечивало долгое время государство), авторитетом, имиджем предприятия и иметь развитый внутренний рынок для распродажи производимой продукции.

**Товарная концепция** концентрирует внимание на том, что потребитель всегда благоприятно отнесется к товару, если он хорошего качества и имеет умеренную цену. Потребитель заинтересован в таких товарах, знает о наличии изделий-аналогов и осуществляет свой выбор путем сравнения качества и цен на аналогичные товары других предпринимательских организаций. Достижение желаемого объема продажи и прибыли требует небольших затрат на маркетинговую деятельность.

Этой концепции придерживаются многие предприятия, в том числе и некоммерческие. Однако концепция товара не всегда приносит успех, возможно проявление маркетинговой близорукости. Это имеет место, когда игнорируется необходимость изучения покупательной способности потребителей, товаров-конкурентов, совместимости изготавливаемых комплектующих изделий с существующими аппаратами, производство которых имеет массовый характер. Снижая затраты на маркетинг, предприятие рискует получить значительный ущерб от неудачи на рынке.

Например, одна известная организация создала на базе открытия принтер [\[1\]](#). В основу работы этого печатного аппарата был положен принцип действия электростатического поля. Это был высокоскоростной аппарат, скорость печатания в

4 раза превышала производительность печатных машин, существующих на мировом рынке, а цена была в 4 раза ниже. Руководство организации ожидало большой спрос на свою продукцию, тогда как рынок откликнулся безразличием.

В чем причина такого исхода предпринимательства? Анализ ситуации показал, что не было проведено соответствующее маркетинговое исследование. Принтер был представлен в малом количестве и имел незначительные преимущества для потребителя. Разница в цене, издержки высокой скорости, расход бумаги — все это не окупалось преимуществом высокоскоростного печатания. Дизайн принтера был неудачный. Предприятие не предусмотрело, что она выходит на новый и неизученный для нее рынок. Не были исследованы возможности использования новой скоростной техники существующими на рынке и потенциальными покупателями аналогичной продукции. Этот пример показывает, что надо любить не только свой товар, но и потребителя и делать все возможное для удовлетворения его нужд и потребностей.

Деятельность, основанная на **сбытовой концепции**, начинается с имеющегося в распоряжении предприятия товара. При этом главной задачей является достижение объема продажи, необходимого для получения прибыли за счет различных мероприятий по стимулированию сбыта. Таким образом, предполагается, что потребители будут покупать предлагаемые товары в достаточном объеме лишь в том случае, если компанией будут приложены определенные усилия по продвижению товаров и увеличению их продажи. Предполагается, что потребителей можно заставить покупать предлагаемые товары с помощью различных методов продажи. Считается, что или покупатели будут делать повторные покупки, или имеется достаточное количество потенциальных потребителей. В организациях со сбытовой концепцией имеются отделы маркетинга и рекламы, подчиненные коммерческому директору. В этом случае почти всегда преследуются краткосрочные цели: продать продукцию, выполнить план поставок, найти заказы. Редко ставится вопрос: купит ли когда-нибудь еще у нас покупатель товар? Обычно предприятия, которые придерживаются сбытовой концепции, реализуют товары в условиях дефицита или монополии на рынке. Главный акцент в системе "производство—сбыт—потребитель" делается на сбыт. Реализация концепции сбыта на практике зачастую превращается в навязывание покупки. С одной стороны, продавец во что бы то ни стало стремится заключить сделку, с другой — удовлетворение потребностей покупателя является второстепенным результатом.

Эффективность концепции сбыта в течение длительного времени Ф. Котлер объясняет следующим:

- многие покупатели считают, что они в состоянии защищать свои интересы;
- покупатели, не удовлетворенные покупкой, вскоре забывают о своем чувстве неудовлетворенности;
- покупатели, недовольные покупкой, не очень часто делятся своими впечатлениями с другими покупателями;
- покупатели, неудовлетворенные покупкой, едва ли будут обращаться с жалобой в

общество, защищающее их интересы;  
- всегда имеется достаточно большое число потенциальных покупателей.

Однако процесс интенсификации продаж уже произведенных товаров, навязывание покупки требует значительного внимания к наращиванию производства и совершенствованию товара. При этом из поля зрения обычно выпадают рынок и потребитель, что снижает эффективность концепции сбыта.

**Традиционная маркетинговая концепция** изменяет содержание концепции сбыта. Она оформилась около середины 50-х годов, тогда как сам маркетинг возник значительно раньше. Концепция маркетинга — это ориентация на покупателей, подкрепленная комплексом мер, нацеленных на удовлетворение потребностей рынка. Она начинается с выявления реальных и потенциальных покупателей и их потребностей. Согласно этой концепции цели предприятия, особенно долгосрочные, могут быть достигнуты только благодаря исследованию потребностей и желаний таких групп потребителей, которым организация направляет и предлагает изделия и услуги, удовлетворяющие потребителя по качеству и эффективности.

Маркетинговая концепция обязывает:

- производить то, что можно продать, вместо попыток продать то, что можно произвести;
- любить потребителя, а не свой товар;
- не продавать товары, а удовлетворять потребности;
- изучать не производственные мощности, а потребности рынка и разрабатывать планы их удовлетворения;
- увязывать цели, требования потребителей и ресурсные возможности предприятия;
- адаптироваться к изменениям в структуре и характеристиках потребителей;
- оценивать воздействия конкуренции, государственного регулирования и другие внешние воздействия по отношению к предприятию;
- ориентироваться на долгосрочную перспективу и рассматривать потребности потребителей в широком плане.

Согласно концепции маркетинга продажа — это средство общения, коммуникации и изучения потребителей, и, если они не удовлетворены, необходимо менять общую политику, а не процесс продажи.

Предприятие планирует и координирует разработку маркетинговых программ, направленных на удовлетворение выявленных потребностей. Она получает прибыль посредством удовлетворения потребностей покупателей. В такой ситуации решение о том, что следует производить, принимается не предпринимательскими единицами, не правительством, а потребителями.

**Концепция социально-этического маркетинга** — традиционная концепция маркетинга, которая учитывает потребности и интересы предприятия, однако не всякая компания и в настоящее время использует эту концепцию. Дело в том, что маркетинг на практике представляется чрезвычайно сложной задачей, при решении

которой требуются большой объем плановых расчетов, подготовка кадров, значительные дополнительные затраты. Кроме того, существует сомнение не в практической пользе концепции маркетинга, а в правомерности и законности ее применения в отношении не потребителей и отдельных предпринимательских единиц, а всего общества, т.е. сомнение в том, способствует ли маркетинг удовлетворению индивидуальных потребностей и долговременным интересам общества; не приводит ли стремление предприятия к удовлетворению запросов потребителей к нежелательным последствиям в обществе. Очевидно, что опасения не лишены оснований. Достаточно отметить, что традиционная концепция маркетинга нацеливает на постоянное возбуждение потребностей и спроса, а это ведет не только к удовлетворению потребностей и желаний покупателей, но и к появлению стремления к неудержимому росту прибыли, что, как показывает практика, часто приводит к нарушению требований рациональности потребления, к нехватке сырьевых, энергетических ресурсов, растущему загрязнению окружающей среды. В целях рационализации потребления, гуманизации производства и экологической защищенности общества от нежелательных процессов производства появилась новая концепция, призванная заменить традиционную концепцию маркетинга. Новую концепцию Ф. Котлер назвал концепцией социально-этического маркетинга, которая предполагает достижение целей предприятия с учетом удовлетворения потребностей как отдельного потребителя, так и общества в целом. Обязательными условиями применения концепции социально-этического маркетинга являются:

- 1) наличие основной цели предприятия, которая должна состоять в удовлетворении различных потребностей покупателей в соответствии с интересами общества;
- 2) необходимость постоянно заниматься поиском новых товаров, полнее удовлетворяющих спрос, обеспечивающий интересы потребителей. Предпринимательская единица должна быть готова вносить нововведения в товары в соответствии с интересами покупателей;
- 3) наличие постоянного контакта с потребителями, поддерживающими предприятие, и проявление заботы об удовлетворении их потребностей.

Наряду с рассмотренной классификацией концепций маркетинга существуют и другие подходы к эволюции этого понятия. Так, С. Коломийцев выделяет четыре этапа эволюции концепции маркетинга: сбытовой маркетинг; функциональный маркетинг; маркетинг как рыночная концепция управления; информационный маркетинг.

Новым в этой классификации является выделение такого этапа эволюции, как информационный маркетинг. Таким образом, успех деятельности предприятия теперь, а в будущем тем более, зависит не только от ее возможностей в области производства и сбыта, но прежде всего от инноваций, знаний, ноу-хау, от обеспеченности информационным ресурсом и от способности грамотного его использования для повышения конкурентных преимуществ.

Кроме информатизации предпринимательской и маркетинговой деятельности, существенным фактором, который формирует генезис эволюционного развития маркетинга, и его концепцией является развитие отрасли сервисного предпринимательства. За рубежом будущее общество называют сервисным или экономикой услуг, так как считается, что более половины национального продукта в мире будет производиться в сфере услуг. Переход к сервисному обществу означает, что, как и в эпоху промышленной революции, потребуются новые управленческие и организационные решения в маркетинге, технологии, управлении взаимоотношениями между людьми: работниками предприятия и клиентами, покупателями. В условиях развития сервисной конкуренции возникает необходимость новой организационной логики предпринимательства по сравнению с индустриальным обществом.

Услуги становятся источником конкурентного преимущества, независимо от того, где они оказываются: в промышленности (техническое обслуживание и ремонт, обучение персонала, консультации, обеспечение материалами и т.д.) или в традиционной сфере услуг (банки, туризм, гостиницы, рестораны и т.д.).

Это требует нового подхода к управлению, маркетингу, персоналу, финансам. В связи с этим маркетинг не может оставаться отдельной функцией только специалистов по маркетингу и сбыту. Маркетинг расширяет свои функции, т.е. наряду с функциями исследования, планирования, стимулирования сбыта и распределения появляется функция взаимодействия с покупателем. Такое взаимодействие, долгосрочные взаимоотношения с клиентом обходятся намного дешевле, чем маркетинговые расходы, необходимые для усиления интереса к товару (услуге) предприятия у нового клиента. Например, известно, что завоевание нового клиента обходится предприятию в 6 раз дороже, чем организация повторных продаж существующему покупателю. А если клиент ушел неудовлетворенным, то повторное завоевание его внимания организации будет стоить в 25 раз дороже [2].

Возникновение новой функции маркетинга — функции управления взаимодействием позволило с других, коммуникативных, позиций взглянуть на технологию маркетинга. В скандинавской школе, например, маркетинг стал рассматриваться как процесс выгодного установления, поддержания и улучшения взаимоотношений с покупателями и с другими субъектами для удовлетворения целей всех участвующих в сделке сторон.

Маркетинг взаимодействия рассматривает коммуникации в более широком аспекте — как любые взаимоотношения компании с ее партнерами, способствующие извлечению дохода. В промышленном маркетинге, например, купля-продажа рассматривается как долговременный и непрерывный процесс взаимозаэффективного взаимодействия организации-продавца с организациями-покупателями, поскольку бизнес-субъекты, как правило, имеют дело не с розничными, а с оптовыми потребителями, которых меньше и они более крупные. Так как клиенты не поддаются однозначной сегментации с четко очерченными границами и большинство из них требует к себе индивидуального подхода, то эффективность

использования классической, традиционной концепции маркетинга, базирующейся на разработке стандартного комплекса (рецепта) маркетинга для среднестатистического потребителя, значительно снижается.

Новая концепция управления маркетингом на рынках товаров и услуг была предложена в 80-е годы шведскими учеными и названа **маркетингом взаимодействия**. Основная идея маркетинга взаимодействия состоит в том, что объектом управления маркетингом становится не совокупное решение, а отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. Прогрессивность концепции маркетинга взаимодействия подтверждается тем, что продукты все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя — это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с материальными, финансовыми, информационными, человеческими и т.п. ресурсами. Отношения, как результат эффективного взаимодействия, становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальный и информационный ресурсы — главные факторы непрерывности рыночных отношений.

Маркетинг взаимодействия повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других предпринимательских единиц, включая менеджеров верхнего звена. Именно аппарат управления предприятием становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и покупателями.

К. Гренроос на примере сферы услуг показал преимущества концепции маркетинга взаимодействия и предложил категорию жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Модель жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (модель трех стадий)

Как видно, на *первоначальной* стадии целью маркетинга является *создание интереса к предприятию и ее услугам*, ведь здесь речь идет о потенциальных клиентах, которые, возможно, даже не осведомлены о наличии данной организации, которая может удовлетворить их потребность в услугах. Такая задача наилучшим образом выполняется посредством традиционной маркетинговой деятельности, инструментами которой являются реклама, персональные продажи и паблик рилейшнз (связи с общественностью).

Когда покупатель ознакомился с предложением организации, он вступает на *вторую* стадию жизненного цикла взаимоотношений, т.е. в *процесс покупки*. В этот момент покупатель оценивает предлагаемую услугу и сравнивает со своим представлением о том, что он ищет и сколько он готов за это заплатить. Задача предприятия на этом этапе — превратить общую заинтересованность клиента в реальную продажу. Предприятие дает конкретные обещания о своих обязательствах перед покупателем в надежде на то, что они будут приняты. И здесь уже могут быть

использованы не только мероприятия традиционного маркетинга, но и маркетинг взаимодействия, ведь потенциальный покупатель приходит в организацию, встречается с ее работниками, видит ее оборудование и знакомится с системой обслуживания еще до того, как он принял окончательное решение о покупке. Насколько благоприятное впечатление произведет это непосредственное знакомство покупателя с возможностями предприятия, зависит от эффективности организации и управления маркетингом взаимодействия.

Если результат оценки потенциальным покупателем организации и ее услуг был положительным, то это приводит к *третьей* стадии жизненного цикла — *процессу потребления*. На этой стадии покупатель на практике видит способности предприятия решать его проблемы и предоставлять ему услуги. От того, будет ли покупатель удовлетворен качеством оказанной услуги или нет, будут ли выполнены данные предприятием обещания или не будут, зависит возможность повторных продаж и создания доброжелательного и благоприятного мнения об организации. Итак, задачей маркетинга на этой стадии является продолжение взаимоотношений с данным потребителем. Традиционный маркетинг, торговые агенты и реклама мало чем могут помочь в формировании положительного отношения к услуге после ее потребления. Здесь за успех или неудачу несет ответственность маркетинговая функция взаимодействия. Внимание руководителей должно быть сосредоточено на том, чтобы моменты общения оставили хорошее воспоминание у потребителей, чтобы средства производства и производственные процессы были ориентированы на полное удовлетворение потребностей покупателя, т.е. ориентированы на рынок.

Значит, необходимо управлять моментами общения, т.е. моментами, когда производитель услуг имеет возможность продемонстрировать потребителю качество своего обслуживания. Процесс производства и поставки услуг всегда должен планироваться и выполняться так, чтобы не происходило никаких неудачных моментов общения. Здесь решающую роль играют работники, взаимодействующие с потребителями (так называемый контактирующий персонал). Они изучают сигналы (реакцию) рынка и имеют возможность незамедлительно и гибко приспособливаться к запросам потребителя. Они должны быть в состоянии следовать пожеланиям потребителя, анализировать их и находить выход из ситуаций, когда покупатель не удовлетворен качеством обслуживания.

Недостаток заинтересованности в хорошем обслуживании, недружелюбное отношение со стороны контактирующего персонала снижают качество сервиса и затрудняют функционирование всей предприятия. Неудовлетворенные потребители предъявляют претензии, что создает лишнюю работу и замедляет процесс обслуживания. Поэтому неоспоримо важна ориентация работников на отличное обслуживание и поведение. Этим работников, задачей которых является управление взаимодействиями и моментами истины, называют маркетологами по совместительству.

Маркетологи по совместительству должны учиться выполнять свои функции так, чтобы покупатели захотели повторить покупку. Таким образом они способствуют

укреплению взаимоотношений с покупателем. Следовательно, маркетологи должны учиться действовать, помня о рынке, а их руководители должны учиться думать на языке маркетинга и смотреть на все глазами покупателя.

Обобщая, можно сказать, что традиционным маркетингом (исследованием рынка и комплексом маркетинга) должны заниматься специалисты отдела маркетинга, а маркетингом взаимодействия — маркетологи по совместительству. В сфере внимания маркетинга взаимодействия должны попасть каждый фактор производства товара и услуги, каждый используемый производственный ресурс, каждая стадия производства и поставки товара и оказания услуги. Маркетологи по совместительству несут ответственность за маркетинг и покупателей на третьей стадии жизненного цикла взаимоотношений — в процессе потребления. Если не будет эффективного маркетинга взаимодействия, то обещания, данные рекламой (т.е. традиционным маркетингом), не будут выполнены в процессе самого осуществления операций.

Следовать концепции маркетинга взаимодействия предприятие стимулируют разнообразные причины: изменение в технологии, увеличивающаяся требовательность покупателей и усиливающаяся конкуренция, которая ориентирует предприятие на внесение изменений в структуру существующего предложения за счет превосходства в управлении взаимоотношениями.

Маркетинг взаимодействия не единственная концепция, которой может следовать предприятие. В зависимости от доминирующего вида маркетинговой деятельности, факторов конкурентного преимущества, чувствительности покупателей к изменению цены и уровня интеграции маркетинга для проникновения его идеологии в другие функциональные подразделения организации может использоваться одна из шести приведенных выше концепций маркетинга или их совокупность.

Организация, производящая упакованные потребительские товары, например, обычно придерживается маркетинговой концепции. А производители потребительских товаров длительного пользования уже обращаются к концепции маркетинга взаимодействия, к которой тяготеет предприятие, занимающаяся производством и реализацией промышленного оборудования. Однако для массовых товаров с низкой стоимостью наиболее эффективна концепция сбыта, что особенно правильно в ситуациях, когда рынок еще не слишком зрелый и когда есть уверенность в поддержании более низкого уровня цен, чем у конкурентов.

Но для всех видов товаров расширение и укрепление взаимоотношений с покупателями благодаря маркетингу взаимодействия может стать успешным и эффективным способом осуществления предпринимательской деятельности.

**Маркетинговые функции и решения.** Грамотное обоснование и правильный выбор концепции маркетинга имеют важное значение для организации всей предпринимательской и маркетинговой деятельности предприятия. Для реализации

концепции осуществляется **функция маркетинга**. Она выполняется наряду с другими функциями, такими, как производственная, кадровая, материально-техническое обеспечение, финансовая, бухгалтерский учет и т.д. В этом случае функция маркетинга выступает в виде функции предпринимательства и представляет собой отдельные виды или комплекс видов специализированной деятельности, осуществляемые в процессе маркетинговой деятельности.

*Главное отличие функции маркетинга от других функций предприятия заключается в том, что функция маркетинга нацелена на организацию и осуществление процесса обмена между организацией и ее потребителями, клиентами.* В этой связи функция маркетинга несет ответственность за создание, формирование и развитие спроса в связи с постоянно меняющимися потребностями.

В классическом понимании функция маркетинга включает действие, содействующее процессу сбыта и реализации продукции. В этом контексте функция маркетинга отличается от функции маркетинговой деятельности, подфункций в которой значительно больше. Но в условиях формирования и действия современной концепции маркетинга, повышения значимости маркетинга и его функции предприятия происходит постепенное слияние функции маркетинга и функции маркетинговой деятельности в сторону преобладания последней.

Функция маркетинга включает следующие подфункции: маркетинговые исследования, планирование, ценообразование, маркетинг-менеджмент, распределение и продвижение товара (табл. 3.6).

Функция маркетинговой деятельности намного шире и включает такие подфункции, как анализ внешней среды; согласование производственных программ, анализ потенциальных возможностей производства; изучение рынков и анализ потребителей; изучение товарной политики; планирование товародвижения и сбыта; организация спроса и стимулирование сбыта; организация ценовой политики; формирование целей и обоснование стратегий деятельности предприятия на рынке; управление маркетинговой деятельностью; анализ результатов и определение эффективности маркетинга и маркетинговой деятельности; планирование мероприятий, обеспечивающих соблюдение технологических, социально-этических и экологических норм при производстве, распределении и потреблении товаров и услуг.

Таблица 2.6

**Примерная структура функции маркетинга**

Подфункции маркетинга	Содержание
Маркетинговые исследования	Исследование внешней и внутренней среды; анализ международных рынков; исследование рынка сбыта, рынка

	капитала, рынков трудовых и материальных ресурсов; исследование отраслей промышленности; исследование продаж; исследование потребностей потребителей; исследование распределения продукции; исследование рекламы; исследование товара и упаковки; сбор и обработка информации; изучение операций маркетинга; исследование комплекса маркетинга-микса; изучение конкурентов; бенчмаркинг; прогноз спроса и продаж и т.д.
Планирование политики в области выпуска и ассортимента продукции	Разработка товарной политики; определение и разработка ассортиментной структуры производства; улучшение качественных характеристик и конкурентоспособности продукции; разработка новой продукции и т.д.
Сбыт и распределение	Разработка политики сбыта и распределения товаров; организация сбыта через торгово-распределительную сеть; выбор каналов сбыта; организация складирования и перевозки грузов; определение товарооборота и торговых бюджетов; анализ сбыта и контроль физических потоков в системе распределения
Продвижение (реклама и стимулирование сбыта) товара	Разработка политики в области рекламы и стимулирования сбыта; обоснование эффективных инструментов стимулирования сбыта; координация действий торговых агентов; обоснование мультимедиа технологий в системе продвижения товара; организация поощрения покупателей и потребителей; организация внутрифирменной рекламы; стимулирование работников сбыта; организация публичных релейшнз и т.д.
Ценообразование	Разработка тактики и стратегии формирования цен; составление матрицы цен на каждое изделие на разных этапах его жизненного цикла для каждого рынка сбыта; разработка механизма изменения текущих цен; анализ цен конкурентов; прогнозирование цен на новую продукцию и т.д.
Маркетинг-менеджмент	Организация управления маркетингом; контроллинг; разработка оргструктур службы маркетинга; оптимизация управленческих решений в системе маркетинговой деятельности; аудит-маркетинг; оценка эффективности деятельности службы маркетинга

Структура функциональной насыщенности маркетинговой деятельности зависит от различных факторов, таких, как объем выпускаемой продукции, численность

работающих, состав основных фондов, развитость организационной структуры управления и т.д. Поэтому на практике число подфункций маркетинговой деятельности и их объем определяются конкретно в привязке к технико-экономическим показателям деятельности предприятия.

Наиболее часто выделяют следующие подфункции маркетинговой деятельности, которые обычно являются структурообразующими элементами функциональной организации маркетинга в организации: исследование маркетинга, планирование маркетинга, организация маркетинга, сбыт, реклама, разработка нового продукта и т.д.

Наряду с производственной и сбытовой функциями маркетинга теперь выделяют также интегрирующую хозяйственную функцию маркетинга. Суть последней заключается в том, что все функции в предприятия должны быть подчинены общей идее, замыслу маркетинга, поиска, распознавания и удовлетворения потребностей конкретных и потенциальных покупателей. Интегрирующая функция маркетинга позволяет осуществлять координацию всех подфункций и повысить эффективность взаимодействия всех целенаправленных действий по достижению необходимого результата, т.е. обеспечивает синергетический эффект.

Эволюция функций маркетинговой деятельности приводит к развитию специализаций в деятельности маркетологов и способствует генерированию новых профессий в области маркетинга. По данным журнала "Деньги" (ноябрь, 1997), была выделена десятка самых популярных профессий в области маркетинга (табл. 3.7).

Таблица 3.7

**Самые популярные профессии в области маркетинга**

<b>Место</b>	<b>Специалист</b>	<b>Зарплата, долл. США/ мес.</b>	<b>Функции</b>
1	Директор по рекламе и публичным отношениям (PR)	500-4700	Работа со средствами массовой информации (СМИ), разработка стратегий рекламных кампаний, проведение пресс-конференций, работа с агентствами, руководство работой отдела, составление рекламного бюджета
2	Директор по маркетингу	1000-5300	Разработка маркетинговой политики компании, сбор и анализ информации по "брендам", исследование рынка, составление бюджета, координация работы всех направлений маркетинга,

			подготовка отчетов и презентаций для центрального офиса компании
3	Маркетолог	800-1500	Контроль одного из направлений маркетинга
4	Бренд-менеджер	800-3000	Продвижение продукта на рынке, планирование рекламных кампаний, запуск новых продуктов, определение ценовой политики, планирование и контроль бюджета по продукту, работа с материалами по конкурентам
5	Менеджер по рекламе	800-2000	Работа со СМИ, планирование и размещение рекламы в рамках бюджета
6	Менеджер по PR	800-3000	Работа со СМИ, проведение пресс-конференций
7	Медиа-планер	700-2000	Распределение рекламного бюджета по СМИ, планирование размещения рекламы, оценка эффективности и рейтинга рекламных площадей
8	Креативный директор	1600-4000	Авторский надзор за реализацией идеи рекламной кампании, руководство коллективом дизайнеров и копирайтеров, общение с клиентами
9	Медиа-байер	800-2000	Закупка рекламных площадей и эфирного времени в СМИ
10	Копирайтер	700-1500	Составление или характеристика слоганов, текста буклетов, подготовка материалов в СМИ с целью продвижения торговой марки

---

[1] Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. Пер. с болг. СПб.: Научный центр "Корпорация двадцатый трест", 1993.

[2] Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг. Lexington Books. 1990.

### **3.3. Комплекс маркетинга и маркетинг-менеджмент в системе предпринимательства**

Ф. Котлер (1973) показал различие между маркетингом как философией и маркетингом как ремеслом. Если все внимание сосредоточить на способах, приемах и инструментах маркетинга, то неизбежно маркетинг представляется как ремесло, что явно недостаточно в условиях всевозрастающей конкуренции. Знание маркетинга только узким кругом специалистов (отдел, группа маркетинга) становится недостаточным. Необходимо, чтобы маркетинг как философия предпринимательства, как концепция бизнеса овладел и руководил всеми работниками, функциями и отделами организации. Маркетинг, превращаясь в склад ума, пронизывая деятельность каждого работника от клерка до высшего руководителя, создает предпосылки и условия эффективного предпринимательства. Однако этого еще недостаточно, так как маркетинг требует соответствующего способа организации деятельности предприятия. В условиях единой философии организации бизнеса, нацеленной на удовлетворение нужд и потребностей потребителей, все предпринимательские единицы должны иметь возможность обмениваться информацией, координировать свои планы и их выполнение. Отсутствие барьеров между функциями и между отделами, распространение философии маркетинга по всей организации становится важным преимуществом в конкурентной борьбе предприятия. Работники из разных предпринимательских единиц должны действовать вместе, как хорошо скоординированная команда. Такой подход позволяет определить маркетинг как совокупность идей, которые должны по всей организации составлять единое целое и которыми необходимо управлять. Однако знание философии маркетинга, умение управлять бизнес-идеями не могут быть достаточными для организации эффективного предпринимательства. Необходим еще и инструментарий, т.е. совокупность способов, методов, с помощью которых можно было бы воздействовать на покупателей и другие субъекты системы маркетинга для достижения поставленных целей. Таким инструментарием является маркетинг-микс, комплекс маркетинга, который впервые ввел в теорию маркетинга (1964) профессор Нейл Борден из Гарвардской школы бизнеса. Однако "рецептный подход" при исследовании затрат на маркетинг был предложен ранее — в 1948 г. Д. Каллитонем, который определил продавца как "составителя маркетинговой программы из ингредиентов" в процессе планирования различных средств конкуренции и как менеджера, объединяющего эти ингредиенты в комплекс маркетинга. В системе подготовки маркетологов комплекс маркетинга был назван методом (моделью) "4P" (Маккарти, 1960): товар; цена; распределение; продвижение. Варьирование факторами (инструментами) маркетинга-микса позволяет найти оптимальное их соотношение для решения конкретной тактической или стратегической задачи маркетинга.

Х. Мефферт определил, что с проблемой комбинации этих инструментов политики сбыта связаны различные теории. Изначально идея исходила из теории предпринимательства, когда под влиянием ценовой теории цены или объемы сбыта исследовались как переменные политики сбыта. Несколько позднее в теорию

анализа стали вводить такие параметры, как качество продукта и затраты, связанные с продажей товара. Одновременно обосновывались предпосылки для разработки теории промышленного производства как базы формирования инструментария сбытовой политики. Вторым источником для анализа проблем комбинаций инструментария сбытовой политики является теория поведения потребителя. Исходной идеей здесь выступает не столько неоклассическая теория домашнего хозяйства, сколько теория принятия решений потребителей о покупке.

При этом стали исходить из определенного класса продукта, типологии поведения покупателей и анализа процесса покупки. Появились новые перспективы для целевого использования инструментов политики сбыта. Важную роль при этом играла концепция сегментации рынка. Дальнейший синтез экономических и научно-поведенческих основ привел к становлению теории маркетинга. Эта теория при анализе маркетинга-микса поставила в центр научной значимости все структуры организации, а не только отдел сбыта. В рамках этой теории главным стало прежде всего то, как можно благодаря планированию, координации и контролю всех ориентированных на рынок мероприятий обеспечить длительное удовлетворение потребностей покупателей и долгосрочные цели предприятия.

В настоящее время в развитых странах с рыночной ориентацией экономики концепция маркетинга-микса ("4P") считается ограниченной, хотя и включает элементы и функции, которые существенны и являются составными частями маркетинговой деятельности. Делались попытки ввести в структуру маркетинга-микса дополнительные элементы, например, люди ("people"). В 1986 г. Ф.Котлер добавил публичных отношений ("public relations") и политику ("politics"), тем самым расширив модель "4P" до "6P". В маркетинге услуг, например в банковской деятельности, исследователи обнаружили "7P".

Однако все эти модели представляют собой упрощение первоначальной концепции Н. Бордена, который рассматривал 12 элементов комплекса маркетинга. Эти элементы он представлял как направляющие линии в маркетинге. Гренроос (1989) показал, что маркетинг-микс и его модель "4P" представляют собой определение маркетинга, ориентированное на товар, а не на рынок: "Определять маркетинг в соответствии с подходом разработки комплекса маркетинга — это все равно, что использовать в качестве определения список составляющих. Такой способ определения никогда нельзя считать обоснованным" [\[1\]](#). Особенно в маркетинге услуг и промышленном маркетинге модель "4P" часто не охватывает все ресурсы, виды деятельности и процессы, которые имеют место во взаимоотношениях предприятия с покупателем на разных стадиях жизненного цикла товара.

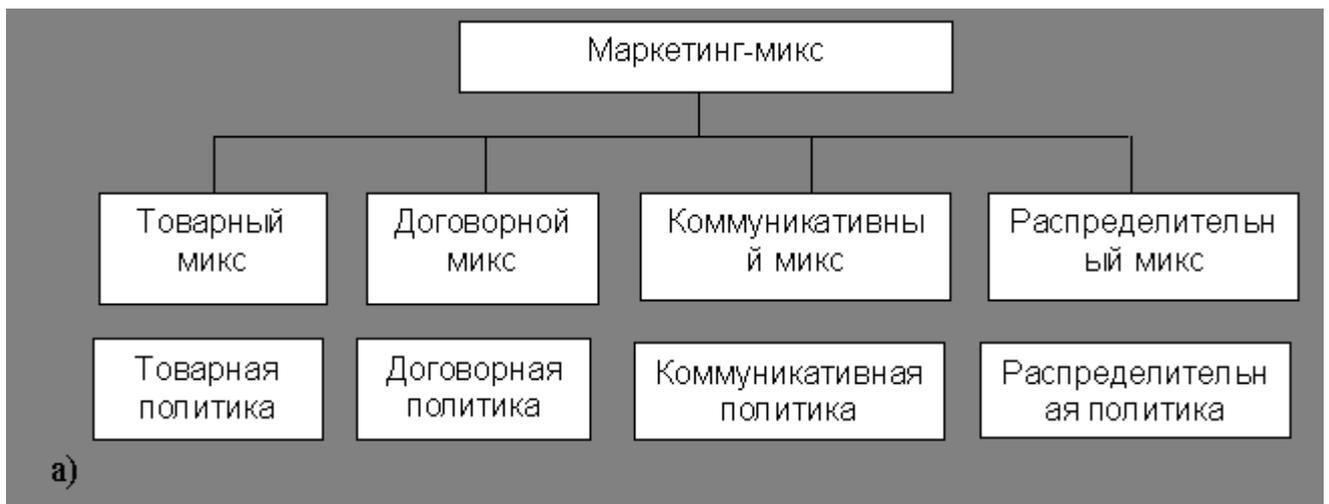
В 80-х годах появились новые подходы к моделированию маркетинговой деятельности на основе теории взаимодействия и сетей, например к промышленному маркетингу (Хокансон, 1982) и маркетингу услуг (Гренроос, 1983; Гумессон, 1985). При таком подходе во главу угла маркетинга поставлены контакты, общение, взаимодействие в системе "покупатель—продавец", которые оказывают на будущее

поведение покупателя значительное влияние и позволяют рассматривать деятельность маркетинга как ресурс, которым можно управлять.

Несмотря на ограниченность применения, модель "4Р" сыграла прогрессивную роль в формировании теории и развитии практики маркетинга, особенно в отношении потребительских товаров в упаковке.

Для переходного периода формирования рыночных отношений маркетинг-микс применяется при планировании маркетинговых мероприятий. Поэтому знание процесса разработки маркетинга-микса. его структуры имеет практическое значение.

В наиболее часто употребляемой форме маркетинг-микс включает четыре субмикса маркетинга. Это — товарный микс; договорный микс; коммуникативный микс; распределительный микс (рис. 3.7). Каждый субмикс включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую политику в сфере маркетинга (табл. 3.8). Например, товарный микс формирует товарную политику, которая включает все взаимосвязанные с товаром мероприятия, способствующие наиболее полному признанию товара у потребителя. Такими мероприятиями могут быть: дизайн, проектирование или разработка продукта, его оформление, качество продукта, упаковка, именная политика, обслуживание покупателей, политика гарантийного обслуживания, диверсификация товара, вариация товара, ассортиментная политика и т.д.



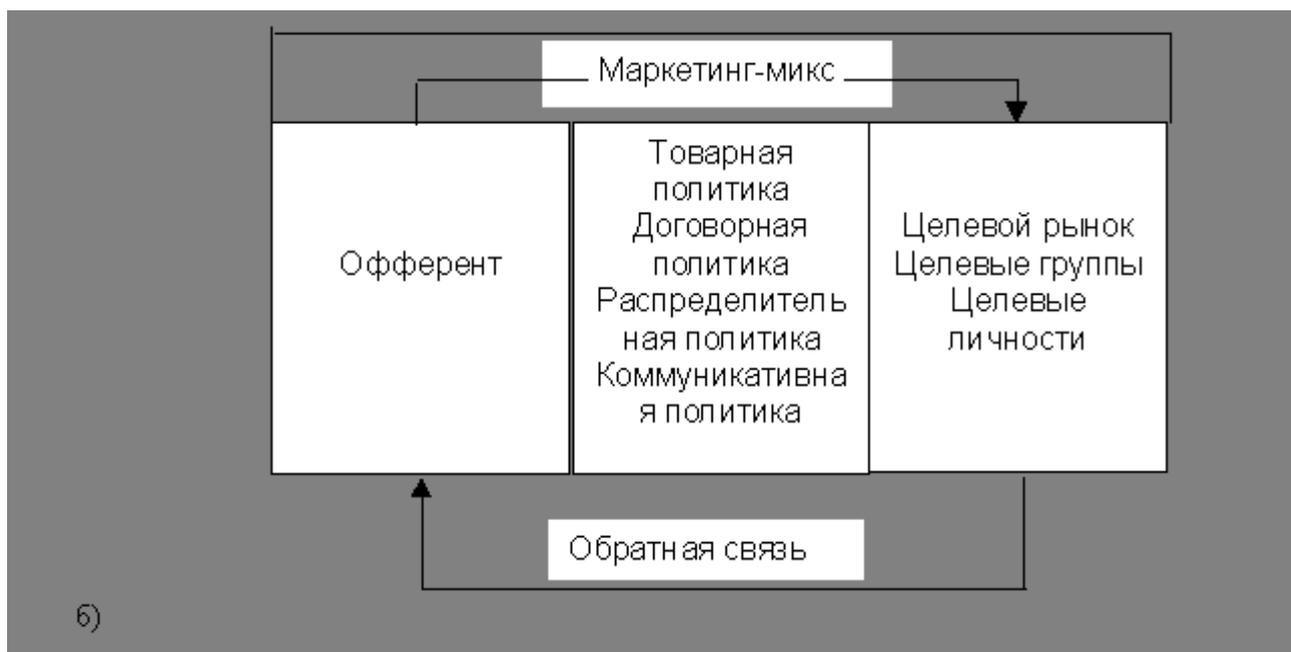


Рис. 3.7. Схема структуры (а) и взаимодействия (б) маркетинга-микса

Таблица 3.8

#### Инструменты маркетинговой политики

Товарная политика	Договорная политика	Распределительная политика	Коммуникативная политика
Дизайн товара	Ценовая политика	Анализ и выбор каналов распределения товара	Организация взаимодействия офферента с субъектами системы маркетинга
Упаковка товара	Система скидок и надбавок	Маркетинг-логистика	Планирование и организация бизнес-коммуникаций
Качество товара	Условия поставки товара и его оплаты	Политика торговли	Реклама
Фирменная политика	Кредитная политика	Политика средств сбыта	Политика носителей рекламы

Диверсификация	Система поощрения и премиальных цен	Политика размещения производительных сил	Политика средств рекламы
Политика дифференциации товара	Политика рекламных цен	Политика местонахождения потребителей и рынков	Стимулирование продаж
Политика вариации товара	Политика дифференциации цен	Политика поставок	Прямая реклама
Ассортиментная политика	Стратегия высоких цен	Политика складирования готовой продукции	Личная продажа
Политика гарантий и обслуживания потребителей	Стратегия средних цен	Выбор посреднических организаций по распределению товара	Организация связи с общественностью
Именная политика	Стратегия низких цен		Политика спонсирования
			Политика размещения рекламы о товаре

Договорная политика предполагает проведение мероприятий, благодаря которым осуществляются согласование условий акта купли-продажи товара и оформление этого акта в виде контракта. К таким мероприятиям, как правило, относят ценовую политику, систему скидок и надбавок, условия поставки товара и его оплаты, а также кредитную политику.

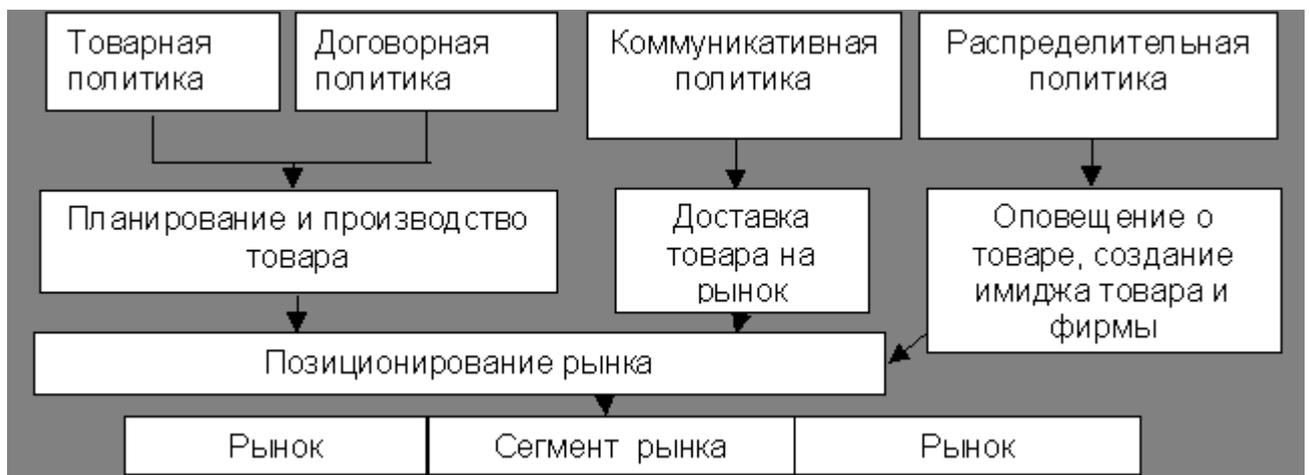
Распределительная политика осуществляется в целях своевременной поставки товара с места его изготовления к получателю. Она проводится благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика средств сбыта, политика размещения производительных сил, политика местонахождения потребителей и рынков, политика поставок, политика складирования готовой продукции и т.д.

Задача коммуникативной политики — организация взаимодействия предприятия — изготовителя (или распределителя) продукции со всеми субъектами маркетинговой системы для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по

формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли. Эффективная коммуникативная политика базируется на таких мероприятиях, как планирование и организация бизнес-коммуникаций, т.е. взаимоотношений с партнерами, конкурентами и потребителями, реклама, стимулирование сбыта, организация связи с общественностью и личная продажа.

В отличие от классического понимания коммуникативного микса авторы данного учебника разделяют точку зрения ученых и практиков, которые расширяют структуру коммуникативного микса путем включения в него мероприятий по формированию и оптимизации личностных и межфирменных коммуникаций, общений, взаимодействий.

Цели и результаты применения субмикса маркетингового инструментария различаются в зависимости от вида проводимой политики маркетинга. Например, целью товарной и договорной политики является создание предложения для рынка. Задача распределительной политики — представление, обеспечение готовности реализации этого предложения на рынке, а задача коммуникативной политики состоит в создании известности предложению на рынке и в формировании положительного имиджа товара и предприятия (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Интеграция целей инструментария маркетинга**

Маркетинг-микс, являясь комплексной программой мероприятий по продвижению товаров и услуг от продавца до конечного потребителя, выступает как инструмент оптимального размещения ресурсов в системе планирования маркетинга и менеджмента (рис. 3.9). При этом осуществляется постоянное согласование спроса и предложения товара на рынке с помощью маркетинговых исследований и контроля соответствия действительных показателей предпринимательской деятельности плановым установкам.

При разработке маркетинга-микса необходимо учитывать следующие принципы:

- принцип последовательности, который требует согласования каждой переменной величины с другими переменными. Так, например, высокое качество товара должно сопровождаться качественной рекламой, качественным обслуживанием и репрезентательной упаковкой товара;
- принцип взвешенного подхода, который предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно меняющимся переменным конъюнктуры рынка. При этом, уделяя внимание важнейшим переменным, нельзя не учитывать и другие переменные. Например, если рынок чувствителен к качеству товара, то в рекламе целесообразно дать развернутую характеристику качественных преимуществ товара;
- принцип учета изменения бюджетных и иных расходов предпринимательских единиц, который требует соблюдения бюджетной дисциплины и комплексности в планировании структуры маркетинга-микса. Рациональность и разумное сочетание инструментов маркетинга для каждой конкретной ситуации на рынке могут быть залогом эффективного использования оборотных средств и вложенного капитала предприятия. Поэтому для каждого сочетания инструментов маркетинга-микса следует определить зависимость изменения объемов продаж от затрат на маркетинг, а также планировать калькуляцию затрат по всей структуре маркетинговых мероприятий.

На функцию товарного оборота и прибыли влияют различные факторы и их сочетание в маркетинге-миксе.

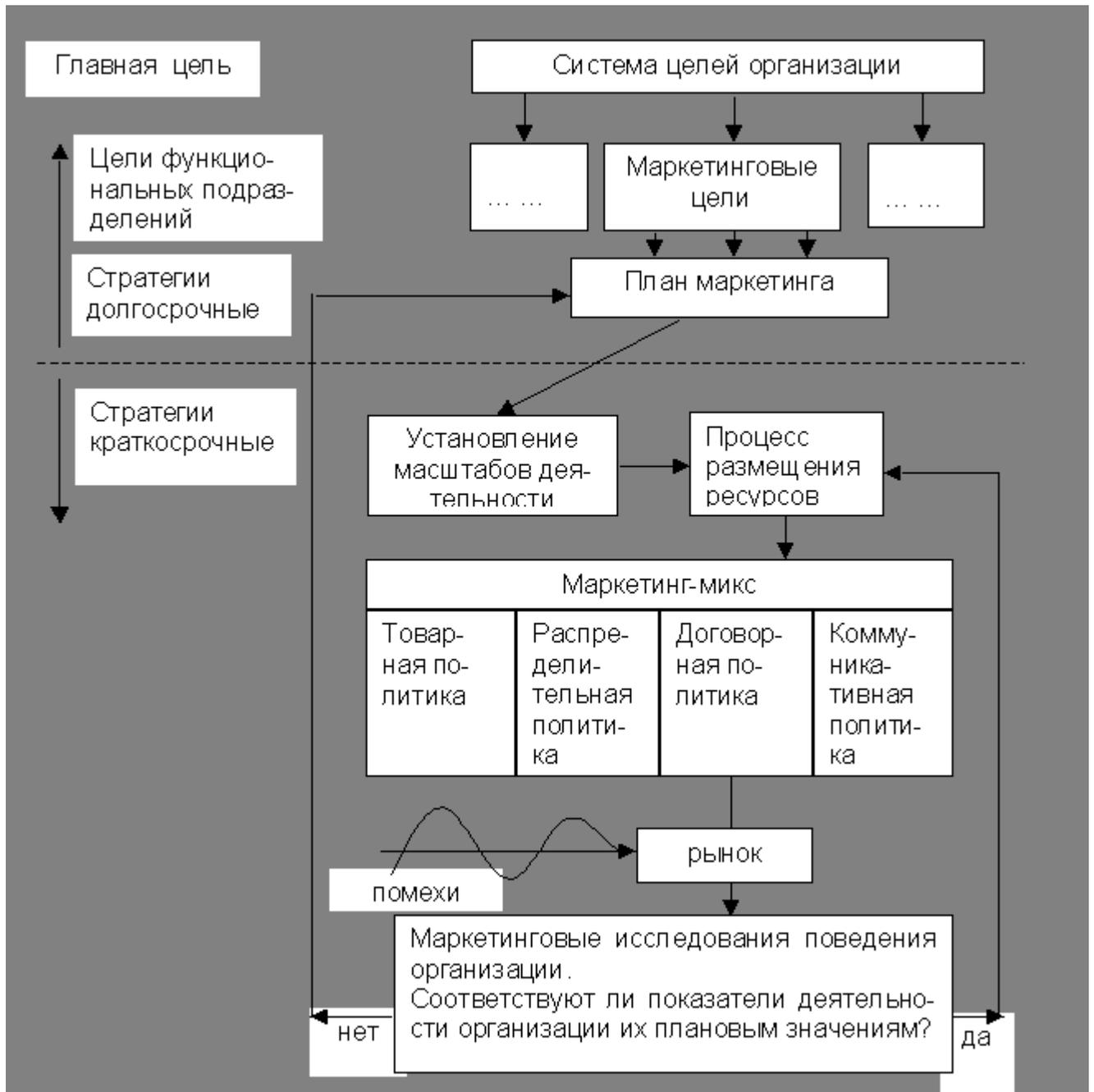
Число возможных комбинаций маркетинга-микса может быть определено по выражению:

$$K=n^a,$$

где  $K$  — число возможных комбинаций маркетинга-микса;

$a$  — число инструментов;

$n$  — число субмиксов в структуре маркетинга-микса.



**Рис. 3.9. Элементы маркетинга-микса в системе предпринимательства**

Например, при использовании двух субмиксов (товарного и ценового) и четырех инструментов число возможных комбинаций составит  $2^4 = 16$ , а при четырех субмиксах и восьми инструментах число комбинаций возрастет до  $4^8 = 65536$  вариантов. Большое число возможных комбинаций комплекса маркетинга обращает внимание на возможности и границы применения комплекса маркетинговых

мероприятий. В связи с тем, что один и тот же результат от проведения маркетинговых мероприятий может достигаться различным сочетанием инструментария, возникает задача поиска оптимального маркетинга-микса.

С одной стороны, процесс оптимизации маркетинга-микса может быть связан с проблемами расширения ресурсов маркетингового бюджета между отдельными маркетинговыми мероприятиями. А с другой стороны, желаемый результат может быть достигнут благодаря изменению таких факторов, как цена и скидки, что, как правило, не затрагивает бюджета маркетинга.

Каждый субмикс маркетинга содержит как тактические, так и стратегические инструменты. Считается, что большое стратегическое значение имеют инструменты товарного, договорного и распределительного субмиксов. Тогда как коммуникативный микс как инструмент, обеспечивающий информационную осведомленность предпринимательских единиц, имеет большую тактическую значимость.

Однако следует иметь в виду, что в условиях маркетинга-взаимодействия коммуникативный микс в большей степени будет иметь стратегическое значение, а не только тактическое.

Оптимальный маркетинг-микс представляет собой такую комбинацию маркетинговых инструментов, благодаря которой обеспечивается достижение поставленных целей при рациональном расходовании имеющихся средств бюджета маркетинга. Относительная значимость каждого отдельно взятого инструмента маркетинга-микса зависит от различных факторов, таких, как тип организации (торговая, производственная, посредническая), от вида товара и поведения покупателей.

Для отдельных товаров значительное влияние оказывает цена, а для других товаров она не имеет решающего значения (товары повседневного спроса, предметы роскоши). Товарная политика может не иметь большого значения для стандартизированных или однофункциональных товаров (например, бензин), а для потребительских товаров повседневного недлительного и продолжительного пользования товарная политика играет существенную роль (хлебобулочные изделия, аудио- и видеотехника и т.д.). Аналогично и реклама, ее значение очень сильно варьируется в зависимости от вида продукта (хлеб, сладости и автомобиль) (табл. 3.9).

Таблица 3.9

**Значимость\* инструментов маркетинга для отдельных товаров и услуг**

Товар, услуга	Зубная паста	Хлебобулочные изделия	Телевизоры	Костюм	Договор о кредитовании
Инструмент					

Товарная политика	4	4	5	5	3
Ценовая политика	3	4	3	3	2
Реклама	5	1	4	2	4
Каналы сбыта	4	5	2	2	3
Личная продажа	1	2	3	4	5
Связь с общественностью	-	-	4	2	3

\*1 — малая значимость;

5 — большая значимость.

Р. Кёлер проанализировал и оценил важность разных инструментов маркетинга для выборки 334 промышленных предприятий.

Оценка применения маркетингового инструментария для этих предприятий, ранжированная по критерию важности, определялась следующим образом:

Маркетинговый инструмент	Очередность применения инструмента маркетинга предприятиями, выпускающими:	
	ППТН*	ТПС**
1. Товарная политика		
2. Договорная политика		
3. Коммуникативная политика	1	1
4. Распределительная политика	2	3
	3	2
	4	4

\*ППТН— продукция производственно-технического назначения;

\*\*ТПС — товары потребительского спроса.

Развитие теорий и практики разработки маркетинга-микса и на его основе планирования маркетинговых мероприятий явилось отправной точкой в формировании теории, методологии и методов организации маркетинга-менеджмента.

Однако не только использование маркетинга как средства обеспечения получения преимуществ предприятия у потребителей за счет проведения комплекса маркетинга

оказало влияние на формирование маркетинга-менеджмента как нового научного направления, нового подхода к организации предпринимательства и новой функции бизнеса. Значительную роль в этом сыграли также такие факторы, как целевая направленность в системе управления предприятия на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и применение принципов взаимодействия производителей и потребителей, которые позволяют осуществлять непрерывный процесс согласования и координации маркетинговых коммуникаций.

Маркетинг, рассматриваемый до середины 80-х годов только как способ распределения и продажи товаров, стал тормозом в условиях развитой конкуренции, формирования сети рынков товаров и услуг, создания коммуникативных взаимосвязей в системе взаимодействия субъектов маркетинговой системы. Требование экологичности и социальной направленности маркетинговых процессов еще более ограничило применение сбытовой направленности концепции управления маркетингом. Это означает, что наряду с подфункциями сбыта, рекламы, распределения и ценообразования в сфере маркетинговой деятельности выделилась и сформировалась интегрирующая функция маркетинга — управление всей системой маркетинга на каждом иерархическом уровне функционирования экономики.

**Маркетинг-менеджмент** — это управленческая деятельность, связанная с осуществлением планировать, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличению прибыли.

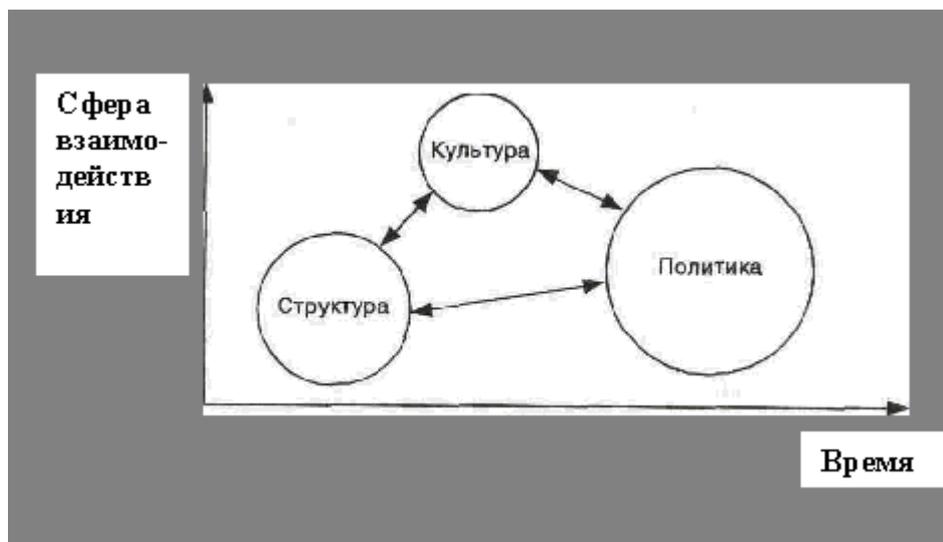
Маркетинг-менеджмент выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом.

Одновременно маркетинг-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность, связанную с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает такие стадии, как анализ окружающей среды, ситуационный анализ и прогноз рынка и возможностей потенциала организации, разработка целей и стратегий поведения на рынке. планирование маркетинговых целей и тактики поведения организации в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

Маркетинг-менеджмент как функция должна рассматриваться не только во взаимосвязи с задачами в рамках процесса маркетинга, но и с задачами по руководству людьми и коллективом, ответственными за достижение целей предприятия.

Таким образом, маркетинг-менеджмент интегрирует функциональный и институциональный смысл управления маркетинговой деятельностью на всяком иерархическом уровне социально-экономической системы.

В функциональном смысле маркетинг-менеджмент рассматривается как деятельность или процесс формирования, организации (например, планирования) какого-либо решения и затем его осуществления (например, его исполнение или контроль).



**Рис. 3.10. Среда маркетинга-менеджмента**

В институциональном смысле маркетинг-менеджмент — это руководящая сила, которая на основе предоставляемых ей правовых и организационных полномочий распределяет между отдельными работниками или группами работающих распоряжения и задачи, подлежащие обязательному исполнению. В качестве руководящей силы выступает менеджер или группа менеджеров. В этом случае менеджмент рассматривается как руководство предприятия, отдела или какой-либо иной структуры управления этой фирмы. Основными факторами, которые формируют среду маркетинга-менеджмента, являются культура, политика и структура (рис. 3.10).

Процесс маркетинга-менеджмента как процесс решения проблем в сфере управления спросом с помощью мероприятий по интенсификации маркетинговой деятельности предполагает проведение определенной политики, которая включает ситуационный анализ, определение целей, разработку стратегий, выбор средств регулирования и анализ результата (табл. 3.10).

Маркетинговая культура — это совокупность ценностей и норм, которые формируют и сопровождают маркетинговую деятельность, выражающаяся в философии маркетинга и образе мышления [2].

Концепция маркетинга-менеджмента определяется как система основных идей, инструментария и анализа предпринимательской деятельности и окружающей среды, формирования стратегий и контроля. Таким образом, основными элементами концепции маркетинга-менеджмента являются:

Таблица 3.10

**Процесс решения проблем в маркетинге-менеджменте**

Этапы процесса	Объекты процесса	Примеры
Планирование	Ситуационный анализ: шансы/опасности, окружающая среда. Сильные и слабые стороны предпринимательства	Рабочее время, экология. Маркетинг, персонал
Решения	Цели: требуемое состояние Стратегии: ориентация на возможности	Покрытие издержек, доля рынка, оборот. Кооперация, лидерство в ценах
Реализация	Средства выполнения: проведение, координация, оптимизация	Маркетинг-микс, бюджет, план рекламы
Контроль	Результаты: эффективность, адаптивность, гибкость	Время развития, удовлетворенность сотрудников, доля собственного капитала

- 1) предпринимательство, окружающая среда — структура, культура, политика, ресурсы, рынки, отрасли, конкуренты;
- 2) формулирование политики — концепция, модель, цели, стратегии;
- 3) реализация политики — планы, бюджет, маркетинговые мероприятия;
- 4) проверка и контроль политики — результаты, процессы, предпосылки объективных и субъективных изменений.

Структура определяет внутренний порядок всякой системы и организации, который предполагает установку работ и формы специализации, централизацию и децентрализацию в решении возникающих проблем. Структура формирует рабочие места и должности. Образование рабочих мест и должностей может осуществляться по направлениям (например, покупка, логистика, сбыт, маркетинг) или по объектам (например, продукт, рынок, группа покупателей, регион). Применение первого признака приводит к образованию функциональной структуры, а второго признака — к дивизиональной структуре. Если используются оба признака, то образуется гибридная структура управления. Обоснование, выбор и использование

организационных структур в системе маркетинга-менеджмента являются существенными составляющими комплекса задач маркетинга.

Маркетинг-менеджмент как функция предпринимательской деятельности выполняет роль регулятора причинно-следственных связей между спросом и предложением на основе непрерывного отслеживания поведения потребителей и механизма адаптации предприятия к постоянно меняющейся экономической конъюнктуре на рынке. Благодаря своему гносеологическому началу и коммуникативной направленности маркетинг-менеджмент опосредует мотивацию взаимодействия предприятия в конкурентной борьбе на максимизацию ее прибыли и одновременно обеспечивает максимизацию общественного продукта. В этой связи маркетинг-менеджмент может быть эффективным, если он ориентирован на потребителя и окружающую среду, на координацию стратегических и тактических мероприятий плана маркетинга.

Важнейшие этапы и обратные связи процесса маркетинга-менеджмента приведены на рис. 3.11. На этапе анализа исследуются возможные стратегические и тактические проблемы поведения элементов маркетинговой системы: окружающая среда, покупатель, конкуренты, торговля. Результатом анализа должны быть сильные и слабые стороны предприятия в сложившейся ситуации на рынке, т.е. необходимо получить ответ на вопрос: где мы находимся?

Этап прогнозирования предполагает рассмотрение относительных маркетинговых факторов для обнаружения шансов предприятия в будущем. При этом исследуются тенденции в поведении покупателей и конкурентов, а также развитие рынка и сбыта в условиях предполагаемой окружающей среды. Таким образом, на этом этапе следует дать ответ на вопрос: как будет происходить развитие рыночных отношений?

На этапе стратегического маркетинга обосновываются долгосрочные цели и стратегии предприятия в целом и маркетинга. При этом обращается внимание на размеры рынка и выбор рыночных сегментов. Рассматриваются вопросы разработки программ и инструментов маркетинга, а также способы поведения предприятия с конкурентами и торговыми организациями. На этом этапе прорабатывается концепция поведения организации на рынке, т.е. формируется ответ на вопрос: чего мы хотим достичь?

Маркетинговые мероприятия в рамках краткосрочных, тактических маркетинговых решений разрабатываются на этапе оперативного планирования маркетинга. Учитывая цели тактического поведения предприятия на рынке, разрабатывают маркетинг-микс. Тем самым отвечают на вопрос: какие мероприятия необходимо выбрать из возможной вариации ингредиентов рецепта маркетинга-микса (товар, распределение, цена, реклама и др.)?

На последнем этапе — реализации стратегий и мероприятий маркетинга-микса — рассматриваются соображения относительно эффективности процесса организации,

концепции управления и контроля за осуществлением стратегий. На этом этапе должны быть решены вопросы: достигнуты ли цели предприятия? Какие мероприятия необходимы для адаптации спроса и предложения?

Ф. Котлер определяет процесс маркетинга-менеджмента следующим образом: "Процесс управления маркетингом состоит из: 1) анализа рыночных возможностей, 2) отбора целевых рынков, 3) разработки комплекса маркетинга, 4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий" [\[3\]](#).

В рамках изложенных подходов и характеристики процесса маркетинга-менеджмента можно выделить следующие направления деятельности, управленческие решения маркетинга-менеджмента в сфере маркетинга:

**анализ:**

- а) концепции и элементов маркетинговой информационной системы, состояния организации маркетинговой разведки и бенчмаркинга, уровня поддержки маркетинговых решений, системы маркетинговых исследований;
- б) внешней среды маркетинга — факторов микросреды и макросреды предприятия;
- в) потребительских рынков и поведения покупателей — исследование модели покупательского поведения, факторов, влияющих на поведение покупателей и на процесс принятия ими решения о покупке;
- г) рынков предпринимательских организаций и поведения покупателей-организаций — исследование промышленного рынка и рынка государственных учреждений;
- д) конкурентов — выявление конкурентов, установление их числа и потенциальных возможностей, определение стратегий конкурентов и их целей, оценка сильных и слабых сторон конкурентов, разработка модели взаимодействия с конкурентами, выбор стратегии ориентации на покупателей или на конкурентов;

**выбор целевых рынков:**

- а) измерение и прогнозирование рыночного спроса;
- б) выявление рыночных сегментов и обоснование целевых рынков;

**разработка маркетинговой стратегии:**

- а) обоснование маркетинговых стратегий дифференциации и прогнозирования маркетингового предложения;
- б) определение значимости и выбор поставщиков, выявление потенциальных конкурентных преимуществ, выбор коммуникативных мероприятий позиционирования предприятия, выбор инструментов конкурентной дифференциации;
- в) создание маркетинговых стратегий для лидеров рынка, инноваторов, последователей и обладателей ниши;
- г) разработка стратегий для глобального рынка; оценка глобальной маркетинговой внешней среды, решение о выходе на зарубежные рынки, принятие решения о

программе маркетинга и об организационной структуре службы маркетинга;  
д) разработка ценовых стратегий и программ: установление и адаптация цен, выбор решения о реакции на изменение цен;

**разработка, проверка и запуск новых товаров и услуг:**

а) генерация идей, их оценка, разработка и проверка концепции обновления товара;  
б) разработка товара, организация рыночного тестирования и процесса коммерциализации товара, изучение процесса признания товара покупателем;  
в) управление жизненным циклом товаров;  
г) управление ассортиментом товаров;  
д) управление сервисным предпринимательством: классификация существующих и перспективных услуг, анализ характеристик услуг, разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере услуг, управление услугами, соответствующими товару;

**выбор и управление каналами распределения товаров и услуг:**

а) выбор решения о структуре канала;  
б) выбор решения об управлении каналами;  
в) анализ динамики маркетингового канала;  
г) исследование процесса взаимодействия (сотрудничество, конфликт, конкуренция) в системе каналов распределения товаров;  
д) управление розничной и оптовой торговлей, организация торгового персонала;

**управление коммуникативными процессами в системе маркетинга:**

а) разработка стратегий коммуникации и продвижения товаров, обоснование алгоритма эффективной коммуникации;  
б) разработка эффективной системы взаимодействия с партнерами, потребителями и конкурентами;  
в) разработка оптимальных решений мультимедиа кампаний: утверждение целей рекламы, принятие решения о рекламном бюджете, выбор средств рекламы, оценка эффективности рекламы;  
г) разработка программ прямого маркетинга, оптимизирование сбыта и паблик рилейшнз;

**организация, осуществление, оценка и контроллинг маркетинговых решений и программ:**

а) организация компании;  
б) организация маркетинга;  
в) оценка эффективности маркетинговых решений;  
г) контроль и аудит маркетинговой деятельности: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности, контроль эффективности, стратегический контроль, организация ревизий маркетинговой деятельности.

Как видим, маркетинг-менеджмент формирует комплекс долгосрочных и краткосрочных (оперативных) управленческих воздействий (решений) на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере маркетинга, а осуществление воздействий обеспечивает интенсификацию маркетинговых усилий по достижению целей маркетинга и тем самым запланированных результатов деятельности предприятия.

Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента различаются по направлениям. Они могут быть направлены на объект, процесс и функции.

В качестве объекта может выступать любой элемент маркетинговой системы: покупатель, производитель, товар, посредник, конкурент. Каждое направление воздействий включает целевые группы и результаты этих воздействий. Так, при направленности на объект (например на товар) формируют группу воздействия на товар, которая может иметь такие результаты, как улучшение потребительских свойств товара, повышение его качества, улучшение стиля и имиджа товара, снижение или повышение цены товара, вывод товара с рынка и т.д.

Аналогично формируются направления воздействий на процесс и на функции (табл. 3.11).

Таблица 3.11

**Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента**

Направление воздействия	Объект воздействия	Результаты воздействия
На объект	Товар	Улучшение потребительских свойств товара; повышение качества товара; изменение стиля и марки товара; редукция цены
	Покупатель	
	Посредники	Рост числа потребителей; изменение структуры розничной и оптовой торговли; реализация в сфере услуг сопутствующих товаров
	Конкуренты	
		Развитие собственной системы логистики; передача функций распределения товара
		Увеличение доли организации на рынке; улучшение качественных показателей; рост производительности
На процесс	Экономические факторы	Формирование новой политики в области инвестиций, товарной диверсификации, усиление инвестиционной политики
	Психологические	

	<p>факторы</p> <p>Социальные факторы</p>	<p>Улучшение отношений с покупателем и персоналом организации</p> <p>Формирование имиджа нового товара</p> <p>Повышение удовлетворенности работой, рост заработной платы, снижение налогов, учет социальной направленности рынка</p>
На функции	<p>Планирование</p> <p>Управление</p> <p>Контроль и учет</p> <p>Анализ</p>	<p>Планирование новых методов стратегического и тактического планирования</p> <p>Использование положительных методов управления</p> <p>Внедрение аудиторских проверок, создание комплексной системы учета</p> <p>Применение ситуационного анализа</p>

Планирование и осуществление управленческих воздействий конкретизируются в разработке маркетинговых стратегий и маркетинговой политики управления предприятием (рис. 3.12). В качестве инструментария разработки стратегии и тактики маркетинга-менеджмента выступают комплекс маркетинга-микса и методы мотивации (стимулирования) всех субъектов, входящих в систему маркетинга-менеджмента. Интеграция маркетинга и менеджмента создает управленческую составляющую эффекта в структуре синергетического эффекта маркетинга. Таким образом, наряду с эффектом от упорядоченного воздействия всех субъектов маркетинговой системы, возникающего в процессе удовлетворения нужд и потребностей потребителя, проявляется дополнительный эффект от создания и упорядочения системы управления маркетингом. Этот эффект выражается в ускоренном достижении целей маркетинга за счет повышения уровня организации, планирования, координации и контроля всех мероприятий, связанных с интенсификацией маркетинговой политики предприятия.

Задачами маркетинга-менеджмента в таком случае являются: разработка перспективной и тактической маркетинговой политики предприятия, организация управления маркетинговыми программами, средствами труда и трудовыми отношениями в сфере маркетинга. В зависимости от характеристик базовой стратегии, конъюнктуры рынка, отрасли предпринимательства и состояния факторов окружающей среды выбирают соответствующую модель маркетинга-микса, а также разрабатывают комплекс мероприятий для мотивации персонала службы маркетинга и маркетологов по совместительству.



**Рис. 3.12. Стратегия и тактика маркетинга-менеджмента**

[1] Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг. Lexington Books. 1990.

[2] Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. Материалы к научно-практическому семинару. Л.: Ленинград. Обл. правление ВНТОЭ, 1990.

[3] Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990.

### **Упражнения и вопросы для самопроверки**

#### **Упражнения**

### **Задание 1**

Охарактеризуйте маркетинговую систему родного города.

### **Задание 2**

Проведите исследование в отдельном районе и представьте схематично рынок по какому-либо виду деятельности с точки зрения соотношения спроса и предложения.

### **Задание 3**

Составьте таблицу, отражающую суть разных видов маркетинга, с заполнением следующих граф: название, в каких случаях используется, цель.

### **Вопросы для самопроверки**

Объясните сущность понятия маркетинг.

В чем связь маркетинга и предпринимательства?

Что включается в маркетинговую систему?

Как маркетинговые цели связаны с основными целями предприятия?

Охарактеризуйте задачи маркетинга.

В чем состоит процесс маркетинга?

Определите основные принципы маркетинга.

В чем основная идея маркетинга взаимодействия как новейшей концепции?

Объясните понятие "маркетинг-микс".

### **Рекомендуемая литература**

1. *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.* Маркетинг. Учебник под общ. ред. Багиева Г.Л., М.: Экономика, 1999.
2. *Быстров В.Ф.* Основы маркетинга. Уч. пособие под ред. Краюхина Г.А. СПб ГИЭА, СПб., 1996.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999.
4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

## **ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **4.1. Система планирования предпринимательской деятельности**

В современных экономических условиях выживание предприятий, не говоря уже об их развитии, в значительной степени зависит от уровня стратегического планирования. Только при ясном представлении о целях деятельности предприятия, их своевременной корректировке в соответствии с изменениями внешней среды четкое распределение материальных и людских ресурсов может обеспечить успех предпринимательской деятельности.

В истории планирования были свои взлеты и падения, как на корпоративном уровне, так и на уровне общественного управления. В 50-х и 60-х годах в промышленности и строительстве было очень модно долгосрочное планирование, а в правительственных кругах – системное планирование, закрепленное во многих положениях. Сегодня их место начинают занимать другие концепции: стратегическое планирование, корпоративное планирование и т.д. Однако при всех терминологических и концептуальных изменениях на первое место в деятельности предприятий выходит забота об уменьшении неопределенности экономических результатов. Любое предприятие, независимо от своих масштабов и сферы деятельности, должно в новых условиях заниматься планированием.

Что мы подразумеваем под планированием? «План – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения [1]». Он направляет на достижение конечной цели и указывает, как должно разворачиваться выполнение запланированного во времени и пространстве. В более широком толковании: планирование – это определение целей предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения. Позже было сформулировано понятие перспективного планирования, называемого также стратегическим, или корпоративным.

Как отличить перспективное планирование от других видов планирования? Сайзер говорит, что «перспективное планирование можно определить как систематичный и формализованный процесс, цель которого – управлять будущими операциями, чтобы достичь желаемой цели, в период свыше одного года» [2].

С другой стороны, *краткосрочное (текущее) планирование*, как и составление сметы, должно отражать текущие условия и человеческие и финансовые ресурсы, которыми предприятие располагает в данный период. Эти планы в значительной степени определяются качеством перспективного планирования предприятия.

В новых условиях существенно меняется роль планирования: выполнение плана – не самоцель, а средство эффективной работы предприятия. План должен корректироваться с учетом ситуации на рынке. Работа цехов и участков оценивается не по проценту выполнения или тем более перевыполнения планов, а по реализации графиков поставок, качеству продукции (числу дефектов на 100 изделий), использования производственной мощности, *уровню и динамике затрат* и прибыли (по внутрифирменным расчетным ценам на детали, полуфабрикаты, услуги и т.д.).

Если исходить из посылки, что планирование является управленческой функцией, то и планирование затрат предприятия в области производства необходимо рассматривать как составную часть разработки производственного и финансового планов, направленных на расчет прибыли от реализации произведенной продукции (работ, услуг) и общей прибыли предприятия.

В процессе разработки долгосрочных планов для выбора правильного решения необходимо обладать информацией:

- о предполагаемых затратах на производство продукции (работ, услуг);
- об уровне затрат в целом в отдельные периоды;
- о потребности в инвестициях.

На основании этой информации принимается решение:

- какие товары продавать на том или ином рынке;
- по каким ценам;
- как осуществлять финансирование;
- где лучше размещать производство.

Предварительный расчет затрат, планирование доходов и контроль за затратами начинаются на стадии конструирования и разработки технологии. Уровень затрат закладывается именно на этих стадиях. На этапе предварительной оценки затрат необходимо исходить из четко определенных объемов производства; учитывать технологию, возможные заменители материалов; осуществлять разбивку затрат и качественных показателей на составляющие части для сравнения их преимуществ и недостатков с аналогичными показателями у конкурентов. Эта оценка должна предусматривать необходимость дальнейшей модернизации изделия.

При разработке перспективных (долгосрочных) планов оценка предполагаемых затрат призвана учитывать затраты на новое оборудование и другие элементы основного капитала.

После расчета нормативных и фактических затрат следует оценить разницу между ними и определить, чем она вызвана: величиной прямых затрат, накладных расходов, выбором решения – производить или покупать, затратами на обеспечение качества, изменениями норм стандартов, количеством выпускаемой продукции, влиянием спроса и цены или другими факторами.

Исходя из специфики функционирования, составляют стратегические, тактические и оперативные планы. При этом двух-, трехлетний план развития предприятия должен включать следующие разделы:

- концепция развития (основные направления развития, цели предприятия, ресурсы и их использование);
- план производственной деятельности;
- финансовый план;
- план инвестиций.

В годовой план текущей деятельности малого предприятия включаются два раздела (рис 4.1): план производственной деятельности и финансовый план.



План производственной деятельности предприятия (табл. 4.1.) включает план сбыта (реализации) продукции, производственную программу, план материально-технического обеспечения, план по персоналу, плановый расчет себестоимости продукции и план доходов.

Основными показателями плана могут быть:

- номенклатура выпускаемой продукции (работ, услуг);
- объем реализации (выручка);
- себестоимость продукции;
- прибыль от производства и реализации продукции.

Структуру плана производственной деятельности иллюстрирует табл.4.1.

Таблица 4.1.

**План производственной деятельности предприятия на ... год**

Показатели	На год		I Квартал		II Квартал		III Квартал		IV Квартал	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Номенклатура и ассортимент продукции (работ, услуг)										
Выручка от реализации										
Себестоимость продукции										
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)										

На изменение спроса предприятие может реагировать: сокращением планового периода; корректировкой планов.

Предприятию необходимо более оперативно учитывать возможности сбыта, наличие заказов и, исходя из этого, планировать объемы продаж, производства продукции, прибыль, затраты производства и др. показатели. В отдельных случаях желательно участие заказчиков в разработке планов.

При организации системы управления затратами целесообразно планировать их снижение в целом по предприятию. Пример такого плана приведен в табл.4.2.

Финансовый план обеспечивает прозрачность финансово-экономического состояния предприятия для собственников, инвесторов, кредиторов и является основным элементом управления финансами предприятия.

Разработка финансового плана позволяет совместить интересы развития предприятия, наличие достаточного уровня финансовых ресурсов для осуществления функционирования, обеспечения платежеспособности.

Таблица 4.2

**План по снижению затрат ЗАО «Стройресурс»**

Название	План	Факт	Разница

1	2	3	4
<i>1. Производственные расходы</i>			
Лизинг	4,800	4,800	0,000
Содержание помещений цеха	0,192	0,090	-0,102
Командировочные расходы	0,012	0,012	0,000
Обучение кадров	0,030	0,024	-0,006
Охрана труда	0,006	0,006	0,000
Канцелярские принадлежности	0,012	0,012	0,000
Расходы на телефон	0,020	0,020	0,000
Технологические разработки	0,048	0,048	0,000
Консультации	0,300	0,300	0,000
Страхование зданий, оборудования	0,090	0,050	-0,040
Содержание автотранспорта	0,066	0,066	0,000
Прочие расходы	0,120	0,120	0,000
<b><i>Итого по 1</i></b>	<b><i>5,696</i></b>	<b><i>5,548</i></b>	<b><i>-0,148</i></b>
<i>2. Закупки</i>			
Зарплата	0,197	0,162	-0,035
Содержание транспорта	0,050	0,050	0,000
ГСМ	0,033	0,033	0,000
Аренда ж/д	0,067	0,067	0,000
Расходы на телефон	0,042	0,042	0,000
Представ. Расходы	0,006	0,006	0,000

Командировки	0,012	0,012	0,000
Обучение кадров	0,012	0,012	0,000
Мед. страхование	0,007	0,006	-0,001
Соц. Страхование	0,011	0,009	-0,002
Пенсионный фонд	0,055	0,045	-0,010
Фонд занятости	0,003	0,002	-0,001
Прочие затраты	0,024	0,012	-0,012
<b><i>Итого по 2</i></b>	<b><i>0,519</i></b>	<b><i>0,458</i></b>	<b><i>-0,061</i></b>
<b><i>Итого (1+2)</i></b>	<b><i>6,215</i></b>	<b><i>6,006</i></b>	<b><i>-0,209</i></b>
<i>3. Маркетинг</i>			
Зарплата	0,381	0,372	-0,019
Представительские расходы	0,048	0,048	0,000
Реклама	0,200	0,200	0,000
Командировки	0,048	0,048	0,000
Выставки	0,100	0,100	0,000
Обучение	0,025	0,025	0,000
Расходы на телефон	0,100	0,067	-0,033
Мед. Страхование	0,014	0,013	-0,001
Соц. Страхование	0,021	0,020	-0,001
Пенсионный фонд	0,109	0,104	-0,005
Фонд занятости	0,006	0,006	0,000
Прочие	0,120	0,060	-0,060

<b><i>Итого по 3</i></b>	<b><i>1,242</i></b>	<b><i>1,063</i></b>	<b><i>-0,179</i></b>
<b><i>Итого (1+2+3)</i></b>	<b><i>7,457</i></b>	<b><i>7,069</i></b>	<b><i>-0,388</i></b>
<i>4. Администрация</i>			
Зарплата	0,935	0,653	-0,282
Премии Совета Директоров	0,540	0,346	-0,194
Представительские расходы	0,100	0,080	-0,020
Обучение кадров	0,030	0,029	-0,001
Командировки	0,150	0,130	-0,020
Оплата телефонов	0,096	0,048	-0,048
Услуги аудита	0,215	0,215	0,000
Услуги юриста	0,060	0,060	0,000
Содержание охраны	0,620	0,360	-0,260
-//- автотранспорта	0,060	0,060	0,000
-//- помещений	0,200	0,100	-0,100
Аренда АБК	0,333	0,250	-0,083
Консультации	0,267	0,160	-0,107
Мед. Страхование	0,034	0,024	-0,010
Соц. Страхование	0,050	0,035	-0,015
Пенсионный фонд	0,262	0,183	-0,079
Фонд занятости	0,014	0,010	-0,004
Услуги банка	0,267	0,267	0,000
Канцелярские расходы	0,030	0,010	-0,020

Обслуживание компьютеров	0,072	0,036	-0,036
Электроэнергия	0,109	0,066	-0,043
Вода	0,001	0,001	0,000
Канализация	0,001	0,001	0,000
Отопление	0,062	0,039	-0,024
Прочие затраты	0,024	0,024	0,000
<b><i>Итого по 4</i></b>	<b><i>7,682</i></b>	<b><i>7,317</i></b>	<b><i>-0,365</i></b>
<b><i>ИТОГО ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ</i></b>	<b><i>13,135</i></b>	<b><i>11,249</i></b>	<b><i>-1,886</i></b>

Практика разработки оперативных планов предусматривает две схемы организации работ по методу break-down ("сверху вниз") и по методу build-up ("снизу вверх"). По методу "сверху вниз" работа по составлению планов начинается сверху, начиная с общих целей и задач финансового плана. Затем эти задачи в более детализированной форме включаются в планы подразделений, которые разрабатывают конкретные планы действий и наличия ресурсов, необходимых для реализации финансовых задач.

При организации работ по методу "снизу вверх" расчеты начинают осуществлять с отдельных предпринимательских единиц, а затем сводятся в единый финансовый план предприятия.

В конечном счете все виды планов по запланированным доходам и затратам обобщаются в финансовом плане организации. Он дает полную картину того, откуда и когда получены деньги, на что они будут потрачены, как соотносится потребность в деньгах с денежной наличностью, каким будет финансовое положение предприятия к концу планового периода. В настоящий момент финансовый план рекомендуется составлять на год с разбивкой по кварталам (по принятым стандартам формирования бухгалтерской отчетности в России), так как при этом он может служить основой текущего финансового контроля.

Финансовый план включает следующие разделы:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- балансовый план;
- план по источникам и использованию денежных средств.

Разработка плана доходов и расходов (табл. 4.3) начинается с определения объема (выручки от реализации) и затрат на производство и реализацию продукции (себестоимости).

План денежных поступлений и выплат (табл. 4.4) строится на основе плана доходов и расходов. В этом разделе финансового плана отражаются реальные денежные поступления и выплаты. Если прибыль - это разность между стоимостью продаж и расходами, то денежная наличность – разность между реальными денежными поступлениями и выплатами.

Самый сложный момент в определении наличности – это расчет размера поступлений и выплат. Предполагается, что от объема продаж данного месяца поступления составят какую-то часть, например 60% (лаг времени), тогда поступления от продаж данного месяца будут равны 60% от объема продаж. Поступления от продаж следующего месяца будут выплачиваться из 40% объема продаж предыдущего (100-60%) и плюс 60% объема продаж данного месяца и т.д., аналогично (с учетом лага времени) определяется величина выплат. На основе таких расчетов можно оценить размеры денежных поступлений и платежей, прикинуть, когда и сколько денег потребуется брать в долг.

Балансовый план отражает состояние активов и пассивов предприятия на конец года. При его подготовке используют планы доходов и расходов, а также денежных поступлений и выплат. Балансовый план представляет собой счета активов и пассивов, разность (сальдо) которых дает оценку собственной стоимости капитала.

Таблица 4.3

**План доходов и расходов предпринимательской организации**

Обоснование	Наименование показателей	Приход, р.	Расход, р.
1	2	3	4
<i>1. Доход</i>			
План по прибыли и себестоимости Ведомость договорной цены п. 1 + п. 2	Выручка-нетто от реализации продукции (работ, услуг)	X	
	НДС	X	
	Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	X	
<i>2. Затраты</i>			
План по прибыли и себестоимости То же — // — — // — — // — п. 4 + п. 5 + п. 6 + + п. 7 + п. 8	Материальные затраты		X
	Затраты на оплату труда		X
	Отчисления на социальные нужды		X
	Амортизация основных средств		X
	Прочие затраты		X
	Итого затраты		
<i>3. Финансовые результаты</i>			
п. 1 - п. 9 п. 12 + п. 13	Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)	X	
	Прибыль от прочей реализации: материальных ценностей, основных средств	X	
п. 10 + п. 11	Прибыль от реализации	X	
	Доходы от внереализационных операций	X	
п. 13 + п. 14 - п. 15	Расходы по внереализационным операциям		X
	Валовая прибыль	X	
<i>4. Налоги по финансовым результатам</i>			
п. 16, 17, 18, 19, 20	Расчет суммы налогов		X
			X
			X
п. 15 - п.21	Итого налоги по финансовым результатам		X
	Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности организации	X	
	Льготы по прибыли	X	
п. 22 - п. 23 33% · п. 24 13% · п. 24 20% · п. 24 п. 22 - п. 25	Налогооблагаемая прибыль		
	Налог на прибыль:		X
	федеральный бюджет		X
	местный бюджет		X
	Чистая нераспределенная прибыль	X	

Таблица 4.4

**План поступлений и выплат**

Показатель	Январь	Февраль	.....
1. Поступления от продаж			
2. Платежи, в том числе:			
оборудование			
сырье и материалы			
торговые издержки			
реклама			
заработная плата			
канц. принадлежности			
аренда помещения			
коммунальные услуги			
налоги			
выплата долга, %			
3. Прирост денежной наличности			
4. Остаток на начало			
5. Остаток на конец периода			

Активы – это все, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью. Они делятся на ликвидные образующие оборотный капитал и неликвидные – основной капитал. Пассивы – это денежные обязательства предприятия перед кредиторами, источники образования средств предприятия. Собственный капитал – это разность между стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т.е. стоимость имущества предприятия за вычетом всех его обязательств.

План по источникам и использованию денежных средств (табл. 4.5) показывает, на что расходуются средства, полученные предприятием в качестве доходов от собственной предпринимательской деятельности и из других источников. Цель такого плана – дать ясную картину того из чего складываются средства предприятия, и каким образом они тратятся на прирост активов или на покрытие задолженности.

План по источникам и использованию средств показывает взаимосвязь между источниками денежных средств, статьями расходов и оборотным капиталом. Он помогает лучше понять финансовое положение предприятия и оценить эффективность выбранной финансовой политики.

Следует подчеркнуть, что планирование – одна из функций предпринимателя, которую нельзя делегировать. Оно позволяет от пассивного наблюдения за происходящим перейти к активному управлению.

Таблица 4.5

**План по источникам и использованию средств**

Показатели	Сумма
1. Средства из разных источников, всего	
В том числе	
ссуда за недвижимость	
срочная ссуда	
собственные средства	
чистая прибыль	
амортизация	
2. Использовано средств, всего	
В том числе:	
покупка оборудования	
прирост запасов	
погашение	
3. Чистый прирост оборотного капитала	
4. Итого: (2 + 3) = 1	

Основной формой планирования затрат предприятия являются сметы, которые разрабатываются как в целом по организации, так и по центрам ответственности или по местам возникновения затрат. Могут составляться сметы и по назначению затрат (например, производственные затраты и накладные расходы), а также по видам продукции, работ, услуг.

Исходной информацией для составления сметы затрат является программа продаж, т.е. объем и ассортимент реализации, на основании которых определяются план производственной деятельности предприятия. В оперативных (текущих) сметах конкретизируются стратегические и тактические планы с учетом изменения условий (как внешних, так и внутренних) производства. Эти сметы утверждаются руководителем предприятия и предусматривают согласование и координацию действий различных производственных структур.

В финансовом плане (см. табл. 4.3) смета затрат разрабатывается по элементам на основе данных:

- о материальных затратах (топливо, энергия, запчасти) исходя из плановой потребности в материальных ресурсах и стоимости их приобретения (включая транспортно-заготовительные расходы);
- о затратах на оплату труда, исходя из численности и средней заработной платы работников, и отчислений на социальные нужды;
- об амортизации (износе) с учетом ввода основных средств и их выбытия;
- прочих расходов.



Канцелярские расходы							
Почтово-телеграфные расходы							
Расходы на оплату информационных, аудиторских, консультационных услуг							
Подписка на периодические издания							
Содержание служебного автотранспорта							
Общехозяйственные расходы							
Расходы по управлению							
Содержание общехозяйственных зданий и сооружений							
Арендная плата за общехозяйственные помещения							
Расходы на ремонт общехозяйственных помещений							
Расходы по рекламе							
Представительские расходы							
Расходы на набор, подготовку, обучение и повышение квалификации менеджеров и специалистов							
Обязательные сборы, налоги, платежи							
Расходы на страхование имущества							

Сметы затрат, как прямых, так и косвенных, могут разрабатываться на основе анализа фактических затрат за прошлый период. При этом фактические показатели прошлого периода освобождаются от различных потерь.

Смета затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) выражает ее себестоимость. Расчет себестоимости продукции (работ, услуг), как будет показано на рис.4.3, должен проводиться исходя из планируемой номенклатуры и калькуляции себестоимости единицы продукции, а калькуляции разрабатываются по статьям затрат с учетом их деления на переменные и постоянные. Классификация затрат в разрезе статей калькуляции разрабатывается малым предприятием самостоятельно с учетом специфики производства, поставок сырья, материалов, используемых производственных фондов.

Форма планового расчета затрат на производство продукции (работ, услуг) предполагает два варианта расчета затрат:

- расчет суммы прямых затрат предпринимательских единиц и накладных расходов без их распределения между предпринимательскими единицами;
- распределение накладных расходов между предпринимательскими единицами и определение полных затрат предпринимательских единиц.

Общая сумма затрат по первому варианту определяется в том случае, если калькуляция себестоимости единицы продукции предпринимательской единицы выполняется не в размере их полных затрат, а только по прямым затратам. Накладные расходы распределяются между предпринимательскими единицами пропорционально прямым затратам один раз в квартал и используются для калькуляции себестоимости (полных затрат) единицы продукции. Такие калькуляции могут осуществляться с разной периодичностью: ежемесячно, ежеквартально, в конце отчетного года и по мере необходимости.

Планирование затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) может осуществляться по сокращенной номенклатуре показателей.

Исчисление себестоимости только по прямым переменным затратам снижает трудоемкость расчетов и сокращает сроки их выполнения, что очень важно, например, для малых предприятий и может служить обоснованием цены продукции, а также обеспечивает выбор наиболее эффективных работ (см.рис.4.3).

В условиях рыночных отношений *планирование себестоимости единицы продукции (работ, услуг)* осуществляется на основе двух подходов:

- на основе затрат, исходя из условий производства;
- на основе рыночной цены товара, исходя из возможностей реализации.

Плановые расчеты себестоимости продукции (работ, услуг) служат основой определения прибыли. Общая прибыль предприятия складывается из финансового результата от производства и реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации (например, реализация на сторону основных средств и иного имущества организации), а также доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Планирование прибыли от производства и реализации продукции (работ, услуг) возможно:

- методом прямого счета, когда прибыль определяется как разница между доходом (выручкой) от реализации продукции и ее себестоимостью;
- укрупненным или нормативным методом, когда от реализации определяется умножением себестоимости реализуемой продукции на плановый норматив

рентабельности (к себестоимости) или умножением объема реализации продукции на коэффициент прибыли (к объему реализации).

Такие расчеты могут производиться по отдельным видам продукции (работ, услуг), их группам или по всей продукции.

Общая прибыль предприятия рассматривается как сумма прибыли от производства и реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и внереализационных доходов и расходов и является обобщающей характеристикой деятельности предприятия, выражая ее финансовый результат.

В заключение уместно уточнить цели составления смет:

- помощь в планировании ежегодных операций;
- координация деятельности различных подразделений предприятия и обеспечение гармоничности их функционирования;
- доведение планов до руководителей различных центров ответственности;
- стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей организации;
- управление производством;
- оценка эффективности работы руководителей.

Остановимся на последних двух целях. Составление сметы требует ежемесячного сравнения фактических данных с запланированными с целью определения причин, вызывающих отклонения. Если проблема отклонений находится в сфере компетенции менеджера, он может принять соответствующие меры, чтобы не допустить подобных отклонений в будущем. Однако отклонения могут проявляться в результате того, что смета с самого начала была нереальной или реальные условия сметного года отличались от прогнозируемых; в этом случае смета на оставшуюся часть года становится недействительной.

Таким образом, неотъемлемой частью планирования, безусловно, можно назвать прогнозирование. Планирование и прогнозирование – это важнейшие и дополняющие друг друга функции управления. Плановые расчеты подкрепляются прогнозированием, т.е. научным предвидением будущего.

В течение сметного года менеджер должен периодически оценивать фактические результаты и пересматривать планы предприятия на будущее. При изменении реальных условий по сравнению с ожидавшимися смета должна быть уточнена. Пересмотренная смета будет представлять собой пересмотренные производственные программы на оставшуюся часть сметного года. Важно отметить, что составление сметы на текущий год не заканчивается с началом сметного периода; это - непрерывный и динамичный процесс.

Смета помогает менеджеру управлять затратами на предприятии и контролировать их в том центре возникновения затрат, за который они отвечают. Сравнивая фактические результаты со сметными показателями, менеджер может установить, какие расходы не соответствуют плановым и применить систему управления по

отклонениям, концентрируя внимание на показателях, значительно отклоняющихся от запланированных. Изучая причины отклонений, менеджер должен уметь распознавать даже такие недостатки, как закупка материалов низкого качества. Определив причины неэффективности, следует принять соответствующие контрольные меры для исправления ситуации.

Работа менеджера может оцениваться его успехами в исполнении смет. Некоторые предприятия устанавливают своим сотрудникам вознаграждения в зависимости от их способностей достигать целей, намеченных в смете, или ставят их продвижение по службе в некоторую зависимость от степени исполнения смет. *Смета затрат*, таким образом, представляет собой полезное средство информирования руководителей о том, насколько хорошо менеджеры исполняют свои обязанности по реализации поставленных задач.

## **ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **4.2. Планирование ассортимента продукции в зависимости от объема выпуска**

В п.4.1 мы рассмотрели планирование прибыли, основанное на полном распределении затрат и зависящее как от объема продаж, так и от объема производства.

Как известно, *калькулирование* – это способ группировки затрат и определение себестоимости продукции или услуг конкретной определенной потребительной стоимости, а также совокупность приемов учета затрат на производстве. К последним относятся организация аналитического бухгалтерского учета производственных затрат, распределение доходов, исключение или собирание затрат и целый ряд других процедур.

В хозяйственной практике под словом «калькуляция» понимается расчет затрат предприятия на единицу произведенной продукции. *Калькуляция* – один из основных показателей, выражающих затраты предприятия в денежной форме на производство и реализацию единицы конкретного вида продукции, а также на выполнение единицы работ.

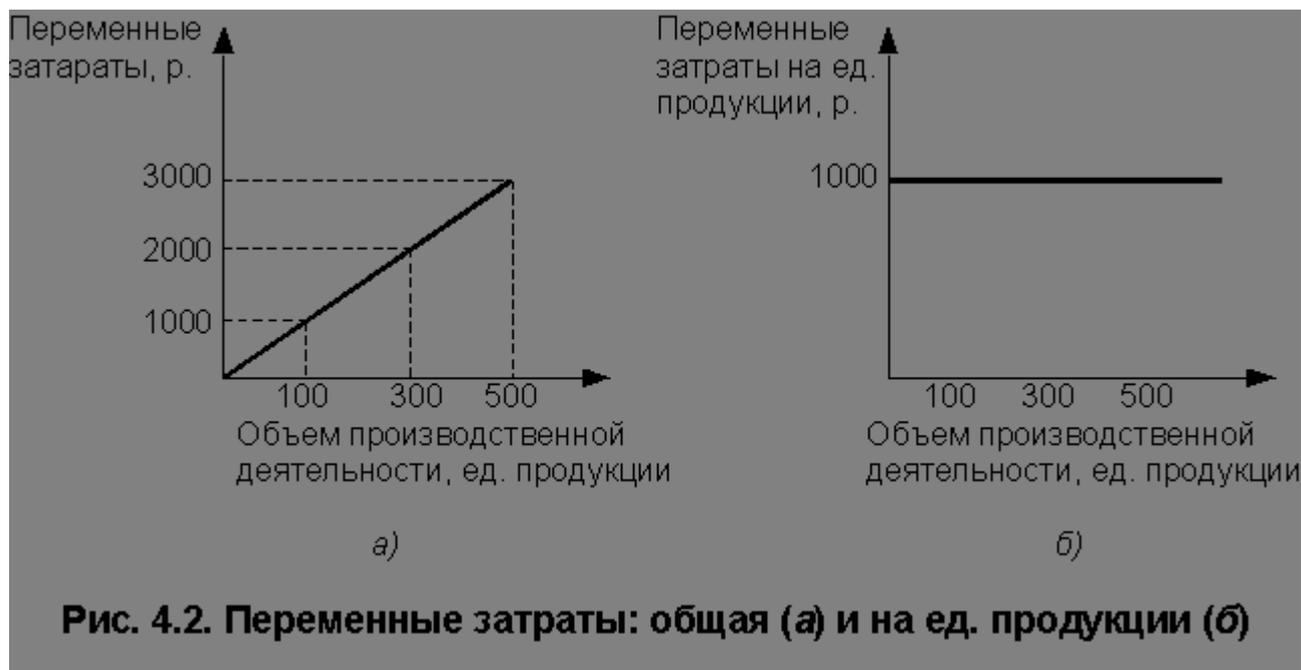
В рыночной экономике широко используется прогнозирование будущих расходов и доходов на основе калькулирования себестоимости продукции по переменным затратам. Суть этого метода заключается в том, что затраты предприятия делятся на *постоянные и переменные* в зависимости от степени их реагирования на изменение масштабов производства.

Основу постоянных затрат составляют затраты, связанные с использованием основных фондов (основного капитала). К ним относятся затраты на амортизацию основных фондов, аренду производственных помещений, а также заработная плата управленческого персонала, отчисления на социальные нужды этого персонала. Основу переменных затрат составляют затраты, связанные с использованием

оборотных средств (оборотного капитала). К ним можно отнести затраты на сырье, материалы, МБП, топливо, заработную плату производственных рабочих и отчисления на их социальные нужды.

Таким образом, затраты, изменяющиеся пропорционально росту (снижению) объема производства, относятся к *переменным затратам*. Увеличение объемов производственной деятельности, например в два раза, вызовет увеличение переменных затрат также в два раза. Следовательно, переменные затраты имеют линейную зависимость от объема производства (рис. 4.2,*а*). Переменные же затраты, рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину. На рис. 4.2,*б* показана динамика переменных затрат, где переменные затраты на единицу продукции условно остаются на уровне 10 тыс. р.

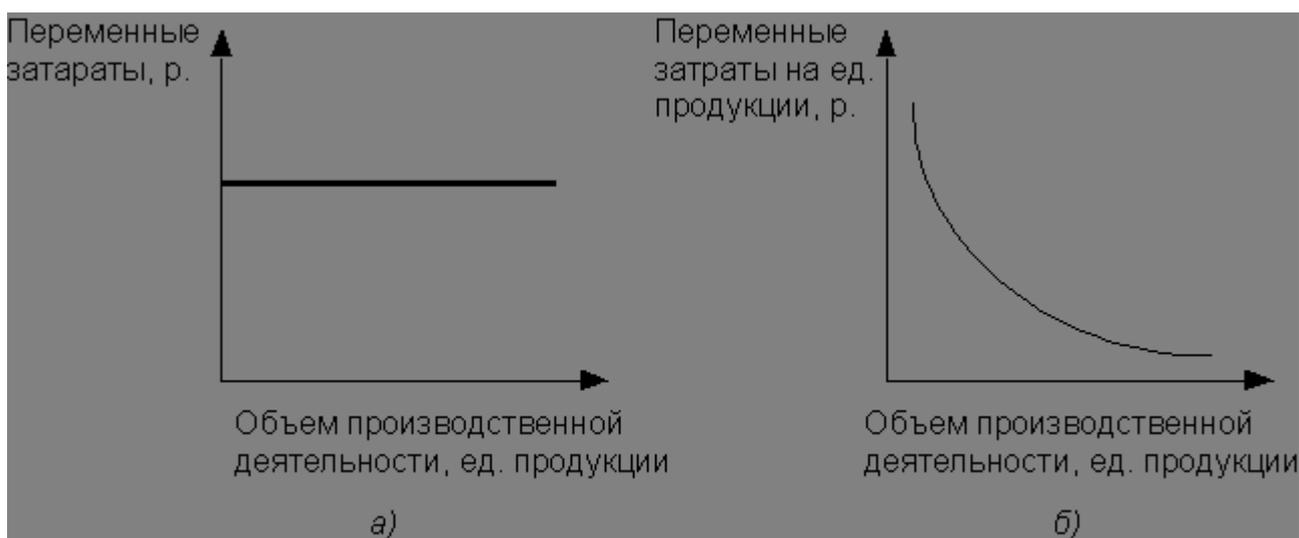
Затраты, не зависящие непосредственно от объема производства, удельный размер которых в себестоимости при увеличении объема производства будет сокращаться, а при уменьшении – увеличиваться, относятся к *постоянным затратам*. Они исчисляются равными долями за равные промежутки времени. Однако постоянные затраты, рассчитанные на единицу продукции, при изменении объема производства увеличиваются или уменьшаются.



Например, если постоянные затраты на один месяц составляют 5 тыс. р., то постоянные затраты на ед. продукции будут изменяться следующим образом:

Количество единиц продукции	Постоянные затраты на ед. продукции, р.
1	5000
10	500
100	50
1000	5

На рис. 4.3. представлены графики зависимости общей величины постоянных затрат (рис. 4.3,а) и постоянных затрат на единицу продукции (рис. 4.3,б) от объема производства.



**Рис. 4.3. Постоянные затраты: общая (а) и на единицу продукции (б)**

Необходимо подчеркнуть, что совокупные постоянные затраты являясь постоянной величиной и не завися от объема производства, могут изменяться под воздействием других факторов. Например, если цены растут, то совокупные постоянные затраты тоже возрастают.

Кроме постоянных и переменных затрат, имеют место и смешанные (полупостоянные) затраты, включающие постоянные и переменные компоненты. Часть этих затрат изменяется при увеличении (уменьшении) объема производства, другая – независимо от объема производства остается фиксированной в течение отчетного периода. Например, месячная плата за телефон включает постоянную сумму абонентной платы и переменную, которая зависит от количества и длительности междугородних телефонных переговоров. Другим примером таких затрат могут служить расходы на содержание и эксплуатацию служебного легкового автотранспорта, числящегося на балансе предпринимательской организации и обслуживающего работников аппарата управления этой организации. В этих затратах постоянный элемент – амортизационные отчисления и оплата труда (с отчислениями на социальные

нужды) работников, обслуживающих легковой транспорт, а переменный— стоимость топлива, расходы на техническое обслуживание и текущий ремонт, зависящие от интенсивности использования автотранспорта.

Метод калькуляции по величине покрытия предусматривает расчет только переменных затрат, связанных с производством и реализацией единицы продукции. В основе его лежит расчет средних переменных затрат и средней величины покрытия, которая представляет собой валовую прибыль и может быть рассчитана как разница между ценой продукции и суммой переменных затрат.

Ограничение себестоимости продукции лишь переменными затратами упрощает нормирование, планирование, контроль за счет резко уменьшившегося числа статей затрат. Преимуществом данного метода учета и калькуляции затрат является также значительное снижение трудоемкости учета и его упрощение. Кроме того, деление затрат на постоянные и переменные имеет значение для управления и анализа деятельности строительной организации, в частности, для принятия решений об ассортиментной политике, а также о закрытии или объявлении банкротства в случае убыточной деятельности. Для предприятия в уставном капитале которой имеются доля иностранных инвесторов, использование данного метода учета затрат может стать необходимым, как способ контроля финансовых результатов деятельности со стороны иностранных собственников.

При применении метода калькуляции по величине покрытия целесообразно использовать такие показатели, как сумма покрытия (маржинальный доход) и коэффициент покрытия.

Суммой покрытия (маржинальным доходом) называется разница между выручкой от реализации и всей суммой переменных затрат. Сумму покрытия можно рассчитать и по-другому – как сумму постоянных затрат и прибыли. Расчет суммы покрытия позволяет определить средства предприятия, полученные ей при реализации выпускаемой продукции, с тем чтобы возместить постоянные затраты и получить прибыль. Таким образом, сумма покрытия показывает общий уровень рентабельности, как всего производства, так и отдельных изделий: чем выше разница между продажной ценой изделия и суммой переменных затрат, тем выше сумма его покрытия и уровень рентабельности.

Коэффициентом покрытия называется доля суммы покрытия в выручке от реализации или доля средней величины покрытия в цене товара.

$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{Сумма покрытия}}{\text{Сумма выручки (объем продаж)}}$$

Также важно определить, при каком объеме продаж окупятся валовые затраты предприятия. Для этого необходимо рассчитать *точку безубыточности*, при которой принимаются выручка или объем производства, обеспечивающие покрытие

всех затрат и нулевую прибыль. Т.е. выявляется минимальный объем выручки от реализации продукции, при котором уровень рентабельности будет больше 0,00 %. Если предприятие получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности, значит, оно работает прибыльно. Сравнивая эти два значения выручки, можно оценить допустимое снижение выручки (объема продаж) без опасности оказаться в убытке. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется *пороговой выручкой*. Объем производства (продаж) в точке безубыточности называется *пороговым объемом производства* (продаж). Пороговый объем продаж зависит от цены реализуемой продукции.

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо ответить на вопрос: до какого уровня должна упасть выручка, чтобы прибыль стала нулевой? При этом нельзя просто сложить переменные и постоянные затраты, так как при снижении объемов производства переменные затраты также снижаются. Для решения этой задачи можно воспользоваться формулой точки безубыточности:

$$\text{Пороговая выручка} = \frac{\text{Постоянные затраты} \times \text{Выручка от реализации}}{\text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты}} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Коэффициент покрытия}}$$

Чтобы оценить, насколько фактическая выручка превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас прочности (процентное отклонение фактической выручки от пороговой):

$$\text{Запас прочности} = \frac{\text{Фактическая выручка} - \text{Пороговая выручка}}{\text{Фактическая выручка}} \times 100 \%$$

Для определения воздействия изменения выручки на изменение прибыли рассчитывают показатель производственного рычага:

$$\begin{aligned} \text{Эффект производственного рычага} &= \frac{\text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты}}{\text{Прибыль}} \\ \text{или} \\ \text{Эффект производственного рычага} &= \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Прибыль}}{\text{Прибыль}} = 1 + \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Прибыль}} \end{aligned}$$

Чем выше эффект производственного рычага, тем более рискованным с точки зрения уменьшения прибыли является положение организации. Для иллюстрации данного метода калькуляции обратимся к примеру из производственной практики ЗАО "Стройресурс", производящего материалы для перегородок: гипсоволокнистые плиты, самоклеящиеся ленты для гипрока и арматуру для гипсокартона.

В зарубежной практике для разделения затрат на постоянные и переменные существует ряд эффективных практических методов:

- метод высшей и низшей точек объема производства за отчетный период;
- метод статистического построения сметного уравнения;
- графический метод и др.

Для разделения общих затрат на постоянные и переменные воспользуемся методом высшей и низшей точек, который предполагает следующий алгоритм:

1. Среди данных об объемах производства различных видов строительной продукции и затратах на их выпуск выбираются максимальные и минимальные значения.
2. Находятся разности между максимальными и минимальными значениями объема производства и затрат.
3. Определяется ставка переменных затрат на одно изделие путем отнесения разницы в уровнях затрат за период к разнице в уровнях объема производства за этот же период.
4. Определяется общая величина переменных затрат на максимальный и минимальный объем производства путем умножения ставки переменных затрат на соответствующий объем производства.
5. Определяется общая величина постоянных затрат как разность между всеми затратами и величиной переменных затрат.

Минимальный объем производства приходится на выпуск гипсоволокнистых плит – 500 шт., максимальный – на выпуск арматуры для гипсокартона – 1600 шт. Минимальные и максимальные затраты на производство плит и лент для гипрока соответственно составляют 26315 р. (52,63 р. x 500 шт.) и 64830 р. (64,83 р. x 1000 шт.). Разность в уровнях объема производства составляет 1100 шт. (1600 – 500), а в уровнях затрат – 38515 р. (64830 – 26315). Ставка переменных затрат на одно изделие составит 35,01 р. (38515 / 1100). Общая величина переменных затрат на минимальный объем производства составит 17503 р. (35,01 x 500), а на максимальный объем - 56018 р. (35,01 x 1600). Общая величина постоянных затрат: 64830 – 56018 или 26315 – 17503. Таким образом для нашего примера величина постоянных затрат составит 8812 р. Общая же величина переменных затрат составит 133133 р. и распределятся они между выпускаемыми видами строительной продукции пропорционально полной себестоимости каждого вида продукции. Исходные данные для примера сведены в табл. 4.8.

Таблица 4.8

**Затраты строительной организации на производство и реализацию единицы продукции, р.**

Вид строительной продукции	Объемы производства, шт.	Переменные затраты	Постоянные затраты	Полная себестоимость	Цена	Прибыль
Гипсоволокнистая плита	500	49,36	3,27	52,63	63,00	+10,37
Лента самоклеящаяся для гипрока	1000	60,81	4,02	64,83	64,10	-0,73
Арматура для гипсокартона	1600	29,78	1,97	31,75	38,00	+6,25

Как видно из табл. 4.8., прибыль на единицу ленты является отрицательной величиной. Однако, прежде чем принимать решение об исключении данного вида строительной продукции из ассортимента, необходимо рассчитать прибыль предпринимательской организации от реализации всех производимых видов продукции. При этом важно, чтобы сумма выручки превышала сумму переменных затрат.

В рассматриваемом примере общая выручка от реализации трех видов строительной продукции составляет 156400 р. (31500 + 64100 + 60800), совокупные затраты предприятия равны 141945 р. (126760 + 15185). Прибыль от реализации всех видов строительной продукции составляет 14455 р. (156400 – 141945).

Сгруппируем полученные данные следующим образом:

Выручка от реализации, р. 156400

Переменные затраты, р. 133133

Постоянные затраты, р. 8812

Сумма покрытия, р. (пп. 1 – 2) 23267

Коэффициент покрытия, р. (пп. 4/1) 0,15

Пороговая выручка, р. (пп. 3/5) 58746,67

Запас прочности, % (пп. (1 – 6) / 1 \* 100) 62,44

Прибыль, р. 14455

Эффект производственного рычага, (пп. 4/8) 1,61

Посмотрим, как изменится прибыль предприятия при отказе от производства убыточных лент для гипрока. В таком случае выручка предприятия сократится на объем выручки от реализации данного вида продукции и ее размер составит: 156400 р. – 64100 р. = 92300 р.

При этом также сократятся совокупные затраты предприятия на сумму переменных затрат, необходимых для производства и реализации лент. Эта величина будет равна 60810 р. (60,81 р. х 1000 шт.) Поскольку постоянные затраты не зависят от объема выручки, отказ от производства лент не повлияет на их общую величину.

Таким образом, совокупные затраты предприятия без производства лент для гипрока составят 81135 р. (141945 – 60810). И организация не получит убытка в ходе своей деятельности (92300–81135 = 11165 р.). Использование метода калькуляции средней величины покрытия позволяет принимать решение о целесообразности дальнейшего производства лент для гипрока.

Таблица 4.9

**Расчет средней величины покрытия на единицу каждого вида строительной продукции, р.**

Вид строительной продукции	Цена	Средние переменные здержки	Средняя величина покрытия
Гипсовалокнистая плита	63,00	49,36	13,64
Лента самоклеящаяся для гипрока	64,10	60,81	3,29
Арматура для гипсокартона	38,00	29,78	8,22

Как видно из табл. 4.9, у всех трех видов продукции средняя величина покрытия положительна. Если предприятие снизит выпуск лент для гипрока на одну единицу, оно потеряет 3,29 р. из покрытия постоянных затрат. Исключение из производства всего объема выпуска данных лент приведет к потерям в размере 3290 р. (1000 х 3,29). Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что самоклеящиеся ленты для гипрока следует сохранить в ассортименте.

Таким образом, принимать решение, основываясь только на величине полных затрат и прибыли на единицу продукции, не всегда целесообразно, ибо в конечном результате предприятие может потерять прибыль.

Теперь рассмотрим ситуацию, когда предприятие планирует выпуск новой продукции – потолочного профиля в объеме 1700 шт. по цене 33,20 р. за 1 шт. Однако производственные мощности данной организации пригодны для производства только 4000 шт. изделий. И если оно собирается наладить производство потолочных профилей, ему придется отказаться от выпуска 800 шт. других изделий. Возникает вопрос: следует ли вводить в ассортимент новую продукцию, и если да, то производство какой продукции следует сократить?

Средняя величина переменных затрат по новому виду продукции составляет 25,14 р. Тогда средняя величина покрытия равна 8,06 р. (33,2 – 25,14). Увеличение прибыли предприятия за счет производства потолочного профиля составит 13702 р. (1700 х 8,06). Среди всех производимых предприятием видов продукции наименьшую

среднюю величину покрытия имеют ленты для гипрока (3,29 р.). Если отказаться от производства 800 шт. лент, то организация потеряет 2632 р., в то же время от производства потолочных профилей предприятие дополнительно получит 13702 р. Выигрыш предприятия от изменения в ассортименте составит 11070 р. (13702 – 2632).

Как изменятся запас прочности, эффект производственного рычага и прибыль предприятия в случае включения в ассортимент выпуска потолочных профилей? Произведем расчет:

1. Выручка от реализации, р. 182440  
 $500 \times 63,00 + 1000 \times 64,10 + 800 \times 38,00 + 1700 \times 33,20$ .
2. Переменные затраты, р. 154127  
162939 (полная себестоимость) – 8812 (постоянные затраты).
3. Постоянные затраты, р. 8812
4. Сумма покрытия, р (пп. 1 – 2) 28313
5. Коэффициент покрытия (пп. 4 / 1) 0,16
6. Пороговая выручка, р. (пп. 3 / 5) 55075
7. Запас прочности, % (пп. 1 – 6 / 1 x 100) 69,81
8. Прибыль, р. 19501
9. Эффект производственного рычага (пп. 4 / 8) 1,45

Приведенные данные показывают, что в результате обновления ассортимента положение предприятия улучшилось:

- прибыль увеличилась с 14455 р. до 19501 р. ;
- доля прибыли в выручке от реализации возросла на 1,45 пункта (10,69 % - 9,24 %);
- запас прочности увеличился на 7,37 % (69,81 – 62,44);
- эффект производственного рычага уменьшился на 0,16 пункта (с 1,61 до 1,45).

Таким образом, в системе калькуляции себестоимости по переменным затратам, прибыль отражается как функция от объема продаж, а в системе полного распределения она зависит как от производства, так и от реализации.

Обе рассмотренные системы имеют свои преимущества и недостатки. Так, например, когда объем производства превышает объем реализации, в системе полного распределения затрат будет показана более высокая прибыль. В случае же, когда объем продаж превышает объем производства, более высокая прибыль будет отражена в калькуляции себестоимости по переменным затратам. Однако при

калькуляции себестоимости по переменным затратам, информацию для принятия решения можно получить при значительно меньшем числе расчетов.

### **4.3. Планирование и организация государственных закупок\***

За последнее столетие функции государства значительно расширились, особенно в промышленно развитых странах. Если говорить об экономической и социальной роли государства, то для ее определения наиболее существенными являются масштабы государственной собственности и доля государственных расходов в валовом внутреннем продукте страны. Государственные расходы составляют сейчас почти половину /ВВП в промышленно развитых странах и примерно одну четверть в развивающихся странах.

Мощным рычагом влияния государства на экономику является система государственных заказов, закупок продукции, работ и услуг для государственных нужд. Государственные закупки подразумевают выполнение государством разнообразных функций, ориентированных на повышение централизованной управляемости, предотвращение неконтролируемого нарастания затрат, сокращение расходов государственного бюджета, управление материальными потоками при условии соответствия их рыночным отношениям.

Поскольку государственные закупки занимают значительное место в затратной части бюджета большинства развитых стран, то они являются действенным инструментом управления экономикой. Посредством государственных контрактов многие государства решают свои социально-экономические проблемы, а также обеспечивают проведение научных исследований, создание и внедрение новых технологий и разработок. Поэтому всегда актуальны проблемы организации государственных закупок, и интерес к системе прокьюремента во всем мире остается высоким.

Важнейшим элементом системы государственного регулирования является оптимизация расходов государственного бюджета. За счет бюджета осуществляются закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд. Современное государство является самым крупным потребителем, и на его нужды ежегодно тратятся значительные суммы средств налогоплательщиков.

*Мировая практика выработала систему организации государственных закупок продукции, работ и услуг, обеспечивающую сокращение средств бюджета за счет построения этой системе на основе принципов гласности, открытости, состязательности, экономичности и подотчетности. Такая система носит название – прокьюремент.*

В условиях конкуренции покупатель должен найти поставщика, который может предложить ему минимальную цену на предлагаемые товары, работы и услуги, а также выполнить и другие существенные для него условия (дополнительные требования к качеству продукции, срокам поставки, формам и срокам платежей и т.д.). На поиск такого контрагента по торговой сделке и направлены все процедуры,

проводимые в рамках прокьюрента. Таким образом, прокьюрент можно определить как совокупность практических методов и приемов, позволяющих максимально обеспечить интересы покупателя при проведении закупочной компании.

Конкурсный (тендерный) отбор представляет собой наиболее перспективную форму закупки, так как этот механизм в наибольшей мере соответствует экономической системе свободного рынка и обеспечивает рационализацию финансовых потоков.

Государственная система закупок должна иметь собственную инфраструктуру: управляющий центр, тендерные комитеты, базы данных, арбитраж и т.д.

«Прокьюрент – система организации закупок на средства федеральных, муниципальных бюджетов, кредиты мирового банка, применяемая на Западе и основанная на принципах гласности, справедливости, экономичности, эффективности и подотчетности» [\[1\]](#).

Прокьюрент как система организации закупок требует тщательного изучения, поскольку является относительно новым явлением для российской экономики. По меткому замечанию В.М.Дидковского: «... Если рыночной экономике не сделана прививка в виде прокьюрента – рынка нет, существует коррумпированная экономика». [\[2\]](#) Но применение принципов и процедур системы прокьюрента не может быть в точности перенесено на отечественную почву. Оно требует творческого осмысления с учетом нашей специфики.

Рассмотрение прокьюрента как системы организации логистики государственных закупок следует начать с общего представления о логистике как науке.

Современная логистика – это динамическая, постоянно развивающаяся наука, в поле интересов которой попадают все большие сферы хозяйственной диагностики. Это неизбежно сказывается и на развитии понятийного аппарата. Существует несколько подходов к пониманию сущности логистики в современной экономике, которые достаточно подробно освещены в многочисленных источниках, опубликованных за последнее десятилетие. Позволим себе лишь коротко остановиться на основных точках зрения.

Первый и наиболее распространенный подход связывает понимание логистики со сферой товародвижения как многостадийным хозяйственным процессом, где основным объектом управления является материальный поток, а остальные виды потоков лишь обслуживают его. Широкое распространение такого подхода объясняется тем, что развитие логистики в гражданской области было предопределено условиями хозяйствования фирм на рынке. Таким образом, логистика выступала как практический инструмент ведения бизнеса.

Вместе с тем все большую популярность приобретает подход, согласно которому логистика воспринимается как система управления и как научная теория, методология, область и раздел экономической науки. Оценивая реальные и

потенциальные возможности использования логистики как универсального инструментария достижения целей и задач предпринимательских структур в различных сферах экономики, можно рассматривать такой подход как наиболее перспективный. Исходя из этой точки зрения, «логистика государственных закупок» имеет право на существование в той же мере, в какой, например, биржевая и банковская логистика.

Нельзя не отметить и перспективы логистики, связанные с переходом развитых капиталистических стран к постиндустриальному информационному обществу, когда основным и решающим компонентом экономической жизни становится информация в широком понимании, а информационные потоки становятся основным объектом управления. [3]

В странах с развитой рыночной инфраструктурой система государственных конкурсов и, в частности, конкурсных госзакупок (тендеров) давно уже стала одним из естественных механизмов поддержания конкуренции и либерального хозяйственного уклада. Эта система требует достаточно сложной и тщательной организации, как в плане информационного обеспечения, так, подчас, и в материальном аспекте (склады, транспорт и т.д.). Доминирующим выступает именно информационное обеспечение процесса на всех его стадиях.

Упомянутая организация осуществляется логистикой закупок (тендеров), которая является неотъемлемой подсистемой макрологистики государства или мезологистики корпораций, если последние представлены, в основном, государственной формой собственности. Учитывая транснациональную структуризацию современной экономики, тендеры часто организуют транснациональные корпорации (ТНК) с акционерной формой собственности. Такие тендеры практически не отличаются от государственных.

Использование логистической концепции в системе прокьюремета позволяет существенно повысить эффективность конкурсных закупок для государственных нужд на основе принципов «системности, целостности, оптимизации суммарных издержек» [4], т.е. за счет рассмотрения процессов в комплексе, с системных позиций.

Логистика закупок преследует стратегическую цель повышения эффективности процесса закупок, т.е. максимизацию результата этого процесса с минимальными издержками, решая тем самым информационную задачу логистики по уменьшению транзакций.

Названная стратегическая цель подкрепляется системой целей, которые можно распределить по уровням, на первом из них система конкурсных государственных закупок обеспечивает:

- экономию;
- эффективность закупок;
- пресечение злоупотреблений.

На более низком уровне, согласно иерархии целей, система государственных конкурсных закупок способствует:

- максимальному развитию конкуренции;
- обеспечению справедливого отношения к поставщикам;
- повышению уровня открытости и объективности процедур закупки;
- установлению ответственности госзаказчика на основе отчетности. [\[5\]](#)

На практике в соответствии с Федеральным законом №60-ФЗ от 13.12.94 года определены четыре направления государственных нужд:

- создание и поддержание государственных материальных резервов Российской Федерации;
- поддержание необходимого уровня обороноспособности и безопасности Российской Федерации;
- обеспечение экспортных поставок продукции для выполнения международных экономических, в том числе валютно-кредитных, обязательств Российской Федерации;
- реализация федеральных целевых программ.

Федеральный закон «О торгах на закупку товаров, работ, услуг для государственных нужд» содержит уточнение понятия государственных нужд, к которым относят «... потребности Российской Федерации, субъектов Российской Федерации в товарах, работах, услугах, удовлетворяемых за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, государственных внебюджетных фондов и внебюджетных фондов субъектов Российской Федерации».

Структура и объем закупок продукции для государственных нужд определяется государственными заказчиками, исходя из объемов финансирования из бюджетов и внебюджетных фондов за вычетом расходов на заработную плату и других расходов, не связанных с расходами на закупку продукции. Статьями 63, 64, 65 проекта Бюджетного кодекса, предусмотрен порядок финансирования бюджетами всех уровней государственных (муниципальных) контрактов на закупку товаров, работ, услуг.

В Российской Федерации обязательность проведения конкурсных закупок для государственных нужд введена Указом Президента РФ №305 от 08.04.97 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд».

В настоящее время система государственных закупок в России осуществляется на четырех иерархических уровнях:

1. Федеральном;
2. Субфедеральном (окружном);
3. Региональном;
4. Местном (муниципальном).

Анализируя более чем трехлетний опыт конкурсного размещения при закупках товаров (работ, услуг) для государственных нужд министерствами, ведомствами, региональными и местными органами власти, были выявлены следующие недостатки:

1. Показатели бюджетов различных уровней имеют существенные отклонения значений фактически профинансированных расходов на проведение государственных закупок от принятых в бюджетах. Размеры этих отклонений могут служить косвенным индикатором силы негативных явлений, существующих в системе формирования и исполнения государственных заказов.
2. Действующая система закупок продукции для государственных нужд имеет децентрализованный характер, что связано с большим количеством бюджетополучателей, имеющих функции государственных заказчиков. На региональном и местном уровнях организация государственных закупок имеет еще более децентрализованный характер.
3. Товары, имеющие однотипный характер,купаемые различными бюджетополучателями (например, продовольственное и вещевое снабжение воинских подразделений, материально-технические ресурсы для функционирования органов власти и др.), из-за снижения объемов покупаемой продукции (дробление закупок) приводят к:
  - Существенному уменьшению эффективности закупок;
  - Снижению конкуренции среди поставщиков (среднее количество поставщиков, принимавших участие в конкурсах в 1999г., составило три участника);
  - Неоправданно высоким затратам по осуществлению государственной закупочной деятельности.
4. Значительный объем закупок для государственных нужд проводится без конкурсов. Размещение заказов «у единственного источника» и методом ценовых котировок применяется крайне широко, а на региональном и местном уровнях является наиболее частой формой закупок.
5. Существующая практика заключения договоров без фиксации конечной цены поставки продукции с обязательствами заказчика оплатить исполнителю выполненные работы «по уровню фактических затрат с учетом принятого процента рентабельности» приводит к повсеместному списанию на государственные заказы затрат, не имеющих к ним никакого отношения.
6. Заключение договоров поставки для государственных нужд без обеспечения бюджетным финансированием с оговоркой «оплатить выполненные работы (поставленную продукцию, оказанные услуги) в случае появления дополнительного финансирования» приводит к возможностям для коррумпированных проявлений отдельных чиновников.

7. При проведении конкурсов имеют место нарушения правил и процедур, предусмотренных нормативными актами (несоблюдение срока проведения отдельных процедур конкурса, некачественная подготовка конкурсной документации, изменение условий конкурса в ходе его проведения, нарушений правил определения победителя и т.д.), что приводит к покупке продукции по более высоким ценам, по сравнению со средними сложившимися ценами, при высоких затратах на проведение конкурса. Имеют место нарекания к качеству продукции, поставляемой организацией, выигравшей торги.

8. Существенным фактором удорожания продукции, поставляемой для государственных нужд, является практика осуществления поставок в форме товарного кредитования заказчика с неопределенными сроками финансовых расчетов, что приводит к дополнительным издержкам, существенно превышающим стоимость финансовых заимствований в коммерческой практике.

Устранение недостатков в системе обеспечения государственных нужд должно быть направлено на:

- Сокращение количества основных государственных заказчиков, осуществляющих закупки для государственных нужд.
- Дозированное, легитимное присутствие в процессе закупок государственных структур, включающихся в конкуренцию за поставки для государственных нужд.
- Изменение системы организации финансовых потоков, с привлечением к финансированию поставок продукции для государственных нужд кредитных учреждений.
- Введение контроля со стороны общественности за расходами при закупках путем введения постоянно действующей системы выборочных аудиторских проверок и публикаций их результатов.
- Оптимизацию распределения полномочий по закупкам между различными иерархическими уровнями государственной системы управления.

Для эффективного функционирования органов государственной власти необходимо постоянное обеспечение их деятельности материально-техническими ресурсами.

Система централизованного обеспечения материальными ресурсами, господствовавшая в СССР, была разрушена в 1992 году. Если раньше централизованное планирование закупок осуществлялось сверху донизу, и роль конкретного исполнителя сводилась к роли пассивного получателя, то в настоящий момент на исполнителей, непосредственно отвечающих за освоение бюджетных средств, легла вся тяжесть управления процессом снабжения. Перед государственными чиновниками, осуществляющими закупки, встал ряд вопросов: что, в каком количестве, когда, у кого и как закупать.

На вопрос «как?» ответил Указ Президента РФ от 08.04.97 года №305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупок продукции для государственных нужд», провозгласивший, что заказы на закупку товаров, работ, услуг для государственных

нужд размещаются на торгах (конкурсах). Причем, приоритетным является размещение заказов путем проведения открытого конкурса с обязательным размещением в средствах массовой информации объявления о проведении конкурса не менее чем за 45 дней до его начала. Проведение именно открытых конкурсов должно обеспечить максимальную гласность, прозрачность и конкурентность при осуществлении государственных закупок.

Остальные вопросы решаются в процессе планирования закупок.

Рассмотрим управление процессом государственных закупок на примере Санкт-Петербурга.

Для повышения эффективности работы по формированию, размещению и исполнению заказа для государственных нужд Санкт-Петербурга была предпринята попытка создания системы городского заказа, обладающей способностью к развитию и совершенствованию в рамках единой экономической и управленческой стратегии. С этой целью приказом губернатора Санкт-Петербурга от 16.11.98 №85-п «Об организации деятельности структурных подразделений Администрации Санкт-Петербурга по закупке продукции для государственных нужд» был предусмотрен следующий механизм планирования работ по закупке товаров для государственных нужд.

Бюджетные организации на основании данных прошлого года и перспектив развития составляют бюджетную заявку на очередной финансовый год (планируемую потребность организации в товарах, работах, услугах с указанием количества) и подают ее на утверждение вышестоящему государственному заказчику. Государственными заказчиками являются прямые получатели бюджетных средств Санкт-Петербурга, определенные ведомственной структурой расходов городского бюджета на соответствующий год. Государственные заказчики на основании данных, представленных подведомственными организациями и подразделениями, в пределах выделенных бюджетных средств формируют проекты годовых планов с поквартальной разбивкой закупок продукции и направляют их в Комитет экономики и промышленной политики до 1 октября года, предшествующего планируемому.

Комитет экономики и промышленной политики, выполняя функции по координации формирования, размещения и исполнения городского заказа Санкт-Петербурга, формирует, с выделением перечня особо важной продукции, Сводный перечень городского заказа Санкт-Петербурга на планируемый период, и предлагает по каждому виду продукции ответственного государственного заказчика для организации торгов (конкурса).

При разработке вышеописанного механизма предполагалось, что ответственные государственные заказчики будут проводить конкурсы на поставку товаров, потребляемых большим количеством бюджетных организаций (например, канцелярских товаров, компьютеров и оргтехники, моющих средств и т.д.), причем,

такие конкурсы проводятся на поставку товаров в количестве, равном общегородской потребности, и с условием, что поставки будут осуществляться частями в течение всего года по заявкам государственных заказчиков Санкт-Петербурга.

Такой подход, во-первых, привел бы к уменьшению количества конкурсных процедур, что значительно снизило бы затраты на их проведение, во-вторых, позволил бы снизить цену на продукцию за счет укрупнения заказов, в-третьих, повысил бы конкуренцию среди поставщиков (в среднем только три поставщика приняли участие в конкурсах в 1999 году), в-четвертых, облегчил бы контроль за проведением конкурсов, осуществляемый Министерством экономики РФ и его представителями, в-пятых, дал возможность предприятиям – победителям конкурсов заранее планировать реализацию своей продукции для нужд города и иметь товарные запасы, позволяющие быстро удовлетворить неожиданно возникшую потребность крупного постоянного клиента, каким является объединение государственных заказчиков.

Однако отсутствие нормативно-правовой базы, четко регулирующей этот механизм, привело к тому, что абсолютное большинство государственных заказчиков отказывается от использования результатов чужой деятельности и предпочитает вести свою закупочную деятельность самостоятельно. Следует отметить, что с подобными проблемами столкнулись на различных этапах своего развития практически все страны с развитой экономикой.

Но децентрализованная система закупок характеризуется большим количеством заказов, которые требуется разместить. По данным Администрации Санкт-Петербурга только за первое полугодие 2000 года отраслевыми комитетами и территориальными управлениями районных администраций Санкт-Петербурга проведен 221 конкурс (из них 11 - закрытые торги) на закупку продукции (работ, услуг), по результатам которых заключены государственные контракты на сумму 431 млн. рублей. При этом только 24% закупок продукции для государственных нужд совершены на конкурсной основе – за этот период 888 государственных контрактов на общую сумму 1,4 млн. рублей заключено по результатам проведения внеконкурсных процедур размещения заказов – «у единственного источника» и методом запроса ценовых котировок.

Поскольку заказы размещаются на конкурсной основе, а процедура проведения конкурса – дело трудоемкое и требующее временных затрат, одновременно провести все конкурсные процедуры невозможно. Таким образом, у каждого государственного заказчика (территориального или отраслевого органа администрации города) возникает потребность в планировании закупочной компании с целью облегчения деятельности и избежания возможных ошибок.

Планирование закупочной деятельности должно быть направлено на исполнение принципа эффективности и экономности использования бюджетных средств. Это вытекает из статьи 34 Бюджетного кодекса РФ, определяющей, что «при

составлении и исполнении бюджетов уполномоченные органы и получатели бюджетных средств должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств». Отсутствие планирования закупок ведет к несоблюдению сроков конкурсных процедур, регламентированных законодательно, отказам заказчиков от проведения открытых конкурсов, проведению внеконкурсных процедур размещения заказов методом запроса котировок и «у единого источника», которые не дают экономии бюджетных средств.

Чем тщательнее будет разработан план, чем точнее он будет сбалансирован с бюджетом, и чем точнее он будет в последствии выполнен, тем более эффективной будет закупочная деятельность в целом.

Заказчик разрабатывает план закупок – организационную схему работ по организации и осуществлению закупок товаров, работ и услуг с описанием и детализацией важнейших задач и процедур, касающихся закупок и порядка их проведения. Представляется наиболее логичным разработка поквартального плана закупок на бюджетный год – с 1 января по 31 декабря планируемого года.

При построении плана определяющим показателем является временной момент, в который продукция должна быть получена потребителем. Стоит учитывать, что заказ на поставку продукции для государственных нужд невозможно разместить одномоментно, это требует достаточного количества времени. Длительность процедуры размещения заказа зависит от способа его размещения. Процедура размещения заказа включает, в самом общем виде, разработку и оформление заказчиком условий конкурса, согласование этих условий со всеми необходимыми инстанциями, размещение объявления в средствах массовой информации (в случае проведения открытого конкурса), подготовку участниками конкурсных предложений, рассмотрение конкурсной комиссией предложений участников и принятие решения о победителе, согласование результатов конкурса, подписание заказчиком и победителем государственного контракта. Сроки ряда мероприятий в рамках конкурсной процедуры регламентированы законодательно. Общую длительность процедуры можно спланировать, однако при этом следует учесть дополнительное время, которое уйдет на разрешение непредвиденных вопросов, возникших в процессе размещения заказа, а также иметь ввиду, что кто-то из участников процедуры (может быть и сам заказчик) обязательно нарушит планируемые временные рамки.

Рассчитывая срок, предоставляемый заказчиком поставщику на поставку продукции (он будет отражен в контракте), стоит учесть, что с увеличением срока поставки продукции может уменьшиться ее стоимость. В таком случае можно запланировать начало работ по проведению конкурса на более раннюю дату, чтобы получить результат в нужное время, но с меньшими затратами.

Особенно внимательно нужно отнестись к расчету длительности конкурсных процедур, результаты которых определяются в конце квартала. Предпочтительно назначить начало таких процедур заранее, с дополнительным запасом по времени, чтобы избежать ситуации, когда решение о победителе будет принято в начале квартала, следующего за текущим. Это является важным моментом, поскольку финансирование государственных закупок является поквартальным. Если бюджет не исполнен государственным заказчиком, т.е. денежные средства, выделенные из бюджета на закупку чего-либо в течение определенного квартала, не потрачены в том же квартале, то они не переходят на следующий квартал, а списываются со счета государственного заказчика.

Поскольку длительность размещения заказа непосредственно зависит от способа его размещения, последний также необходимо определить при составлении плана закупок.

Выбор способа размещения заказа (открытый конкурс, закрытый конкурс, внеконкурсные методы: запрос котировок и «у единственного источника») осуществляется заказчиком в соответствии с пп.24-31 «Положения об организации закупки товаров, работ, услуг для государственных нужд», утвержденного Указом Президента РФ от 08.04.97 года №305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупок продукции для государственных нужд» (далее по тексту - Положение), по согласованию с Комитетом экономики и промышленной политики и зависит от вида закупаемой продукции, суммы средств, выделенных на закупку и ряда особых условий, предусмотренных законодательством.

В соответствии с Положением выбор способа размещения государственного заказа производится следующим образом:

1. Открытый конкурс – как было сказано выше, с точки зрения действующего законодательства наиболее предпочтительная форма размещения заказов на закупку продукции путем проведения открытых конкурсов. Из практики следует, что минимальный срок проведения открытого конкурса составляет два с половиной месяца (при условии наличия подобного сформулированного задания на его проведение).
2. Двухэтапный конкурс может быть проведен в следующих случаях:
  - а) заказчик не имеет возможности составить подробные технические спецификации товаров и работ, определить характеристики услуг в целях наиболее полного удовлетворения потребности в закупках. По этой причине ему необходимо привлечь заявки, предложения или оферты и (или) провести переговоры с поставщиками в силу особенностей технических характеристик товаров или строительных работ либо в силу характера услуг;

б) заказчик намерен заключить государственный контракт в целях проведения научных исследований, экспериментов, изысканий или разработок, за исключением случаев, когда контракт предусматривает производство продукции в объемах, достаточных для обеспечения ее рентабельности или для возмещения расходов на указанные работы;

в) имеются обстоятельства, позволяющие заказчику проводить специализированные закрытые торги (закрытый конкурс) в соответствии с настоящим Положением, если заказчиком установлено, что избранный способ является наилучшим;

г) поставщики не представили заявки на участие в торгах (конкурсе) или все указанные заявки отклонены заказчиком в соответствии с настоящим Положением, если при этом проведение новых торгов (конкурса) не приведет, по мнению заказчика, к заключению государственного контракта.

Длительность проведения двухэтапного конкурса превышает длительность проведения открытого конкурса.

3. Закрытый конкурс проводится в случаях, когда:

а) продукция в силу уровня технической сложности или специального характера может быть закуплена только у ограниченного круга поставщиков;

б) цена государственного контракта составляет менее 2500 установленных законом размеров минимальной месячной оплаты труда, а также, когда время и расходы, необходимые для рассмотрения и оценки большого числа заявок на участие в торгах (конкурсе), значительны по сравнению со стоимостью закупаемой продукции, - по согласованию с Министерством экономики Российской Федерации или с уполномоченным им территориальным органом.

Закрытый конкурс обычно проводится в те же сроки, что и открытый конкурс.

4. Специализированные закрытые конкурсы могут проводиться только в том случае, когда государственный контракт заключается на приобретение продукции для нужд национальной обороны или для обеспечения национальной безопасности в части, составляющей государственную тайну в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5. Способ запроса котировок применяется при закупках имеющейся в наличии продукции, которая производится или предоставляется не по конкретным заявкам заказчика и для которой существует сложившийся рынок, при условии, что цена государственного контракта не превышает 2500 установленных законом размеров минимальной месячной оплаты труда. Длительность такой процедуры в среднем составляет около двух недель.

6. Размещение заказа на закупки продукции для государственных нужд у единственного источника осуществляется по согласованию с Министерством

экономики Российской Федерации или с уполномоченным им территориальным органом в следующих случаях:

- а) при наличии срочной потребности в продукции, в связи с чем проведение торгов (конкурса) или применение иного способа размещения заказов на закупки продукции для государственных нужд нецелесообразно, при условии, что обстоятельства, вызвавшие срочную потребность, невозможно было предусмотреть заранее и они не явились результатом медлительности действий заказчика;
- б) если вследствие чрезвычайных обстоятельств возникла срочная потребность в определенной продукции, в связи с чем применение иных способов размещения заказов на закупки продукции для государственных нужд нецелесообразно с учетом затрат времени;
- в) если продукция может быть получена только от одного поставщика либо единственный поставщик обладает исключительными правами в отношении данной продукции, и отсутствует ее равноценная замена;
- г) при наличии обстоятельств, позволяющих заказчику проводить специализированные закрытые торги (закрытый конкурс) в соответствии с настоящим Положением, в случае, если заказчик установил, что проведение закупок из единственного источника является наилучшим способом закупок.

Размещение заказа на закупку продукции у единственного источника обычно занимает также не менее двух недель.

7. Внутренние торги (внутренний конкурс) проводится в случаях, если:

- а) в закупках в соответствии с законодательством Российской Федерации принимают участие только российские поставщики;
- б) заказчик считает, что в участии в торгах (конкурсе) будут заинтересованы только российские поставщики.

Таким образом, при составлении плана закупок следует начинать с подробного определения характеристику предмета закупки, определения ее потребительских, технических и эксплуатационных качеств, выявления особых условий ее закупки, а также определения потребного объема товаров (работ, услуг).

В процессе составления плана закупок следует определить круг ответственных должностных лиц, которые непосредственно будут заниматься процедурами проведения конкурса или осуществлять действия по внеконкурсному размещению заказа, описать их функции. Наиболее целесообразно передавать функции по выбору поставщиков (подрядчиков) тем исполнителям, которые по роду своей деятельности знакомы с предметом закупки. Так, территориальные управления обычно передают функции организатора конкурса при закупке продукции для детских садов и школ отделам образования, для поликлиник и учреждений здравоохранения – отделам здравоохранения и т.д. Необходимо назначить

конкурсную комиссию, которая будет принимать решения по выбору победителей конкурсов, разработать регламент работы этой комиссии.

Следующей стадией является планирование конкурсных процедур. При планировании самой конкурсной процедуры необходимо решить следующие вопросы: определить круг возможных поставщиков, выявить квалификационные требования к ним, определить критерии выбора победителя, определить количество и состав лотов, разработать форму контракта.

Этот этап не менее важен, чем составление годового плана закупок, поскольку результат конкурса зависит непосредственно от условий, заложенных заказчиком в конкурсной документации.

Планирование процесса государственных закупок в виде достаточно четкого алгоритма представлен в книге Н.В. Нестеровича и В.И. Смирнова «Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд» [6]. В целом, этот алгоритм соответствует вышеизложенному материалу. Авторы также разбивают планирование процесса закупок на планирование предконкурсной работы и разработку плана проведения каждой конкурсной процедуры. В процессе планирования предконкурсной работы они уделяют особое внимание рассмотрению возможных каналов закупок, среди которых выделяют самообеспечение, розничную торговлю, закупки у непосредственных производителей и закупки у оптовиков. Подробно описаны положительные и отрицательные моменты взаимодействия с оптовыми поставщиками. Освящена проблема планирования закупки строительных работ.

При рассмотрении планирования конкурсных процедур авторы обсуждают проблемы, связанные с предоставлением преференций отечественным производителям. Также в книге поднят вопрос осуществления контроля за последующим выполнением условий контрактов, заключенных по результатам конкурсов.

Таким образом, в настоящее время, используя как свой, так и накопленный коллегами опыт, государственные заказчики имеют возможность грамотно организовать свои закупочные процессы. Но всегда следует помнить, что планирование закупочной деятельности приведет в результате к желаемому эффекту – повышению эффективности использования бюджетных средств – только в том случае, если каждый участник этого процесса своевременно выполнит возложенные на него функции.

---

\* Подготовлено д-ром экон. Наук, проф. Н.В.Афанасьевой

[1] Нестеровия Н. Методу проб и ошибок пора в архив//РИСК.-1996.-№1.-С.12-17.

[2] Дидковский В.М. Подрядные торги в строительстве – теория и практика// Конкурсные торги.-1998.-№3.-С.28-31.

[3] Мясникова Л. Информационная логистика // РИСК.-1997.-№2.-С.75-77.

[4] Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория, практика. СПб.: «ИНВЕСТ-НП», 1996.-232 с.

[5] Абдрахимов Д. Эффективность системы конкурсных закупок // Конкурсные торги. –1999. -№3. –С.32-37.

[6] Нестерович Н.В., Смирнов В.И. Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд/ Под ред. А.Г.Свинаренко. - М.: ИНФРА-М, 2000.

### Упражнения и вопросы для самопроверки

Упражнения

#### Задание 1

Составить смету затрат на строительство деревянного дома.

Исходные данные:

1. Затраты на материальные ресурсы (руб.):	
Брус	17500
Блоки дверные	3867
Наличники	2440
Плинтуса	5100
Блоки оконные	3400
Расходы на эксплуатацию строительных и механизмов	2300
2. Расходы, связанные с оплатой труда (руб.):	
Заработная плата рабочих, исчисленная исходя из сдельных расценок, тарифных ставок	4090512
Надбавки и доплаты к тарифным ставкам за работу в многосменном режиме	1771,8 3780
Отчисления на социальные нужды рабочих	1455,3
Заработная плата машинистов и механиков	4300
Отчисления на их социальные нужды	1800
Заработная плата работников аппарата управления -//- линейного персонала	2541 692,5
Отчисления на социальные нужды административно-хозяйственного персонала	
Заработная плата сторожевой охраны (с отчислениями на социальные нужды)	
3. Амортизационные отчисления, руб.:	

На восстановление строительных машин и механизмов	563,6
По нематериальным активам	127,5
4. Расходы по подготовке объекта к сдаче, руб.	120,4

## Задание 2

Составьте план образования и распределения прибыли на квартал с учетом реализации деревянного дома.

Исходные данные:

1. Данные табл. 1.

Таблица 1

Элементы затрат	Статьи затрат				Всего себестоимость		
	Материалы	Оплата труда рабочих, руб.	Расходы по эксплуатации строит-х машин и мех-мов, руб.	Накладные расходы, руб.	руб.	%	
Материальные затраты, руб.	32307	-	2300	-	34607	61,4	
Оплата труда работников, руб.	-	4602	3780	6600	14982	26,6	
Отчисления на соц. Нужды, руб.	-	1771,8	1455,3	2733,5	5960,6	10,6	
Амортизация основных фондов, руб.	-	-	563,6	-	563,6	1,0	
Прочие затраты	-	-	-	247,9	247,9	0,4	
Всего себестоимость	руб.	32307	6373,8	8098,9	9581,4	56361,1	100,0
	%	57,3	11,3	14,4	17		

1. Выручка от реализации	64046,7 руб.
2. Прибыль от реализации материальных ценностей	5600 руб.
3. +/- основных средств	2300 руб.
4. Признанный штраф данному предприятию	1500 руб.
5. Доходы от сдачи в аренду подъемного крана	12500 руб.
6. Расходы, связанные с судебными издержками	4880 руб.
7. Дебиторская задолженность, срок давности по которой истек	3400 руб.
8. Убытки в результате пожара	4560 руб.

### Задание 3

Составьте план доходов и расходов (руб.), используя следующие данные:

· Прибыль	15248,07 руб.
· Сумма налога на прибыль	5031,86 руб.
· Отчисления в фонд накопления	5500,00 руб.
· Амортизационные отчисления	563,60 руб.
· Кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении хозяйствующего субъекта	1300,00 руб.

*Примечание.* Необходимо также рассчитать средства, направленные в резервный фонд.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение сути планирования и планов.
2. Охарактеризуйте основные концепции планирования и видов планов.
3. Изобразите структуру плана предприятия.
4. Как планируются затраты предприятия по местам их возникновения и центрам ответственности.
5. Как составляется смета затрат на производство.
6. Назовите основные ставки накладных расходов.
7. Расскажите, как планируется себестоимость единицы продукции.
8. Приведите состав постоянных и переменных расходов.
9. Что такое сумма покрытия и коэффициент покрытия?
10. Расскажите об ассортиментном плане предприятия и порядке его разработки.

### Рекомендуемая литература

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учеб. пособие для вузов/ Пер. с англ.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.
2. Организация и управление в строительстве: Основные понятия и термины: Учеб. пособие/Под ред. Васильева В.М., Пакбуртова Ю.П. М.; СПб. Изд-во «АСВ»; СПбГАСУ, 1998.
3. Русак В.А., Русак Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования. – Минск: Вышэйшая школа, 1997.

4. *Афанасьева Н.В.* Прокьюремент в системе государственного регулирования предпринимательства / Под ред. Г.Л.Багиева. – СПб.:Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

## **ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1. Финансы предприятия**

*Финансы* – это система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота.

Финансовая система Российской Федерации включает:

- государственные финансы (федеральный бюджет, фонд государственного социального страхования и другие внебюджетные фонды – пенсионный, занятости населения, страховой медицины, социального страхования и др.);
- региональные финансы (бюджеты и внебюджетные фонды различных административно-территориальных образований);
- финансы предпринимательских организаций.

На уровне государственных финансов происходят разработка и реализация единой финансовой политики страны, от которой во многом зависит эффективность деятельности предпринимательских организаций.

Финансы коммерческих организаций занимают определяющее положение в структуре финансовой системы страны, так как именно на уровне коммерческих организаций формируется основная масса финансовых ресурсов государства. В доходной части федерального бюджета России 80% составляют налоговые поступления.

Финансы организаций выполняют *распределительную (стимулирующую) и контрольную функции*.

*Распределительная функция финансов* заключается в том, что с их помощью формируются и используются денежные доходы и фонды, имеющиеся в организации. Таким образом, финансы обслуживают воспроизводственный процесс в целом, обеспечивая его непрерывность и оказывая влияние на все его стадии. Кроме того, правильное распределение денежных средств стимулирует улучшение работы предприятия.

Финансы количественно отображают ход воспроизводственного процесса, что позволяет его контролировать. Основу *контрольной функции* составляет движение финансовых ресурсов в фондовой и нефондовой формах. Контрольная функция реализуется двояким образом:

- через финансовые показатели в бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности;
- через финансовое воздействие.

Если при централизованной системе управления экономикой устанавливались строгие границы деятельности предприятий по выпуску продукции, прибыли, себестоимости и другим показателям, то в настоящее время осуществляется воздействие с помощью экономических рычагов и стимулов (налогов, льгот, дотаций и т. д.).

*В основе организации финансов предприятия лежат следующие принципы:*

- самостоятельность в области финансово-хозяйственной деятельности;
- самофинансирование;
- заинтересованность в результатах работы;
- ответственность за эти результаты;
- образование финансовых резервов;
- разделение средств на собственные и заемные;
- первоочередность выполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами;
- финансовый контроль за деятельностью предприятия.

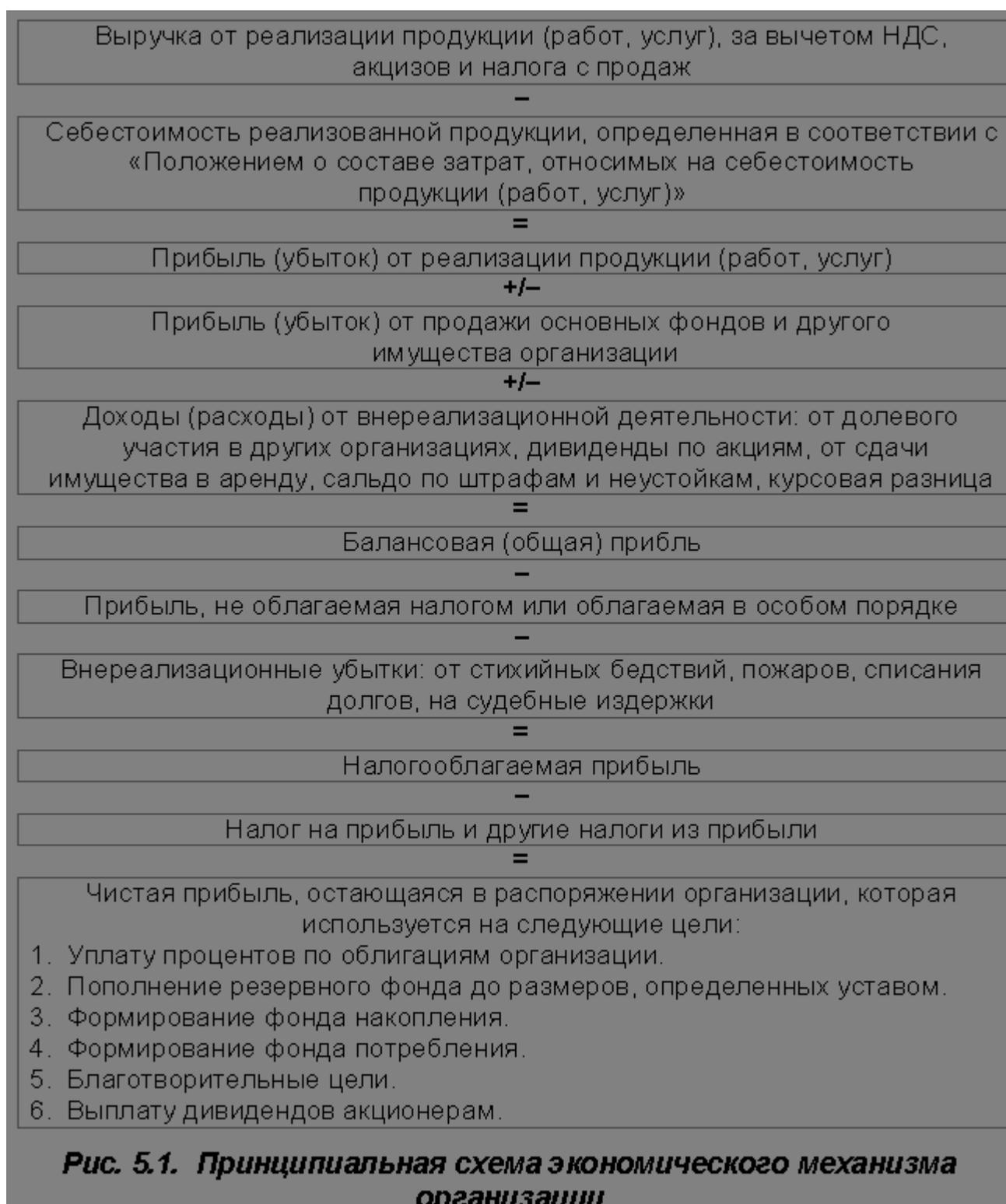
*В составе финансовых отношений выделяются следующие группы денежных отношений организаций:*

- *с контрагентами* – по поводу формирования первичных доходов, образования и использования целевых фондов внутрихозяйственного назначения (уставного капитала, фондов накопления и потребления, поощрительных фондов и др.);
- *с организациями и предприятиями* – по поводу распределения финансов; при этом движение финансовых ресурсов осуществляется в нефондовой форме (уплата и получение штрафов при нарушении договорных обязательств, внесение различных паевых взносов, участие в распределении прибыли от совместной деятельности, приобретение ценных бумаг других предпринимательских организаций и государства, получение по ним дивидендов и др.);
- *с потребителями продукции*, вступая в контакты с которыми, предприятия самостоятельно выбирают форму и вид договоров, определяют условия выполнения обязательств и порядок установления санкций, формируют цены на свою продукцию и услуги, оценивают обоснованность цен поставщиков. Перечисленные факторы существенно влияют на конечные финансовые результаты;
- *со страховыми организациями* – по поводу различных видов обязательного и добровольного страхования;
- *с банковской системой* – по поводу расчетно-кассового обслуживания в связи с получением и погашением ссуд, уплатой процентов, а также предоставлением банкам во временное пользование свободных денежных средств за определенную плату;

- *с государством* – по поводу образования и использования бюджетных и внебюджетных фондов. Эта группа денежных отношений реализуется через внесение в бюджет и внебюджетные фонды различных налогов, сборов, взносов и др. С другой стороны, осуществляется бюджетное финансирование непромышленной сферы, целевых программ и др.;
- *с вышестоящими управленческими структурами* – "вертикальные" и "горизонтальные" взаимосвязи по поводу внутрикорпоративных перераспределений финансовых ресурсов.

Эти группы денежных отношений и составляют в целом содержание финансов.

Действующий *экономический механизм хозяйствования* организаций в России сложился в 1991-92 гг. С тех пор в него внесено огромное число поправок и дополнений, усовершенствований и других новшеств, но его принципиальная схема остается неизменной (рис. 5.1). Более того, инновации неминуемы и в дальнейшем.



Экономический механизм хозяйствования одинаков для организаций различных видов собственности и организационно-правовых форм. Имеющиеся отличия и особенности, например для малых предприятий, в законодательстве оговариваются особо.

## **5.2. Управление финансами на предприятии**

*Финансовый механизм* – это пять взаимосвязанных элементов, способствующих организации, планированию и стимулированию использования финансовых ресурсов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

*Финансовые методы* – это способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс, которые действуют в двух направлениях:

- по линии управления движением финансовых ресурсов;
- по линии рыночных отношений, связанных с соизмерением затрат и результатов, материальным стимулированием и ответственностью за эффективное использование денежных средств. Воздействие на рыночные отношения обусловлено тем, что функции финансов в сфере производства и обращения тесно связаны с коммерческим расчетом – это соизмерение в денежной (стоимостной) форме затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности. Цель применения коммерческого расчета в самом общем виде – получение максимальной прибыли при минимальных затратах, хотя в разные периоды деятельности предприятия цели могут изменяться. В зарубежной практике требование соизмерения размеров вложенного в производство капитала с результатами деятельности обозначают термином input-output. Действие финансовых методов проявляется в образовании и использовании денежных фондов.

*Финансовые рычаги* – это приемы действия финансовых методов.

*Правовое обеспечение* функционирования финансового механизма включает законодательные акты, постановления, приказы и другие правовые документы.

*Нормативное обеспечение* – это инструкции, нормативы, нормы, тарифные ставки, методические указания, разъяснения и др. *Информационное обеспечение* – это

различная экономическая, коммерческая, финансовая и другая информация. К финансовой информации относятся сведения о финансовой устойчивости и платежеспособности партнеров и конкурентов, ценах, курсах, дивидендах, процентах на товарном, фондовом, валютном рынках, сведения о положении дел на биржевом и внебиржевом рынках, финансовой и коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов и др. Владение информацией помогает определять ситуацию на рынках. Информация (например, сведения о поставщиках, покупателях и др.) может являться одним из видов интеллектуальной собственности (ноу-хау) и вноситься в качестве вклада в уставный капитал организации.

*Финансовые ресурсы* – это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих. Финансовые ресурсы направляются также на содержание и развитие объектов непромышленной сферы, потребление, накопление, в специальные резервные фонды и др.

Финансовые ресурсы формируются за счет целого ряда источников. Различают две крупные группы источников на основе права собственности: собственные и чужие денежные средства. Возможна более детальная классификация: собственные и приравненные к ним средства; ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке; денежные поступления в порядке перераспределения.

К собственным источникам финансирования относятся:

- амортизационные отчисления, направляемые предприятием на простое воспроизводство основных фондов;
- привлеченные средства в результате выпуска и продажи организацией акций;
- отчисление от прибыли, остающиеся в распоряжении организации (чистой прибыли), направляемые на прирост как оборотного, так и основного капитала организации;
- суммы, выплаченные страховыми компаниями и учреждениями в виде возмещения ущерба от стихийных бедствий и т.п.;
- средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми, акционерными компаниями, финансово-промышленными группами на безвозвратной основе;
- благотворительные взносы и пр.

На долю собственных средств в общих источниках финансирования, приходится в настоящее время около 80% всех направляемых средств. Основным источником инвестирования в составе внутренних средств является амортизация, ее доля превышает 70%.

К внешним источникам финансирования относятся:

- ассигнование государственных (федерального, субъектов федерации) и местных бюджетов, различных фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового пая или иного материального или нематериального участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством и фондами поддержки предпринимательства на возвратной основе (в том числе на льготных условиях);
- кредиты банков, инвестиционных фондов и компаний.

Привлечение кредитных ресурсов расширяет возможности предприятия, способствует росту отдачи собственного капитала. Это свойство заемного капитала получило название эффекта финансового рычага, проявляющегося в приращении

рентабельности собственного капитала, получаемом благодаря использованию кредита, несмотря на его платность.

*Плечо рычага* – это соотношение между заемными и собственными средствами. Заемный капитал подразделяется на краткосрочный и долгосрочный. Как правило, заемный капитал сроком до одного года относится к краткосрочному, а свыше года – к долгосрочному.

Выделяют коммерческий кредит и банковский кредит.

*Коммерческий кредит* предприятие может получить при закупке товаров или создании производственных запасов у поставщика. Получение такого рода кредита, главным образом для малых предприятий, создает определенные выгоды, особенно если поставщик предоставляет покупателю скидки с цены. Например, при оплате в течение 10 дней при сроке платежа 30 дней поставщик может предоставить скидку в 2% от стоимости платежа.

*Банковский кредит* может предоставляться в различных формах (рис. 5.2).

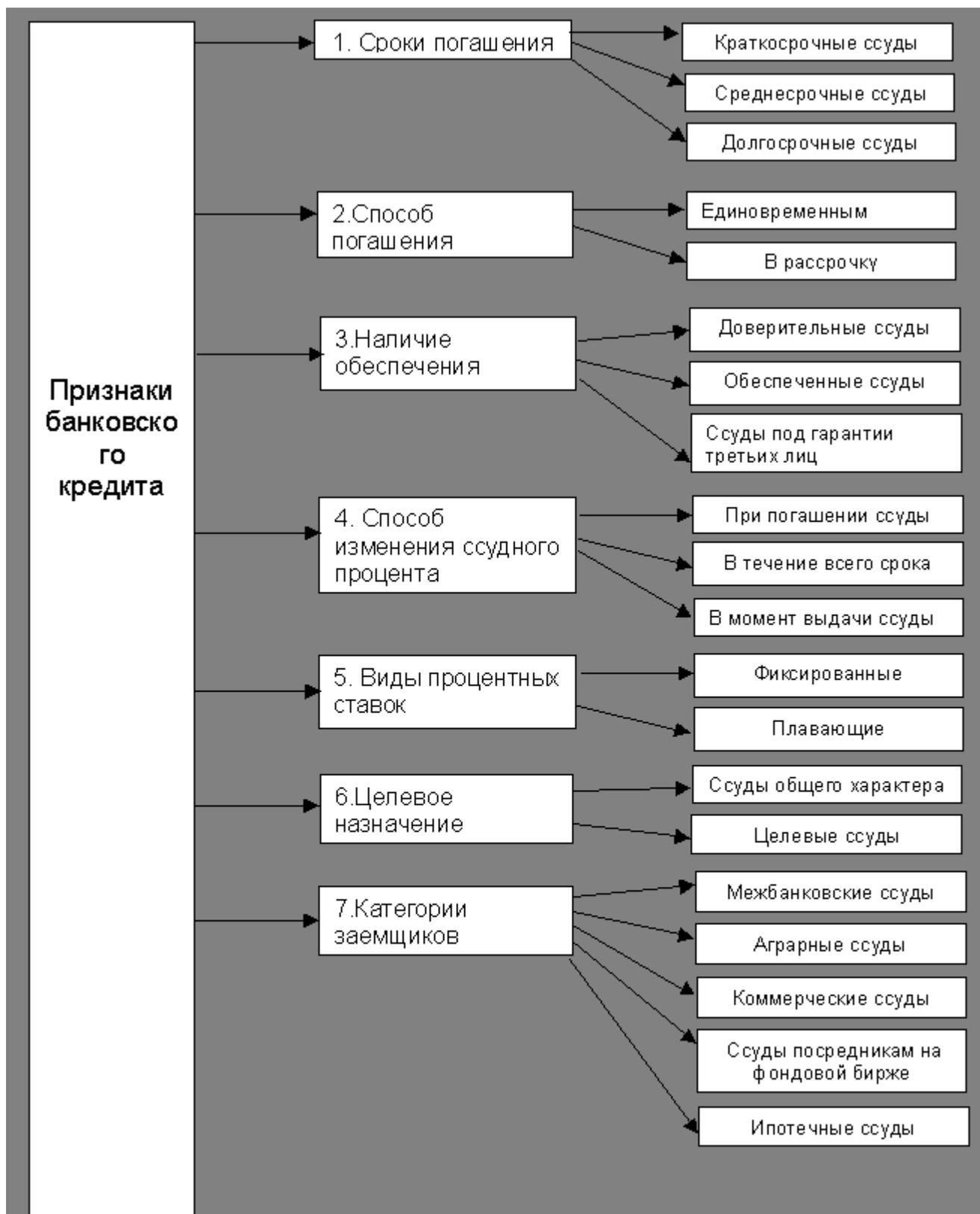
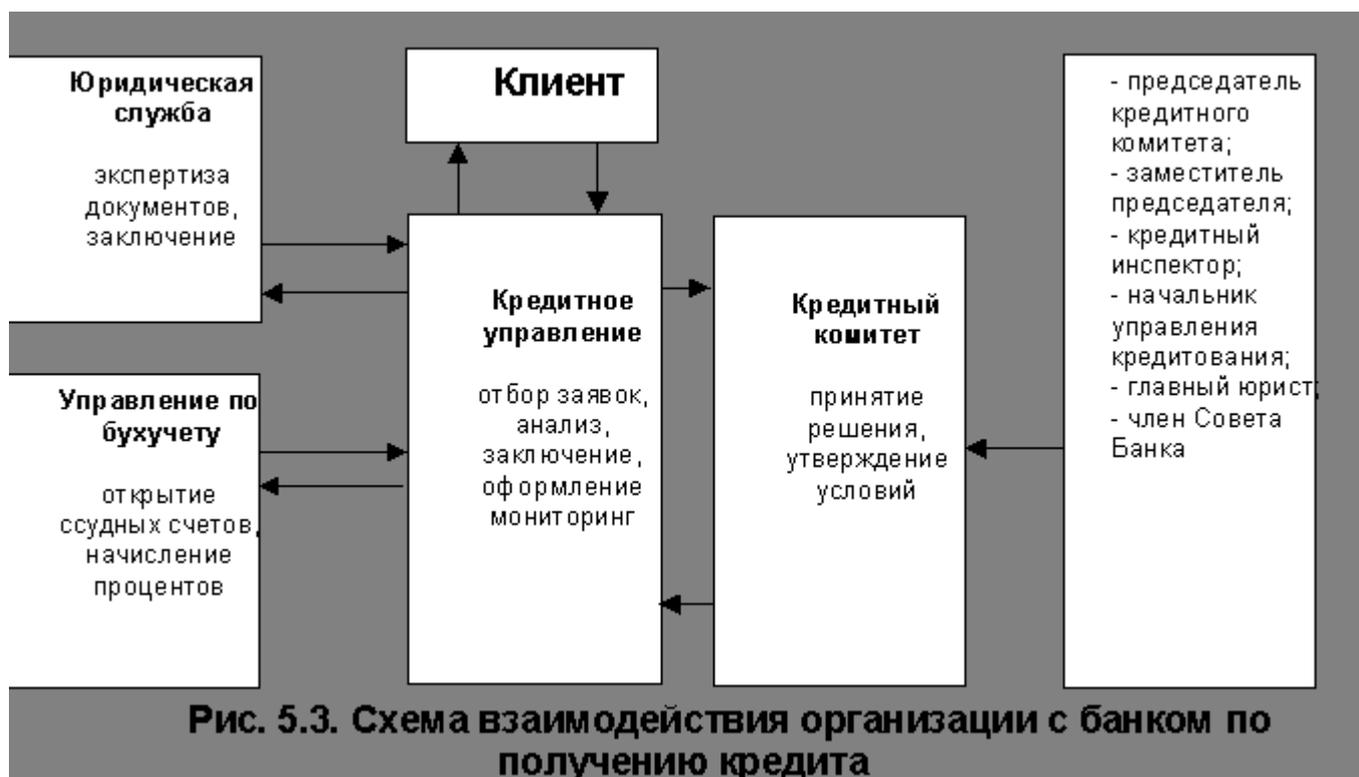


Рис. 5.2. Классификация банковских кредитов

*Текущие (лимитируемые) кредиты* выдаются на установление максимума или минимума. Заемщик снимает со счета средства в пределах установленного максимума. Однако сальдо может быть как положительным, так и отрицательным. Если сальдо ожидается постоянно отрицательным, то используют кредит по специальному ссудному счету, при положительной разнице – кредит по контокоррентному. Оба текущих кредита применяются, когда потребность в капитале у заемщика непостоянна. Такой кредит удобен для финансирования затрат, величина которых колеблется (товарный запас, запас готовой продукции) (рис. 5.3).



*Кредит по простому ссудному счету (простая ссуда)* предусматривает получение всей суммы кредита полностью. Используется для финансирования основного капитала.

*Факторинг* – форма внешнего финансирования, связанная с привлечением заемных средств. Основной принцип факторинга – покупка фактор-фирмой (банком) у своего клиента-поставщика требований к его покупателям. Фактически фактор-банк покупает дебиторскую задолженность и в течение 2-3 дней оплачивает от 70 до 80% суммы требований в виде аванса, а остальную часть – после поступления средств. Стоимость факторинговых услуг складываются из двух элементов:

а) комиссионные, которые зависят от размера товарооборота и платежеспособности покупателей и колеблются от 0,2 до 2% от суммы счетов;

б) обычная рыночная процентная ставка для кредитора.

*Инвестиционный налоговый кредит* предоставляется малым и приватизируемым организациям. Малые предприятия имеют право уменьшать сумму налога на прибыль на 10% цены закупленного определенного вида оборудования. Налоговый кредит предоставляется путем уменьшения основных платежей налога, но не более 50% от суммы налога. Начало возврата кредита – не ранее чем через 2 года после подписания соответствующего соглашения. Срок погашения – 5 лет.

*Ипотечный кредит* – выдача кредита под залог имущества, оставляемого в пользовании залогодателя.

*Использование финансовых ресурсов* (см. табл. 5.1) организации осуществляется по следующим направлениям:

- текущие затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);
- инвестирование средств в капитальные вложения, связанные с расширением производства и его техническим обновлением, использованием нематериальных активов;
- инвестирование финансовых ресурсов в ценные бумаги;
- платежи финансовой, банковской системам, взносы во внебюджетные фонды;
- образование различных денежных фондов и резервов (на развитие, а также поощрительного и социального характера);
- благотворительные цели, спонсорство и т. п.

Таблица 5.1

#### **Анализ финансового состояния предприятия**

Финансовые показатели	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	Изменения за отчетный период
1. Капитал и резервы			
2. Внеоборотные активы			
3. Долгосрочные кредиты и займы			
4. Наличие собственных оборотные средств (стр. 1 + стр. 3 – стр. 2)			
5. Краткосрочные кредиты и займы			
6. Общая величина основных источников формирования запасов и			

затрат (стр. 4 + стр. 5)			
7. Запасы			
8. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 4 – стр. 7)			
9. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр. 6 – стр. 7)			

*Финансовый план* предприятия, кроме плана образования и распределения прибыли, включает, как правило, планы денежных поступлений и выплат, ликвидности, расчетов и кредитный план. Для обоснования плана прибыли составляют сметы затрат.

*Банкротство (несостоятельность)* – это неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с неудовлетворительной структурой баланса.

Под неудовлетворительной структурой баланса понимается такое состояние имущества и обязательств должника, когда за счет имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника.

Анализ и оценка структуры баланса производятся на основе:

1) коэффициента текущей ликвидности (К1), который определяется как отношение фактической стоимости оборотных средств к наиболее срочным обязательствам организации в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей;

2) коэффициента обеспеченности собственными средствами (К2), который определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов, с одной стороны, и фактической стоимостью находящихся в наличии у предприятия оборотных средств, с другой.

Структура баланса признается неудовлетворительной, а предпринимательская организации неплатежеспособной, если К1 меньше 2, а К2 меньше 0,1. В этом случае рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за 6 месяцев, а при удовлетворительной структуре баланса определяется коэффициент утраты платежеспособности за 3 месяца.

В качестве примера в табл. 5.2 приведены показатели структуры баланса двух анализируемых организаций.

Первая организация имеет удовлетворительную структуру баланса, вторая находится в состоянии финансового кризиса.

**Таблица 5.2**

**Показатели оценки структуры баланса**

Показатель	Нормальное значение	Организации			
		№1		№2	
		Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
1. Коэффициент текущей ликвидности (К1)	$K1 \leq 2$	2,16	2,07	1,76	1,14
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (К2)	$K2 \leq 0,1$	—	0,35	—	0,1
3. Коэффициент восстановления платежеспособности (К3)	$K3 > 1$ , существует реальная возможность восстановления платежеспособности	—	—	—	0,42
4. Коэффициент утраты платежеспособности (К4)	$K4 < 1$ существует возможность утраты платежеспособности	—	1,02	—	—

### Упражнения и вопросы для самопроверки

#### Упражнения

##### Задание 1

Охарактеризуйте сущность и функции финансов предприятия.

##### Задание 2

Составьте таблицы:

- источников инвестиций;
- источников пополнения оборотных средств;
- распределения: амортизационных отчислений на реновацию, прибыли, устойчивых пассивов;
- финансового плана предприятия.

##### Задание 3

Составьте таблицу формирования и распределения прибыли организации.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем заключаются распределительная и контролирующая функции финансов?
2. Что такое «самофинансирование»?
3. С какими контрагентами вступает предприятие в денежные отношения?
4. Охарактеризуйте основные элементы финансового механизма.
5. Какие денежные средства образуют финансовый резерв предприятия?
6. Назовите минимальные размеры уставного капитала и уставного фонда организаций различных организационно-правовых форм.
7. В какой очередности используется чистая прибыль организации?
8. Перечислите виды прибыли и порядок ее получения.

### **Рекомендуемая литература**

1. *Практическое пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности/ Под ред. В.П. Панагушина. М.: Либрис, 1995.*
2. *Постановление* правительства от 20.06.94 №498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
3. *Барановская Н. И., Калинина Н. Л. Финансовая работа на предприятии/ СПбГАСУ. СПб., 1997.*

## **ГЛАВА 6. ЗАТРАТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **6.1. Факторы возникновения затрат, их структура и классификация**

В настоящее время в большинстве организаций менеджеры уделяют большое внимание организационной стороне дела, полагая, что экономический механизм в условиях рыночной экономики действует сам по себе. Однако без введения системы экономической ответственности в организации в целом, в частности, без создания системы управления затратами, невозможно повысить эффективность и рентабельность производства, размеры получаемой прибыли.

Нет необходимости доказывать, что управление затратами на производстве, особенно в условиях рынка, - стержневое направление всей системы управления предприятием, так как именно здесь собирается вся информация о фактических затратах, а значит, закладываются основы для получения фактической прибыли.

В хозяйственной практике для характеристики затрат предприятия могут использоваться различные понятия и термины: «издержки», «расходы или затраты предприятия», «затраты на производство», «себестоимость продукции» и т.д. Принято считать, что если затраты обозначаются термином "издержки", то "затраты на производство" и "издержки производства" тождественны по смыслу и содержанию. Но термин "издержки производства" может применяться в экономическом смысле и включать издержки упущенных возможностей. В таком случае налицо противопоставление бухгалтерскому понятию затрат.

*Затраты организации* – это величина ресурсов, использованных в определенных целях, выраженная в деньгах. В данном определении присутствуют три важных положения:

- затраты определяются количественным и качественным использованием ресурсов, т.е. отражают, сколько и каких ресурсов было использовано;
- величина использованных ресурсов представлена в денежном выражении;
- определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами (производством продукции, функционированием отдела или другим видом деятельности).

*Затраты на производство* – это затраты, обоснованные условиями производства и направленные на создание полезных ценностей или оказание услуг путем потребления материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Предприятия могут осуществлять не только производство и сбыт продукции (работ, услуг), но и ряд других видов деятельности: подготовку кадров, научно-исследовательские работы, обеспечение социальных потребностей работающих и др.

*Сопоставление затрат и результатов деятельности* – суть экономики предприятия. Результаты деятельности организации включают производственные, экономические (финансовые), социальные и др. результаты. Эффективность работы предприятия можно оценить только путем соизмерения затрат и результатов.

В условиях переходной экономики *основной целью деятельности предприятия является достижение максимального экономического результата – прибыли*. Все виды деятельности предприятия направлены на получение прибыли.

Затраты организации можно разделить на две большие группы:

- затраты, непосредственно связанные с изготовлением продукции (работ или услуг) и зависящие от степени загрузки производственных мощностей (чисто производственные затраты);
- затраты на организацию и подготовку производства.

*Прямые производственные затраты* - это те, которые непосредственно можно отнести к услугам, продукции и заказам: прежде всего заработная плата за произведенную работу и материалы, израсходованные при ее выполнении. Сюда же входят особые единичные затраты процесса изготовления и сбыта, поскольку они могут быть отнесены непосредственно на продукт или отдельную трудовую операцию. Прямые производственные затраты являются одновременно базой для расчета нижней границы цены продукции. Продажа товара по ценам ниже прямых

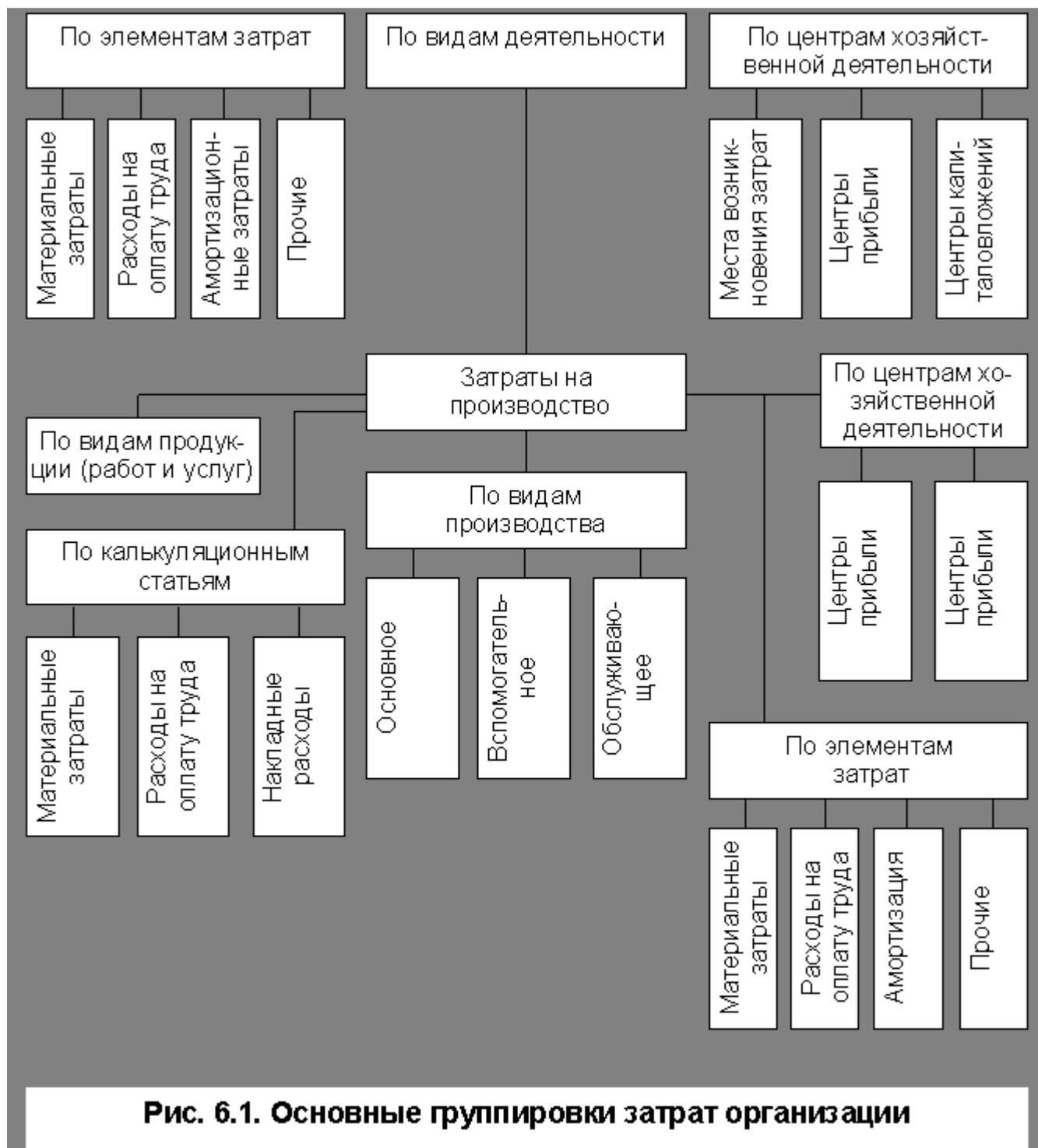
затрат увеличивает риск убытка, равный величине затрат на организацию производства.

*Основой организации учета* производственной деятельности организации является экономически обоснованная классификация производственных затрат.

В рекомендациях по планированию, учету затрат и калькулированию себестоимости продукции применяются различные типы группировок затрат:

- по их характеру - производственные и внепроизводственные;
- по видам - элементы расходов и статьи калькуляции;
- по назначению - основные и накладные;
- по отношению к объему производства - постоянные и переменные;
- по способу отнесения на себестоимость отдельных изделий - прямые и косвенные;

Группировка затрат предприятия показана на рис. 6.1.



Для целей управления затратами организации группируют по двум признакам – объектам учета затрат: *экономическим элементом и калькуляционным статьям.*

Группировки по элементам позволяют выделить экономически однородные виды затрат. В настоящее время состав и содержание элементов затрат определяются Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (утвержденное *постановлением Правительства РФ от 05.08.98 г. №552 [3]* и введенным в действие с 01.07.92 г.).

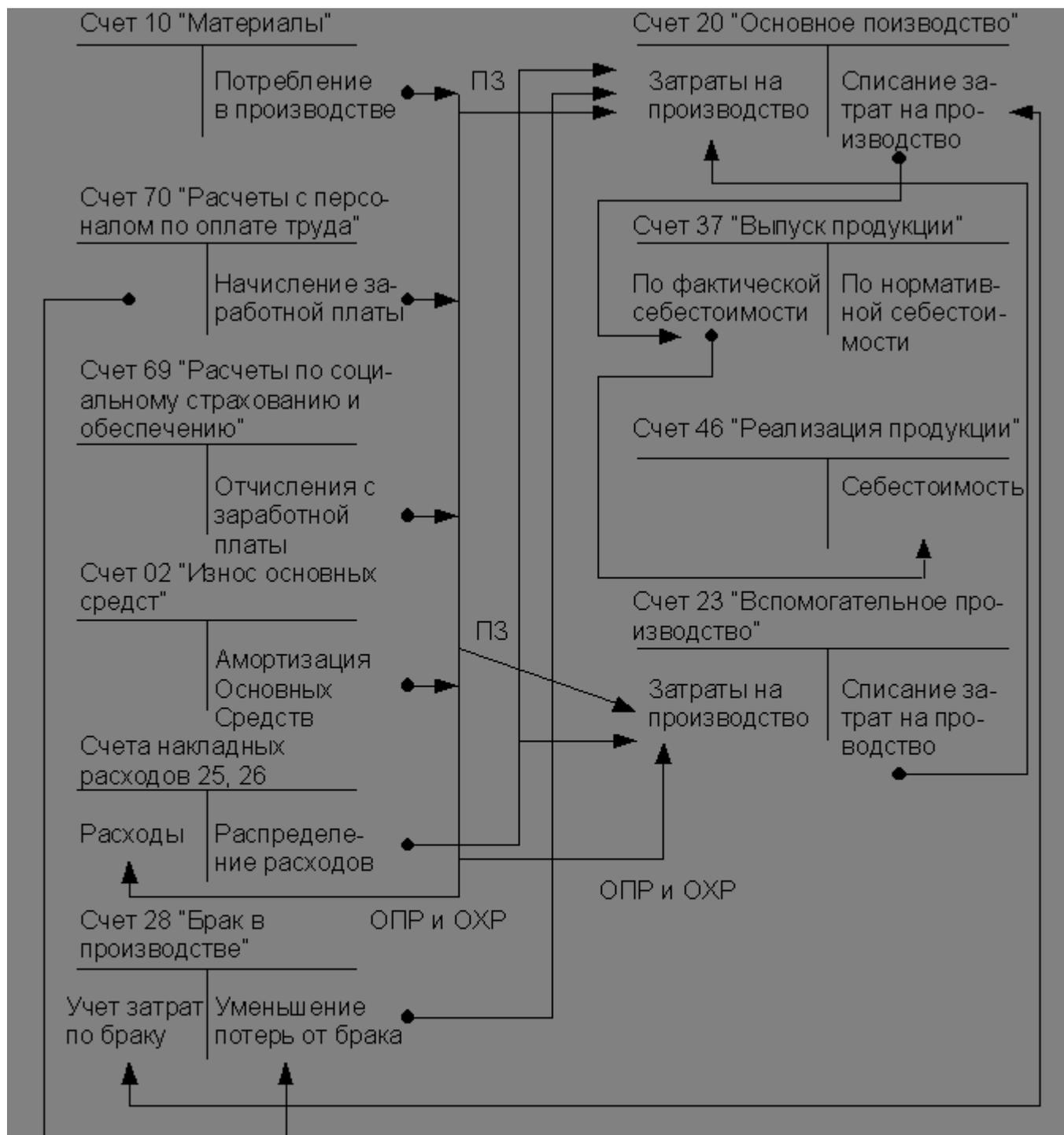
С 1992 г. по настоящее время этот состав неоднократно дополнялся и уточнялся другими постановлениями Правительства, нормативными актами министерств и ведомств, письмами Минфина РФ и ГНС РФ. Указанные дополнения носили, в основном, отраслевой характер (для предприятий энергетики и электрификации, связи, издательств и др.). Наиболее существенные изменения, дополнения и уточнения в составе затрат, распространяющихся на хозяйствующие субъекты всех форм собственности и ведомственной принадлежности, внесены *постановлением Правительства №661 от 01.07.96 г.*

Группировка затрат по экономическим элементам единая для всех отраслей народного хозяйства, необходима для определения структуры затрат (соотношения их удельного веса), составление смет, анализа и выявления резервов. В ней количественно отражается, сколько каких произведено расходов.

Однако группировка затрат по экономическим элементам не показывает цели и назначение производственных затрат, их связь с результатами производства.

Группировки затрат по калькуляционным статьям связаны с организационно-техническими особенностями производства, определяют организацию аналитического учета затрат в организации и предназначены для калькуляции себестоимости по отдельным изделиям, группам изделий и всей товарной продукции. В условиях централизованного планирования народного хозяйства существовал типовой перечень (номенклатура) калькуляционных статей, который дифференцировался по отраслям и был обязателен для применения. В строительстве использовалась достаточно подробная номенклатура, включающая 15 статей.

Единообразие этих группировок по различным отраслям соответствовало требованию обеспечить сводимость плановых и отчетных данных о себестоимости по отрасли. В настоящее время группировки затрат по калькуляционным статьям сохраняют свое значение во внутрипроизводственном управлении, организации контроля затрат на всех стадиях производства и на всех уровнях управления им. Общая схема затрат на предприятии представлена на рис. 6.2.



**Рис. 6.2. Схема затрат в организации**

(ПЗ – прямые затраты; ОПР – общепроизводственные расходы; ОХР – общехозяйственные расходы)

Если предприятие в течение года не может выпускать продукцию или предоставлять услуги, то производственные затраты можно считать убытком отчетного года, а их величина теоретически считается минимальным риском.

Эти группы затрат могут быть в каждой предприятия. Их подразделяют в зависимости от того, какие можно отнести к той или иной группе. Например, у организаций-изготовителей с высокой степенью автоматизации в общей сумме затрат преобладают затраты на организацию производства, а малые предприятия по обработке давальческого сырья с быстро изменяемой мощностью и большой долей материалов в основном имеют чисто производственные прямые затраты.

В практике отечественного учета затраты на подготовку, организацию, обслуживание и управление производством получили название накладных расходов. К ним относятся все затраты предприятия, кроме прямой заработной платы и прямых материальных затрат. Накладные расходы подразделяются на две группы: общепроизводственные и общехозяйственные (рис. 6.3).

*Общепроизводственные расходы* - это расходы на организацию, обслуживание и управление производством. Они возникают в производственных подразделениях - участках, цехах, производствах, переделах. Назначение, характер и функциональная роль этих затрат связаны непосредственно с производством. В состав производственных накладных расходов входят затраты на содержание и эксплуатацию оборудования, а также цеховые расходы на управление и содержание зданий, сооружений производственного назначения и др.

На малых предприятиях планирование и учет общепроизводственных расходов, как правило, не разделяются на расходы по содержанию и эксплуатации оборудования и цеховые расходы. Например, учет общепроизводственных накладных (на практике их часто называют цеховыми) расходов на малом предприятии ЗАО «Стройресурс» ведется по статьям: зарплата администрации цеха; пенсионный фонд (28%); фонд социального страхования (5,4%); фонд медицинского страхования (3,6); фонд занятости (1,5%); материалы прочие; техобслуживание и ремонт оборудования; электроэнергия; вода; газ; тепло; связь; прочие услуги; аренда помещений; содержание помещений; необязательное страхование; амортизация малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП); здания и сооружения; цеховые машины и оборудование; инструмент и хозяйственный инвентарь; вычислительная техника; мебель; прочие основные средства.

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Предпринимательство\image006

Таким образом, общепроизводственные накладные расходы состоят из комплексных статей и возникают в большей степени в производственных подразделениях, планируются и учитываются по местам их возникновения, контролируются бюджетно-сметным методом, распределяются косвенным путем между видами продукции и между готовой продукцией и незавершенным производством.

*Общехозяйственные (непроизводственные) расходы* - это расходы, связанные с функциями управления, которые по своему характеру, назначению и роли отличаются от производственных функций. Эти расходы возникают в рамках всей предприятия.

Согласно действующей номенклатуре в общехозяйственных расходах выделяют затраты на осуществление функций подготовки производства, организационных функций и непосредственно функций управления. Размер и структура затрат зависят от размера предприятия, его отраслевой принадлежности и уровня технического оснащения.

Размеры предприятия и решения руководства влияют не только на организацию системы управления затратами, но и на классификацию видов затрат.

Международные стандарты по производственному учету и практика его организации в странах с развитой рыночной экономикой предусматривают разные классификации затрат в зависимости от их целевой установки.

Если исходить из посылки, что в системе управления затратами в организации на первом месте стоит причинно-следственная связь, то и виды затрат организации должны группироваться таким образом, чтобы четко была видна зависимость величины расходов от принятия определенных решений и тем самым создавалась возможность принимать правильные решения по управлению затратами. Классификация затрат, удовлетворяющая этим целям, является основным принципом организации системы управления затратами.

В теории отечественного учета затрат существует хорошо разработанная система нормативного учета, во многом схожая с западной системой "стандарт - кост". Система нормативного учета включает методы разработки и установления норм [1] расхода производственных ресурсов, расчет нормативной себестоимости продукции, систематический учет изменений нормативов и оперативный учет документальных отклонений от нормативов с указанием их причин и виновников. Тем самым создается возможность для текущего контроля за производственными затратами и эффективного управления производством, что позволяет считать нормативный метод учета наиболее универсальным и прогрессивным. Поэтому важнейшие его элементы следует применять в предпринимательских организациях независимо от используемого метода учета затрат на производство и варианта его построения (система учета полных затрат или сокращенная производственная себестоимость). Особую актуальность решение этой задачи приобретает в условиях переходной экономики с ее неадекватными условиями ценообразования и

необходимостью изыскания резервов снижения себестоимости продукции в целях поддержания определенного уровня рентабельности организации и ее конкурентоспособности.

Нормативный учет затрат, как правило, применяется в сочетании с другими методами учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (попроцессным, позаказным, попередельным и т.д.), поэтому более правильно говорить о нормативном варианте учета как составной и неотъемлемой части организации учета при любом методе учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

*Важно отметить, что нормативный метод не упрощает учет и не сокращает объем учетной информации, а наоборот, ведет к его усложнению, поскольку возникает потребность в дополнительном и обособленном учете и оперативном выявлении отклонений от установленных нормативов и их анализе.*

Словари определяют термин *норматив* как показатель норм, в соответствии в которыми производится какая-либо работа, устанавливается что-либо. Это определенный уровень соответствия требуемому или возможному. Норматив устанавливается на основе заранее определенных затрат рабочего времени, материалов и машинного времени, которые потребляются при производстве единицы продукции – т.е. нормируются все элементы затрат. Нормативные затраты по каждому элементу складываются для определения единого норматива на выпуск единицы продукции, работы или услуги.

Исходя из этого, *нормативные затраты* отражают заранее определяемые затраты для достижения целей в условиях эффективного производства. Эта категория отличается от *сметных затрат*: смета относится ко всей деятельности, нормативы представляют собой затраты на единицу продукции, работы или услуги. Поэтому норматив отражает ожидания, связанные с производством единицы продукции, работы или услуги, а смета - с общим объемом производства.

Система нормативного определения затрат больше всего подходит организации, деятельность которой состоит из ряда *одинаковых* или *повторяющихся* операций. Поэтому ее использование уместно в промышленных предприятиях, так как операции здесь часто имеют циклический характер, в автотранспортных предприятиях, в малых предприятиях, оказывающих услуги техникой, и др.

Контроль затрат наиболее эффективен в момент их возникновения. Поэтому следует устанавливать нормативы трудовых затрат и расхода материалов на единицу продукции, а не определять общие нормативные затраты на весь объем производства.

Нормативные затраты на производство продукции рассчитываются путем суммирования нормативных затрат на все операции, необходимые для производства определенного продукта.

В табл. 6.1 приведен расчет нормативных затрат на выпуск продукции и по центрам ответственности. Из таблицы видно, что нормативные затраты на изготовление, например, панели наружных стен составляют 2450 р., и участие в ее изготовления принимают четыре центра ответственности: арматурный, бетонный, столярный и отделочный цеха. Соответственно каждый центр отвечает за определенную операцию. С точки зрения контроля за себестоимостью нет смысла сравнивать фактические затраты в 2450 р., так как четыре разных центра несут ответственность за отклонение. Эффективный контроль предполагает передачу информации о нормативных и фактических затратах менеджеру, который отвечает за операцию.

Следовательно, если фактические затраты центра ответственности, сформированного на базе арматурного цеха, будут превышать нормативные затраты в 3000 р. на расходование шести видов продукции, тогда менеджер этого центра ответственности будет отвечать за всю сумму допущенных отклонений.

**Таблица 6.1**

**Нормативные затраты, анализируемые по центрам ответственности**

Центр ответственности	№ операции	Продукция							Нормативные издержки по центрам ответственности
		Панель наружных стен	Диафрагма жесткости	Балка ж/б	Кабина сантехническая	Плита перекрытия	Перегородка а/ц	Блок фундаментный	
Арматурный цех	1	500	550	600	950	800	200	-	3600
Бетонный цех	2	1200	800	900	1000	1200	400	600	6100
Сантехнический участок	3	-	-	-	400	-	-	-	400
Столярный цех	4	150	-	-	-	-	100	-	250
Отделочный цех	5	600	-	-	500	-	-	-	1100
<i>Итого</i>		2450	1350	1500	2850	2000	700	600	11450

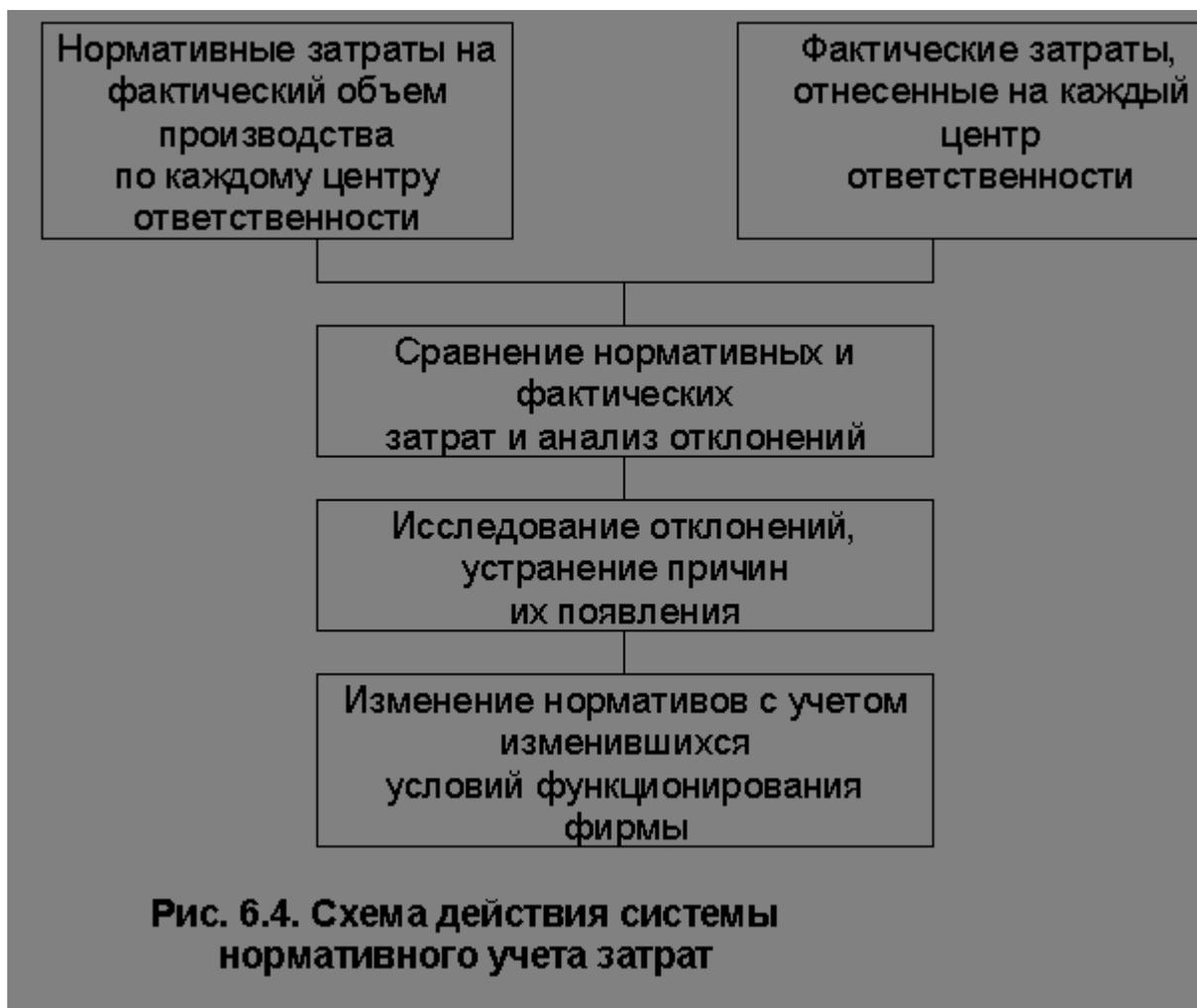
Нормативы могут устанавливаться на основе данных прошлых лет (по факту) на базе технических норм и инженерных расчетов. Правда, существует опасность, что эти нормативы будут отражать прошлую неэффективность производства. Нормативные производственные затраты состоят из общих нормативных затрат операций, необходимых для производства продукта, плюс нормативные постоянные накладные расходы продукта. Карточку нормативов затрат следует завести по каждому материалу и операции. Типовая карточка нормативов затрат продукта показана в табл. 6.2. Такие карточки хранятся в памяти компьютеров.

За нормативами следует постоянно наблюдать и при значительных изменениях в методах выполнения работ или в закупочных ценах нормативы необходимо пересмотреть, чтобы они выражали текущие цели.

Таблица 6.2						
Карточка нормативных затрат						
Дата установки норматива _____ 1999			Продукт: состав для проолифливания			
Материалы						
№ операции	Код ресурса	Кол-во	Норм. цена, р./кг	Подразделение		Всего, р.
				1	2	
1	0,001 олифа	2,1 кг	13	27,3		27,7
2	0,003 краска	0,2 кг	20		0,4	
Прямые затраты труда						
№ операции	Нормативное кол-во часов	Нормативная ставка, р/ч.	Подразделение		Всего, р.	
			1	2		
1	6	8	48		112	
2	8	8		64		
Производственные накладные расходы						
Подразделение	Нормативное кол-во	Нормативная ставка, р/шт.			Всего, р.	
1	6	7,5	45		61	
2	8	2		16		
Общие производственные затраты на единицу продукции					200,7	

На рис. 6.4 представлена общая схема действия системы нормативного учета затрат, откуда видно, что нормативные затраты на фактически выпущенный объем продукции за определенный период рассматриваются по каждому центру ответственности отдельно. Фактические затраты за тот же период также записываются на счет центра ответственности. Путем сравнения нормативных и фактических затрат выявляются отклонения. К примеру, если фактические затраты

на материалы, расходуемые арматурным цехом за период, составляют 3800 р., а нормативные – 3000 р., то отклонение составит 800 р.



[1] Норма - установленная мера, размер чего-либо.

## ГЛАВА 6. ЗАТРАТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 6.2. Контроль и анализ затрат

*Эффективный контроль* возможен только при сравнении общих фактических затрат с нормативными за определенный период по каждому центру ответственности. Однако установить, на каком этапе производства были допущены отклонения затруднительно. Поэтому, более точным будет учет затрат и анализ отклонений по каждой операции.

Можно поспорить о том, есть ли смысл сравнивать фактические затраты с нормативными. Однако, если человек заранее знает, что результат его работы будет сравниваться с нормативными показателями, он будет работать лучше, чем когда он уверен, что его работа не будет оцениваться вовсе. Даже если менеджер не может повлиять на результаты работы после окончания операции, он по крайней мере сообразит, как поправить положение и добиться лучших результатов в будущем.

*В производственной практике наличие отклонений неизбежно, поэтому возникает необходимость выявить и соответствующим образом учесть не только сами отклонения и их влияние на себестоимость продукции, работ или услуг, но и причины их появления.*

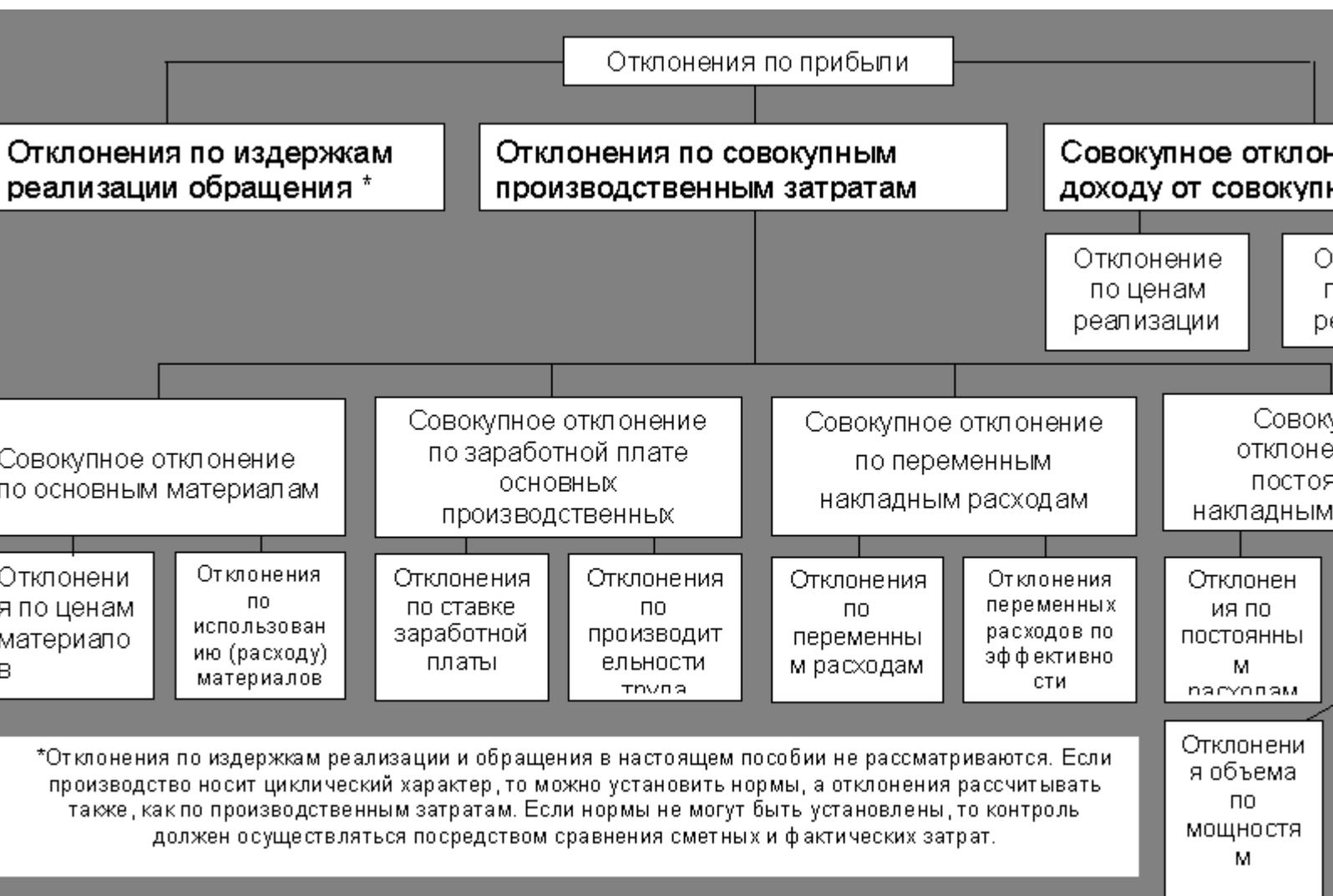
Напомним основные слагаемые принципа управления по отклонениям:

- предварительное составление нормативных калькуляций на основе технически обоснованных действующих нормативов по основным статьям затрат производства;
- учет действующих нормативов и определение их влияния на уровень себестоимости продукции или выполняемых работ;
- учет фактических затрат на производство с делением их на затраты по нормативам и с отклонениями от нормативов;
- учет отклонений фактических расходов от нормативных по местам их возникновения, причинам и виновникам.

Нормативный учет затрат дает возможность детально *проанализировать отклонения* (рис. 6.5). К примеру, отклонения для каждого центра ответственности можно выявить по элементам затрат (материалы, рабочая сила, накладные расходы), а затем каждый элемент проанализировать с позиции нормативного расходования ресурсов и нормативных цен на них.

Бухгалтер помогает менеджерам, указывая на возникающие отклонения, а менеджер может принять необходимые меры для выявления их причин. Например, бухгалтер указывает на отклонение от норматива материальных затрат обусловленное избыточным потреблением материала при выполнении определенной операции, а менеджер подразделения должен исследовать весь процесс и выявить причины, вызвавшие этот перерасход. Результатом такого исследования будут корректирующие мероприятия. Если обнаружится, что причиной отклонения является постоянное изменение внешней среды, то норматив следует пересмотреть.

Изменения норм оформляются извещением, форма которого определяется видом затрат (табл. 6.3 – 6.5).



**Рис. 6.5. Анализ отклонений по распределяемым производственным затратам**

Таблица 6.3

**Изменение норм заработной платы  
Марка машины ДЗ-42**

Основание			Состав исполнителей		Нормативная тарифная ставка	Фактическая тарифная ставка	Экономия (перерасход)	Объем работ	Экономия (+), перерасход (-) на весь объем работ
Документ	Дата	№ док-та	Кол-во	Разряд					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			1	5	8,56	8,82	-0,26	16	-4,16

Таблица 6.4

**Изменение норм на материалы  
Марка КС-4572**

Материал	Основание			Норма расхода	Фактический расход	Отклонение	Цена	Экономия, перерасход	Объем работ	Экономия (+), перерасход (-) на весь объем работ
	Документ	Дата	Номер док-та							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ДТ				7,3	7,45	-0,15	1	-0,15	10	-1,5

Таблица 6.5

**Изменение норм на текущее обслуживание и ремонт  
Марка машины бульдозер ДЗ-42**

Вид ремонта	Зарплата ремонтных рабочих за 1ч.			Экономия, перерасход за 1 маш.-см.	Затраты на ремонтные материалы, ч.			Экономия, перерасход за 1 маш.-см.
	Нормативная ставка	Фактические затраты	Отклонения		Нормативная ставка	Фактические затраты	Отклонения	
ТО-2	8,82	10,4	-1,58	-12,956	10,43	9,81	0,62	5,084

Существенной частью процесса контроля затрат в предприятия является принятие решения по результатам анализа. Приведем примерный перечень причин и виновников отклонений.

Причины отклонений:

1. Изменение технологии.
2. Изменение нормативов.
3. Переделка некачественно выполненных работ.
4. Брак (неисправимый).
5. Отсутствие материалов, топлива, ГСМ.
6. Отсутствие электроэнергии.
7. Отсутствие автотранспорта.
8. Поломки оборудования и механизмов.
9. Аварийные и внеплановые ремонты механизмов и оборудования.
10. Отсутствие фронта работ.
11. Простои по атмосферным условиям (внутрисменные и цело-сменные).
12. Замена материалов на более дорогостоящие.
13. Перерасход материалов (количественный).
14. Исправления конструкций, полученных от поставщиков.
15. Перерасход количества машино - смен механизмов.
16. Излишние (против норм) автомобильные перевозки.
17. Нарушения трудовой дисциплины.
18. Метеорологические условия и т.д.

Виновниками отклонений от норм могут быть:

1. Производитель работ, мастер, механик, менеджер.
2. Рабочие бригады (звена).
3. Отдел снабжения.
4. Отдел главного механика.

Отклонения оформляются путем выписки специальных сигнальных документов (табл. 6.6 – 6.8).

Таблица 6.6

**Дополнительный наряд (сигнальный)**

Описание работ	Задание			Выполнение			Качество работ (оценка)
	Объем работ	Норма времени	Расценка	Объем работ	Нормативная трудоемкость чел.-дней	Зарплата	
1	2	3	4	5	6	7	8

Задание выдал \_\_\_\_\_  
 Задание принял \_\_\_\_\_

Таблица 6.7

**Листок на доплату**

Ф.И.О.	Профессия	Таб. №	Операция, подлежащая оплате	Сумма доплаты	Причины доплаты	Виновники доплаты
1	2	3	4	5	6	7

Таблица 6.8

**Требование (сигнальное)**

Наименование	Объем	Цена, р.	Сумма, р.	Причины отклонений	Виновники отклонений
1	2	3	4	5	6

Отпустил \_\_\_\_\_  
 Получил \_\_\_\_\_

Для анализа причин и выявления в последующем виновников отклонений фактических затрат от нормативных, а также оперативного их контроля на каждое место возникновения затрат открывают учетную карточку (табл. 6.9). Так, на пример в управлении механизации такую карточку заводит механик. В карточку заносят: количество машинистов, обслуживающих машину, их почасовая оплата труда, потребляемые материалы (ГСМ, запчасти и т.п.), на основе которых

исчисляется нормативная себестоимость 1 часа работы строительной машины (1 маш.-ч.) *по прямым переменным затратам.*

Таблица 6.9

<b>Учетная карточка</b>					
<b>Марка строительной машины _____</b>					
Число машинистов	Разряд	Часовая тарифная ставка, р.	Материальные затраты, р.		Нормативная себестоимость 1 маш.-см.
			ГСМ	Запчасти	
1	2	3	4	5	6

Учетные данные по центрам ответственности отражают в отчетах об исполнении сметы, составляемых через короткие промежутки времени. Из этих отчетов руководители центров ответственности получают информацию об отклонениях от сметы, детализированную информацию о затратах производства по местам возникновения, центрам ответственности и предприятию в целом. Пример такого отчета приведен в табл. 6.10.

Таблица 6.10

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
**Генеральный директор**  
**ЗАО «ПСО Леноблагрострой»**  
 \_\_\_\_\_ 2000 г.

**Отчет по смете затрат (р.) на производство продукции  
на 01 апреля 2000 г.**

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, р.
1	Основные материалы	49699,73
2	Зарплата основных рабочих с начислениями	19115,28
3	Эксплуатация машин и механизмов	7646,12
	<b>ИТОГО</b>	<b>76461,13</b>
4	Осталось в незавершенном производстве (20-й счет)	4829,77
5	Всего готовой продукции	71631,36
6	Реализовано	37796,18
7	Осталось на складе готовых изделий (40-й счет)	33835,18

Главный бухгалтер: \_\_\_\_\_

На более высоких уровнях управления отчет менее детализирован. Как видно из табл. 6.11, информация директора по производству о контроле деятельности

содержит данные анализа значительных отклонений от сметы затрат для каждого начальника участка, т.е. центра ответственности (функциональной зоны) и объяснения соответствующих руководителей. *Учет по центрам ответственности* основан на том принципе, что лучше относить на центр те затраты, на которые в силах воздействовать руководитель этого центра. Часто ответственность за определенную статью расходов может быть разделена. Например, ответственность за количество используемого сырья несет начальник производственного цеха, но служащий отдела снабжения отвечает за цену этого сырья. Иногда бывает трудно точно определить ответственное лицо. Чрезмерные потери могут возникать из-за небрежной транспортировки и разгрузки материалов транспортным участком или из-за закупки материалов низкого качества служащим отдела снабжения.

Таблица 6.11

**Ежемесячные отчеты ответственных лиц  
об исполнении сметы затрат, р.**

Директор  
по произ-  
водству

Статьи затрат	Смета		Отклонения + (-)	
	Текущий месяц	Предьдущий месяц	Текущий месяц	Предьдущий месяц
Стройка-1				
Стройка-2				
Стройка-3				
Адм. расходы				
Расходы на реали- зацию				
Издержки обраще- ния				
Итого				

*Отчет начальника участка-1 директору по производству  
об исполнении сметы затрат, р.*

Началь-  
ник уча-  
стка  
(центр  
ответст-  
вен-  
ности)

Статьи Затрат	Смета		Отклонения + (-)	
	Текущий месяц	Предьдущий месяц	Текущий месяц	Предьдущий месяц
Контролируемые мастерами:				
1				
2				
3				
Итого				

*Отчет мастера-1 начальнику участка об исполнении  
сметы затрат, р.*

Мастер  
(места  
возник-  
новения  
затрат)

Статьи Затрат	Смета		Отклонения + (-)	
	Текущий месяц	Предьдущий месяц	Текущий месяц	Предьдущий месяц
Основные мате- риалы				
Зарплата основных рабочих				
Зарплата вспомо- гательных рабочих				
МБП				
Строительные ме- ханизмы				
Прочие				
Итого				

Тем не менее все различия между фактическими и сметными затратами обязательно должны быть отражены в отчете, чтобы можно было выявить причины отклонений, установить ответственность и принять корректирующие меры.

Рассмотрим порядок *расчетов отклонений* от сметы на конкретном примере.

Строительная организация «ЛЮАС» производит тротуарную плитку. Технологический процесс состоит из одной операции, а нормативные затраты для этой операции отражены в карточке по учету нормативов затрат (табл. 6.12).

Таблица 6.12

**Карточка по учету нормативов затрат для изделия тротуарная плитка**

Вид затраты:	Стоимость, р.
1. Материальные составляющие:	
песок – 2,49 кг по 0,22 р./кг	0,55
цемент – 1,36 кг по 0,62 р./кг	0,84
щебень – 3,41 кг по 0,47 р./кг	1,60
краситель – 0,04 кг по 21 р./кг	0,84
добавка (суперпластификатор) – 0,01 кг по 45 р./кг	0,45
2. Труд основных производственных рабочих ( исходя из расчета 20 р./м <sup>2</sup> )	0,71
3. Переменные накладные расходы :	
отчисления в пенсионный фонд	0,20
социальное страхование	0,04
медицинское страхование	0,03
фонд занятости	0,01
4. Совокупные переменные нормативные затраты	5,27
5. Нормативная цена реализации	7,73
6. Нормативный доход от покрытия	2,46

«ЛЮАС» планирует произвести в апреле 12000 м<sup>2</sup> плитки. Смета, выглядит следующим образом (табл. 6.13).

Таблица 6.13

**Смета на выпуск тротуарной плитки в апреле 2000 г.**

Наименование показателя	Расход, р.	Приход, р.
1	2	3
1. Выручка от реализации (30000 шт. плитки по 7,73 р. за 1 изделие)		231900
2. Материальные составляющие: цемент	25200	

Окончание таблицы 6.13

1	2	3
песок	16500	
щебень	48000	
краситель	25200	
добавка	13500	
3. Оплата труда основных производственных рабочих	21300	
4. Переменные накладные расходы:		
пенсионный фонд	6000	
социальное страхование	1200	
медицинское страхование	900	
фонд занятости	300	
5. Всего переменных затрат	158100	
6. Сметный доход от покрытия		73800
7. Постоянные накладные расходы:	10500	
Электроэнергия (0,01 р. на ед. изделия)	300	
Горячая вода (0,01 р. на ед. изделия)	300	
Холодная вода (0,02 р. на ед. изделия)	600	
Аренда форм (0,07 р.)	2100	
Амортизация (0,04 р.)	1200	
Управление (0,20)	6000	
8. Сметная прибыль		63300

Согласно годовой смете постоянные накладные расходы составляют 10500 р. и предполагается, что они возникают равномерно в течение года.

На основании фактических данных о затратах на производство продукции (тротуарной плитки) *составляются отчеты* (табл. 6.14).

Таблица 6.14

**Отчет о выполнении сметы затрат на выпуск тротуарной плитки  
в апреле 2000 г.**

Показатель	Расход, р.	Приход, р.
1	2	3
1. Выручка от реализации (30000 шт. плитки по 7,73 р. за 1 изделие)		231900
2. Материальные составляющие (р. на ед. изделия):		
цемент (0,67)	27300	
песок (0,20)	15000	
щебень (0,47)	48000	
краситель (22)	26400	
добавка (45)	13500	

Окончание таблицы 6.13

1	2	3
3. Оплата труда основных производственных рабочих	21300	
4. Переменные накладные расходы:		
пенсионный фонд	6000	
социальное страхование	1200	
медицинское страхование	900	
фонд занятости	300	
5. Всего переменных затрат	159900	
6. Сметный доход от покрытия		72000
7. Постоянные накладные расходы:	10500	
Электроэнергия (0,01 р. на ед. изделия)	300	
Горячая вода (0,01 р. на ед. изделия)	300	
Холодная вода (0,02 р. на ед. изделия)	600	
Аренда форм (0,07 р.)	2100	
Амортизация (0,04 р.)	1200	
Управление (0,20)	6000	
8. Прибыль		61500

Для контроля за эффективностью использования строительной техники начальник участка ежемесячно составляет отчет, в котором показывает объем выполненных работ, выручку от реализации, фактические прямые переменные затраты и их отклонение от нормативных (табл. 6.15). На основании отчетов начальников участков и данных бухгалтерского учета составляется отчет о результатах

деятельности по каждому виду работ и в целом по управлению механизации (табл. 6.16).

**Таблица 6.15**

**Отчет начальника участка механизации за \_\_\_\_\_ месяц**

Марка строительной машины	Выручка от реализации, р.	Объем выполненных работ, маш.-ч	Прямые переменные затраты, р./ч					Нормативные затраты		Отклонение по гр.10 - гр.8)
			ГСМ	Запчасти	Зарплата	Итого затрат (гр.4+гр.5+гр.6)	на объем работ	Себестоимость 1 маш.-ч (гр.7/гр.3)	на объем работ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ЭО-3323	19350	128	51,00	23,64	12,00	86,64	11089,92	123,83	15850,24	4760,32
ЭО-3322	20115	120	51,20	25,50	12,00	88,70	10644,00	136,03	16323,60	5679,60
КС-4572	23338	128	53,40	49,79	12,00	115,19	14744,32	165,14	21137,92	6393,60
КС-4561	24500	128	45,50	37,44	12,00	94,94	12152,32	136,91	17524,48	5372,16
ДЗ-42	15798	112	47,50	18,68	12,00	78,18	8756,16	127,38	14266,56	5510,40
ДЗ-171	23100	120	61,20	27,64	12,00	100,84	12100,80	140,96	16915,20	4814,40

Итоги работы подводятся ежемесячно: дается характеристика работы отдельных участков (центров ответственности); при этом анализируются отклонения фактических затрат от нормативных, выявляются причины этих отклонений и допустившие их лица. По результатам работы разрабатываются мероприятия, направленные на соблюдение установленных сметой затрат и на их снижение.

Такая система управления затратами позволяет оперативно выявить все излишние расходы управления механизации, вовремя принять меры по их устранению и тем самым снизить затраты на производство, что является первостепенной задачей каждой строительной фирмы в современных условиях.

Таблица 6.16

**Отчет о результатах деятельности управления механизации  
за \_\_\_\_\_ месяц, р.**

Показатель	Участки (центры ответственности)		Общие итоги	
	землестроитель- ной техники	грузоподъемных машин и технологического автотранспорта	Убыток	Прибыль
Выручка от реализации	31774	24316	–	–
Прямые (переменные) расходы	18998	19475	–	–
Доход от оказания услуг	12776	4841	–	–
Общехозяйствен- ные расходы	–	–	1284	–
Коммерческие расходы	–	–	164	–
Итого	–	–	1448	17617
Прибыль от оказания услуг	–	–	–	16169

### 6.3. Организация учета затрат и формирование себестоимости на малых предприятиях

Действующими нормативными документами для отечественных предприятий предусмотрено два варианта учета затрат. Традиционным для нашего учета является так называемый *калькуляционный вариант*. Здесь с кредита счетов учета израсходованных ресурсов собираются затраты отчетного периода с подразделением на прямые [1] и косвенные (накладные) [2]. Расходы, собранные на счетах 25 и 26, подлежат списанию в конце периода в дебет счетов 20 и 23 по принадлежности с одновременным их распределением между объектами калькулирования [3]. Счета

25 и 26 закрываются; калькулируется производственная фактическая себестоимость готовой продукции.

При списании затрат на реализованную продукцию (работы, услуги) они относятся в дебет счета 46 "Реализация" с отражением в графе 16 "Реализовано".

При определении затрат на законченную производством продукцию (работы, услуги) выявляется фактическая их себестоимость, которая списывается с кредита счета 20 "Основное производство" в дебет соответствующих счетов по направлениям использования продукции (работ, услуг) - на склад (счет 41 "Товары), реализацию (счет 46 "Реализация") и др. Затраты, приходящиеся на незаконченную продукцию, числятся на счете 20 как незавершенное производство.

Другой принципиально новый для отечественной теории и практики вариант предполагает разделение всех затрат за отчетный период на производственные [4], связанные непосредственно с производственным процессом, и непроизводственные, зависящие от длительности отчетного периода (например, арендная плата за производственные помещения). Прямые производственные затраты собираются по дебету счетов 20 и 23, косвенные затраты - по дебету счета 25 с кредита счетов учета производственных и финансовых ресурсов. В конце отчетного периода в расчет себестоимости отдельных видов продукции, работ, услуг, помимо прямых производственных затрат, включаются косвенные производственные затраты, учтенные в течение отчетного периода на счете 25, что отражается записью по дебету счетов 20 или 23 и кредиту счета 25. Периодические же затраты, собираемые на счете 26, при этом варианте не включаются в себестоимость объектов калькулирования, а списываются в конце отчетного периода непосредственно на уменьшение выручки от реализации продукции [5].

Малые предприятия должны осуществлять бухгалтерский учет в соответствии с общими методологическими основами, устанавливаемыми Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и Инструкцией по его применению (Приложение 4). Вместе с тем применение всех счетов этого раздела МП, имеющими относительно простую организационную структуру производства и управления, нецелесообразно. В данном случае можно ограничиться двумя счетами:

20 – Основное производство. Предназначен для отражения затрат, связанных с выпуском продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

26 – Общехозяйственные расходы. На нем могут объединяться общехозяйственные затраты и расходы по сбыту продукции.

Учет затрат на производство на МП независимо от отраслевой принадлежности ведется на одном счете 20 с выделением затрат на управление и общехозяйственное обслуживание (табл. 6.17).

Таблица 6.17

**Расшифровка балансового счета №20 “Основное производство”  
ЗАО “Стройресурс”**

Месяц	Зарплата основная	Начисления на зарплату	Материалы	Накладные расходы
На начало года				
Январь	117598,00	45275,00	1406302,73	411462,87
Февраль	112460,00	39112,00	1539415,17	772515,27
Март	130852,00	46001,00	1698397,96	5770918,17
За 1 квартал	360910,00	130388,00	4644115,86	6954896,31
На 01.04.99г.				

Это обусловлено следующими факторами:

- простая технология производства, специализация на производстве однородной продукции (работ, услуг) и как следствие отсутствие собственных вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств;
- незначительные расходы на ремонт основных средств и другие единовременные (разовые) затраты. В связи с этим МП не образуют ремонтного фонда и различных резервов средств, а также не используют счет 31.

Расходы по содержанию управленческого персонала относятся непосредственно на объекты учета по мере их возникновения. В случае необходимости они могут быть легко подсчитаны на основе данных из соответствующих регистров: заработная плата и отчисления на социальное страхование (ведомость В-8), амортизация (В-1) и др.

Малое строительное предприятие может вести отдельный учет (по утвержденной смете расходов) затрат на содержание управленческого персонала с дальнейшим распределением общей суммы по видам производств (продукции, услуг) по принятой на предприятии методике бухгалтерского учета.

Инструкцией по применению Плана счетов бухгалтерского учета намечена возможность разделения общего (финансового) и управленческого (производственного) учета.

Группировка затрат по местам возникновения, центрам ответственности и другим признакам, а также калькуляционный учет могут осуществляться в отдельной системе счетов, состав и методика использования которой устанавливаются руководителем, исходя из особенностей производственной деятельности, структуры, организации управления строительного МП.

Для МП целесообразно применение единой системы счетов и организация аналитического учета затрат по местам возникновения, центрам ответственности.

Инструкцией по применению Плана счетов бухгалтерского учета по разделу "Затраты на производство" предусматриваются различные варианты организации учета затрат и формирования себестоимости продукции. При этом предлагаются два подхода. Первый традиционный, предполагает отражение полной производственной себестоимости выпущенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг. Второй сводится к учету сокращенной себестоимости, определяемой по прямым затратам и предусматривает применение на практике основной идеи системы "директ-костинг" – разделение общих издержек производства и реализации по признаку их взаимосвязи с производством на производственные и непроизводственные. На этой основе и калькулируется неполная себестоимость по носителям затрат.

Впервые в истории отечественного учета официально с 1992 по 1994 г. был разрешен нетрадиционный подход к формированию себестоимости продукции, работ, услуг [6].

Несмотря на то, что в нашей литературе принято говорить о двух вариантах затрат на производство, применение второго варианта практически не вносило принципиальных изменений в систему учета затрат на производство. Между тем он мог бы кардинально изменить отечественную практику калькулирования, учета и расчета финансовых результатов, в частности, основного финансового результата – прибыли.

Другим важным с точки зрения обозначенного выше критерия элементом при принятии учетной политики на МП является возможность использования в учете для отражения процесса выпуска готовой продукции, работ, услуг счета 37 "Выпуск продукции (работ, услуг)" [7]. Применять счет 37 имеет смысл на тех МП, где организуется текущий учет готовой продукции, выполняемых работ и услуг по плановой или нормативной себестоимости.

За отчетный период делаются записи по кредиту счета 37 и дебету счета 40 "Готовая продукция", если выпускается продукция, или по дебету счета 46 "Реализация продукции (работ, услуг)", если выполняются работы или оказываются услуги - по нормативной либо плановой себестоимости.

В конце отчетного периода после определения объема и оценки незавершенного производства исчисляется фактическая себестоимость сданной на склад готовой продукции или выполненных работ, услуг, которые отражаются по дебету счета 37 и кредиту счетов 20 или 23.

Таким образом, и по дебету, и по кредиту счета 37 фиксируется один и тот же объем продукции, работ, услуг, но в разной оценке: на дебете - по фактической себестоимости, на кредите - по нормативной (плановой) себестоимости.

Сопоставлением дебетового и кредитового оборотов на счете 37 выявляются отклонения фактической себестоимости от нормативной (плановой), которые списываются со счета 37 в дебет счета 46 дополнительной либо сторнировочной записью в зависимости от характера отклонений.

Счет 37 может применяться при обоих вариантах учета затрат и калькулирования себестоимости продукции: по полной и неполной себестоимости. Являясь элементом нормативного учета, аналогичного западной системе "стандарт-кост", ведение счета 37 в комбинации с вариантом раздельного учета производственных затрат могло бы открыть реальные возможности применения нормативного метода, с использованием элементов системы "директ-костинг".

Главная особенность счета 37 заключается не в выявлении отклонений фактической себестоимости готовой продукции от ее нормативной себестоимости (эти отклонения и ранее выделялись без выведения их на уровень синтетического учета), а в том, что отклонения списываются сразу на счет учета и расчета производственного результата. Как следствие – готовая продукция на складе (счет 40) и отгруженные товары (счет 45) оцениваются в балансе по нормативной (плановой) себестоимости.

Следует отметить, что в конце 1998 г. вышел приказ Минфина №64 "Об указаниях по ведению бухгалтерского учета и отчетности и применению регистров бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства". Данные Указания вступили в силу с 01.01.1999 г. Они разработаны в соответствии с федеральным законом "О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ" и предназначены для всех субъектов малого предпринимательства. Указания устанавливают различные формы бухгалтерского учета, порядок применения Планов счетов, формы бухгалтерской отчетности.

Малым строительным предприятиям, имеющим на балансе собственные основные средства, определенные запасы материалов, ведущим расчеты с покупателями и поставщиками с предварительной или последующей оплатой счетов, рекомендуется применять следующие регистры бухгалтерского учета:

- ведомость учета основных средств, начисленных амортизационных отчислений (износа) - форма В-1;
- ведомость учета производственных запасов и готовой продукции, а также НДС, уплаченного по ценностям, - форма В-2;
- ведомость учета затрат на производство - форма В-3;
- ведомость учета денежных средств и фондов - форма В-4;
- ведомость учета расчетов и прочих операций - форма В-5;
- ведомость учета реализации - форма В-6;
- ведомость учета расчетов с поставщиками - форма В-7;
- ведомость учета оплаты труда - форма В-8;
- сводная ведомость (шахматная) - форма В-9.

Ведомость по форме В-3 применяется для аналитического и синтетического учета затрат по производству продукции ( работ, услуг) и затрат по капитальным вложениям, учитываемым соответственно на счетах 20 "Основное производство" и 08 "Капитальные вложения" (для учета капитальных вложений открывается отдельная ведомость по форме В-3). Учет затрат на производство продукции (работ, услуг) организуется по каждому виду выпускаемой продукции (работ, услуг). Затраты по дебету счета 20 "Основное производство" собираются с кредита разных счетов на основании данных, содержащихся в других ведомостях (В-2, В-4, В-5 и др.), и непосредственно из отдельных первичных документов.

Остатки незавершенного производства на начало месяца показываются в ведомости согласно соответствующим данным ведомости по форме В-3 за прошлый месяц, а остаток на конец месяца определяется по актам инвентаризации незавершенного производства или учетным данным. К незавершенному производству относятся: продукция (работы, услуги), не прошедшая все стадии (фазы, переделы), предусмотренные технологическим процессом, а также неukoмплектованные изделия, не прошедшие испытания и техническую приемку. Незавершенное производство в массовом и серийном производстве может отражаться в балансе по нормативной (плановой) производственной себестоимости или по прямым статьям расходов, а также по стоимости сырья, материалов, полуфабрикатов. При единичном производстве продукции незавершенное производство отражается в учете и балансе по фактическом производственным затратам.

В одной ведомости можно вести отдельный учет затрат на производство продукции (работ, услуг) по их видам и на управление производством (накладные расходы). По окончании месяца и подсчета всех затрат (по графе 11) итоговая сумма затрат на управление может быть распределена по видам произведенной продукции или полностью списана на затраты реализованной продукции, работ и услуг. В первом случае делаются записи в графе 11 - сторно по строке "Всего затрат на управление (накладные расходы)" и черным по строкам (объектам) учета затрат произведенной продукции (работ, услуг).

При использовании малым предприятием простой формы учета затраты на производство и их списание на реализованную продукцию отражаются в Книге учета хозяйственных операций (табл. 6.18). Книга открывается записями сумм остатков на начало года (начало деятельности МП) по каждому виду средств и источников. Записи за месяц производятся на основании первичных или сводных документов (отчетов, группировок) в хронологическом порядке, с соблюдением двойной записи: по дебету одного и кредиту другого счета.

Таблица 6.18

**Книга учета хозяйственных операций**

Регистрация операций				Наличие и движение средств по счетам, р.				
Номер записи	Дата и номер документа	Содержание операции	Сумма, р.	Затраты на производство		Расчеты по оплате труда		И т.д.
				Дебет (приход)	Кредит (расход)	Дебет (приход)	Кредит (расход)	

По окончании месяца по каждому счету подсчитываются итоги оборотов, выводится сальдо на конец месяца. По сводным данным учета хозяйственных операций составляется оборотная ведомость по счетам синтетического учета, которая является основанием для составления баланса.

Фактическую производственную себестоимость изготовленной продукции и выполненных работ (СП, р.) определяют по формуле

$$СП=З+O_1-B-O_2,$$

где З - затраты за месяц (дебет счета 20), р.; В - возвраты и списания (кредит счета 20), р.; O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> - незавершенное производство на начало и конец месяца, р.

[1] Относимые в дебет счетов 20 и 23, т.е. непосредственно связанные с производством данного конкретного вида продукции, оказанием услуги или выполнением работы.

[2] Относимые в дебет собирательно-распределительных счетов 25 и 26, не связанные непосредственно с конкретным продуктом (работой, услугой), а обусловленные процессами организации, обслуживания производства и управления им.

[3] 20 "Основное производство", 23 "Вспомогательные производства", 25 "Общепроизводственные расходы", 26 "Общехозяйственные расходы" и др.

[4] Иногда их называют периодическими.

[5] Дебет счета 46 "Реализация продукции (работ, услуг)", кредит счета 26 (см. пояснения к счету 26 "Общехозяйственные расходы" Инструкции Минфина от 26.12.94 №173 по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий).

[6] Временно приостановленный для применения начиная с 1995 г. из-за отсутствия соответствующих нормативных актов (см. пояснения к счету 26 Инструкции в редакции приказа Минфина России от 28 декабря 1994 г. N 173).

[7] См. Инструкцию о годовой отчетности, п.3.2, приказ Минфина №97 от 12.11.96.

## **ГЛАВА 6. ЗАТРАТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **6.4. Система управления затратами в предпринимательской деятельности**

*Управление затратами* – это средство высокого экономического результата предприятия. Отметим, что управление затратами это не только их снижение. Оно включает также элементы управления.

*Предметом управления затратами* являются затраты предприятия во всем их многообразии.

*Особенности затрат* как предмета управления:

- *динамизм*. Они находятся в постоянном движении, изменении; их рассмотрение в статике весьма условно и не отражает реальной жизни;
- *многообразие*, которое обуславливает многообразие способов, приемов и методов управления затратами;
- *трудность измерения, учета и оценки* – абсолютно точных методов измерения и учета затрат не существует;
- *сложность и противоречивость влияния на экономический результат*. Например, повысить прибыль организации можно за счет снижения текущих затрат на производство, что обеспечивается повышением капитальных вложений в НИОКР, технику и технологию; высокая прибыль при производстве продукции может быть значительно снижена затратами на ее утилизацию и т.п.

*Основные задачи управления затратами предпринимательской деятельности:*

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- определение основных методов управления затратами;
- определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат на предприятии.

В предприятия всегда имеются резервы для снижения затрат.

*Предприятие как объект управления* – это сложная, динамичная, производственная, социально-экономическая, техническая и организационная система, открытая воздействию внешней среды. В производственном процессе организации объединяются различные вещественные элементы и людские ресурсы, между которыми существует множество связей. Предприятие является многоэлементным образованием и делится, в зависимости от

применяемого основания (признака) деления, на различные множества элементов (подсистемы).

В зависимости от объектов управления можно выделить подсистемы управления: производственными процессами, материально-техническими ресурсами, персоналом и др. К таким подсистемам можно отнести управление затратами организации, которое включает объект и субъект управления.

*Объектом управления затратами* являются собственно затраты организации, процесс их формирования и снижения.

*Субъектом управления затратами* выступают руководители и специалисты организации и производственных подразделений, т. е. управляющая система.

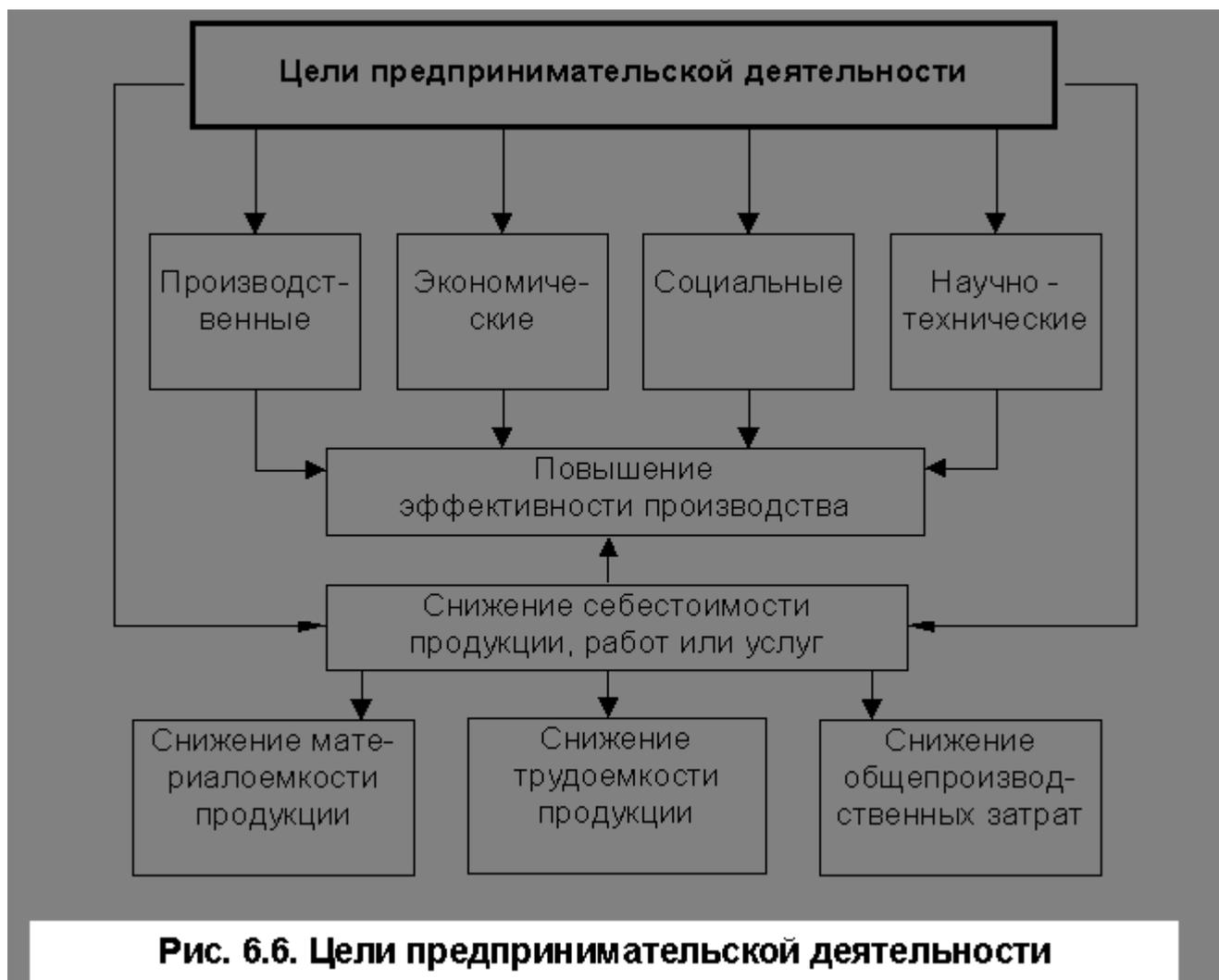
Таким образом, система управления затратами (Приложение 6) это целевая, многоуровневая система, где объект управления - затраты организации, а субъект управления затратами - управляющая система.

*Цели системы управления затратами* (рис.6.6) рассматриваются в системе целей организации, которые могут различаться:

- *по содержанию*: производственные, социальные, экономические, научно-технические;
- *по времени реализации*: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- *по виду управления*: стратегические, тактические, оперативные;
- *по значению*: цели функционирования, развития организации и т. п. (могут быть выражены через одну глобальную цель, ибо предприятие является многоцелевой системой).

В условиях административного управления цели предприятия во многом задавались вышестоящими уровнями управления, например, по управлению затратами: в виде заданий по снижению себестоимости сравнимой товарной продукции; по снижению затрат на 1 р. товарной продукции, по предельному уровню затрат и др.

В условиях переходной экономики у предпринимателей появилась возможность выбора целей. *Выбор и формулирование целей* определяются стратегией предприятия и конкретными условиями их реализации на ближайший период.



**Рис. 6.6. Цели предпринимательской деятельности**

В современных условиях целями предпринимателей могут быть как экономические показатели, так и имиджевые:

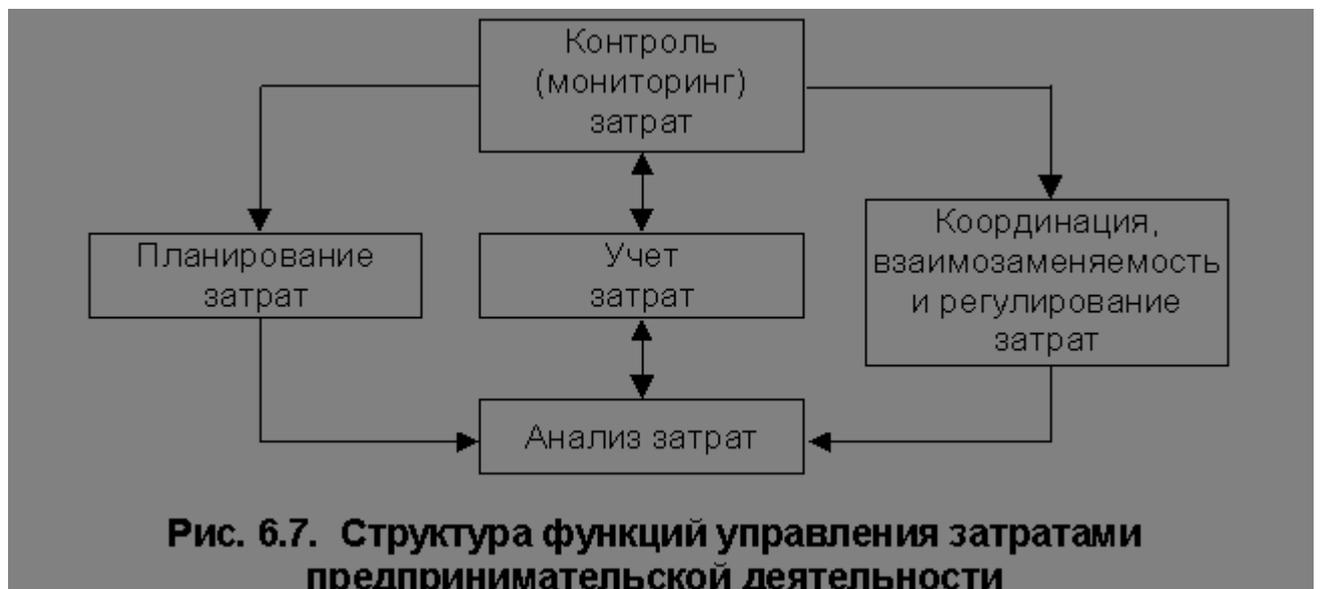
- рост прибыли и рентабельности;
- поддержание уровня прибыли;
- повышение производительности труда;
- увеличение выпуска конкурентоспособной продукции;
- удовлетворение запросов потребителей;
- повышение качества продукции;
- готовность и способность выполнять новые задачи;
- надежность системы.

В части затрат на производство могут быть поставлены цели:

- минимизации затрат;
- поддержания себестоимости на нормативном уровне;

· снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и др. затрат).

*Основными функциями системы управления затратами (рис. 6.7.) следует считать прогнозирование и планирование, учет, контроль (мониторинг), координацию и регулирование, а также анализ затрат.*



*Планирование затрат* может быть перспективным – на стадии долгосрочного планирования и текущим – на стадии краткосрочного планирования. Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инвестиционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления организациями, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочные планы затрат отражают нужды ближайшего будущего и более точно определяются годовыми и квартальными расчетами.

*Организация* – важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами в предпринимательской структуре. Определяются центры возникновения затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

*Координация, взаимозаменяемость и регулирование затрат (нормативный метод)* – это сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию

избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

*Учет* как элемент управления затратами необходим для подготовки информации при принятии правильных решений. В рыночной экономике принято разделение учета на два вида: производственный и финансовый.

Производственный учет, как правило, отождествляется с учетом затрат на производство и калькулированием себестоимости продукции. В своем развитии производственный учет трансформировался в управленческий учет, который является активным инструментом управления предприятием.

*Производственный учет* ориентируется на методику отражения затрат на производство, а *управленческий* - на анализ ситуации, принятие решений, изучение запросов потребителей информации, анализ отклонений от стандартных затрат. В системе управления учета подготавливается информация для менеджеров внутри организации с целью помочь им принять правильное решение.

*Финансовый учет* призван предоставлять информацию пользователям вне предприятия и предполагает сравнение затрат с доходами для определения прибыли.

*Функция контроля (мониторинга)* в системе управления затратами обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля связана с корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или уточнение планов, если они не могут быть выполнены из-за объективно изменившихся производственных условий.

*Анализ затрат* является элементом функции контроля в системе управления затратами. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов предприятием, выявить резервы снижения затрат на производство, подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений.

*Активизация и стимулирование* – это воздействие на участников производства, побуждающее их соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Для мотивации таких действий используются как материальные, так и моральные стимулы. Нельзя прибегать к наказанию при увеличении затрат. В этом случае работники будут оспаривать величину планируемых затрат, стремясь к установлению их более высокого уровня. Достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимой задачей.

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

Основными принципами управления затратами на предприятии являются:

- методическое единство на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- направленность на недопущение излишних затрат;
- взаимозаменяемость ресурсов;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Соблюдение всех принципов системы управления затратами создает базу для экономической конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

Органы управления и их функции (линейные и нелинейные) выражают организационную структуру управления затратами строительного предприятия.

### Упражнения и вопросы для самопроверки

#### Упражнения

##### Задание 1

Составить ведомость распределения общехозяйственных расходов. База для распределения – прямые затраты. Форма ведомости представлена в таблице.

Показатель	Виды продукции		
	1	2	Итого
Прямые затраты, р.			
Общехозяйственные расходы, р.			
Процент общехозяйственных расходов			
Общехозяйственные расходы по видам продукции, р.			

Величина прямых затрат (р.) по выпуску продукции:

1-го вида – 46779,70 р.

2-го вида – 33890,30 р.

Величина общехозяйственных расходов (р.) – 16134,00 р.

### Задание 2

Выполнить расчет влияния факторов первого порядка на величину прямых материальных затрат, используя приведенные данные:

Прямые материальные данные:

по плану 23456 р.

выполнение плана по продукции 100,4 %

по плановым нормам на фактически выпущенную продукцию 23828 р.

фактически 23621 р.

### Задание 3

Заполнить графы в разделах «Изменения» и «Удельный вес» в нижеприведенной таблице.

Запасы и затраты	Абсолютная величина		Удельный вес		Изменения			
	на начало года	на конец года	на начало года	на конец года	в абсолютных величинах	в удельных весах	в % к величинам на начало года	в % к изменению общей величины запасов и затрат
1. Производственные запасы	4670	12340						
2. Незавершенное производство	3500	7800						
3. Расходы будущих периодов	2780	3670						
4. Готовая продукция, товары	1122	14777						
5. Прочие запасы и затраты	1200	5400						
<i>Общая величина запасов и затрат</i>	<i>13272</i>	<i>43987</i>						

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение затрат. Как они формируются на предприятии?
2. Поясните сходство и различие между понятиями «расходы», «затраты» и «издержки».
3. Почему в состав себестоимости продукции (работ, услуг) включаются затраты не только на их производство но и на реализацию?
4. Охарактеризуйте назначения положения о составе затрат на производство, включенных в себестоимость продукции (работ, услуг).
5. Как группируются затраты предприятия?
6. Поясните суть нормативного метода учета затрат на производство.
7. Поясните на примере формирование затрат по центрам ответственности.
8. Что такое отклонения, как их следует анализировать и какие меры следует принимать для устранения отклонений?
9. Какие вопросы в сфере управления затратами Вы намерены изучить во время производственной практики?
10. Почему затраты на малом предприятии формируются на одном счете 20?
11. Каковы цели и задачи управления затратами?
12. Расскажите о структуре и принципах управления затратами.

### **Рекомендуемая литература**

1. Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы)/ ИСЭП РАН. СПб., 1996.
2. Друри К. Учет затрат методом стандарт-косте / Пер. с англ.; под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.
3. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии: Учеб. пособие. – СПб: СПбГИЭА, 1999.
4. Экономика строительства / Под ред. И.С. Степанова. М.: Юрайт, 1997.

## **ГЛАВА 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **7.1. Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности**

Для поиска лучших предпринимательских решений в системе предпринимательства наряду с имитационными и экспертными моделями применяются оптимизационные модели.

Процесс, при котором осуществляется выбор варианта (в данном случае - совокупность решений и мероприятий в области предпринимательства), лучшего из всех возможных, называется *процессом оптимизации*, а сам такой выбор - условием оптимальности. [1]

Принцип оптимизации решений весьма распространен в теории управления, планирования, прогнозирования, планово - проектной, производственной, коммерческой деятельности. Однако его использование имеет обычно упрощенную (усеченную) форму и связано с выбором варианта, лучшего из имеющихся.

Выбор такого рода не имеет полного соответствия условию оптимальности. Оно отвечает так называемому условию рациональности, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен, и наилучший вариант может оказаться за его пределами.

Между имитационными и оптимизационными моделями нет четких разграничений: все они имеют целью выбор наилучшего (оптимального) из всех возможных вариантов. Различие проявляется лишь в методах их построения (имитационные модели предусматривают воспроизведение течения процесса, оптимизационные - использование аналитических методов).

Сам процесс оптимизации воспринимается при этом как свойство, присущее всем проблемно - ориентированным моделям, являющееся залогом их осуществимости. Оптимизация, в этом смысле, представляется базовым элементом проблемно - ориентированного, осуществимого моделирования, основным его содержанием. Именно оптимизация придает процессу моделирования целеустремленную и реализационную форму. Именно она обуславливает его способность к решению основной задачи - определению реальных путей достижения целей, стоящих перед системным образованием.

При моделировании предпринимательской деятельности свойство оптимизации особенно важно. Собственно, выбор оптимальной модели предпринимательства - наиболее характерный пример его проявления, когда условие оптимальности позволяет реализовать комплексный подход к изучению разнонаправленных процессов и явлений, разнокачественных факторов и характеристик, обеспечить взвешенную, полностью согласованную их оценку.

Свойство оптимальности проявляется в вариантности процесса моделирования. Вариантность (вариантный метод, вариантный подход) есть процесс разработки предварительных проектов модели, по которым принимают решения соответствующие распорядители. Иными словами, *вариантный метод* - это подготовка проекта модели в неоднозначном исполнении, показывающее многообразие решений в поисках оптимума и обеспечивающего возможность выбора одного из вариантов.

Возможность выбора абсолютно необходима для оценки принципиальных решений. Предложения, положенные в основу управленческого решения, должны всегда содержать ряд вариантов - различных направлений действия для достижения поставленной цели, среди которых распорядитель, принимающий решение, может выбирать. "Безальтернативное предложение фактически является не продуманной рекомендацией, а ультиматумом" [\[2\]](#).

Понятие вариант произошло от латинского слова *varians*, что означает изменяющийся. В русском языке вариантом принято называть видоизменение, разновидность чего - либо, а также одну из нескольких редакций какого - либо произведения, официального документа или их части.

Существует несколько типов вариантных построений.

Первый тип построения включает так называемые хронологические варианты. Их характерная особенность - хронологическая последовательность решений, когда на конец рассматриваемого периода устанавливаются два или три уровня решения социально - экономических проблем. При двух уровнях решения рассматриваются минимальный и максимальный уровень, при трех - еще и средний уровень.

При такой схеме построения один вариант не исключает другого, они все осуществимы, но в различные сроки.

Второй тип вариантных построений опирается на варианты, различающиеся принципиально, причем принятие одного из них полностью исключает принятие остальных. Такие варианты получили название альтернативных.

Третий тип вариантных построений включает варианты, не имеющие взаимоисключающего характера и не расположенные в хронологической последовательности. В таких вариантах могут содержаться повторяющиеся или взаимодополняющие элементы, а различие может не иметь принципиальной основы.

Это не означает, однако, что окончательно принятое решение может включать не один, а два или несколько вариантов. Процесс поиска оптимума, сам выбор вариантов не теряет своего значения.

Варианты третьего типа принято именовать сравниваемыми. Этот термин несколько условен, так как акция сравнения всегда присутствует в вариантной среде, и варианты любого типа построения есть варианты сравниваемые. В этом случае более общее понятие просто перенесено на частный случай, не имеющий собственного наименования.

Такое использование атрибута "сравнимый", в принципе, допустимо, так как оно отражает общий ход процесса оптимизации, характеризует процедуру принятия решений.

Характер построения вариантов не является основным в процессе оптимизации. Гораздо более существенным является обоснование критерия оптимальности, на базе которого осуществляется выбор наилучшего варианта.

Одним из основных принципов, позволяющих реализовать поиск лучших предпринимательских решений, является принцип сопоставимости сравниваемых вариантов.

*Сопоставимость*, как экономическая категория, есть обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время. Сопоставить - значит рассмотреть, обсудить, сравнивая с чем - либо, имея целью получение конкретного вывода.

Сопоставимость как бы “очищает” процедуру сравнения от отклонений, вызванных действием разнонаправленных (несопоставимых) факторов, различиями в масштабах и структуре рассматриваемых объектов, подходов к их характеристике.

Сопоставимость сравниваемых моделей предпринимательства может быть обеспечена при соблюдении ряда условий.

Первым условием является единообразие структуры моделей.

Структура модели предпринимательства должна включать три крупных блока: модель развития производства, модель развития коммерческой деятельности и финансовую модель. Являясь, по существу, крупными структурными элементами единой модели предпринимательства, эти модели обладают значительной долей самостоятельности. Возможность их трактования как самостоятельных моделей обусловлена следующими факторами:

- стремлением к достижению четко фиксированных целей;
- однозначностью объекта рассмотрения (моделирования);
- спецификой используемого методического инструментария;
- своеобразием показателей и характеристик, используемых для оценки состояния рассматриваемого объекта и т.д.

Вторым условием сопоставимости является идентичность сравниваемых показателей. Номенклатура показателей, используемых для решения задач оптимизации предпринимательской деятельности, достаточно широка. Несмотря на широкое применение показателя прибыли, как основного результата предпринимательства, находят обоснование показатели, отражающие объем производимой продукции (в сопоставлении с затратами), учитывающие снижение себестоимости, базирующиеся на комплексировании социальных и экономических объектов и т.д. Многие из них не лишены оснований и могут применяться в процессе оптимизации. Однако их множественность в практической оценочной деятельности невозможна. Достаточно корректны лишь те сравнительные оценки, что имеют в своей основе единообразные принципы, подходы, критерии.

Осуществляя процесс оптимизации предпринимательских решений - выбор наилучшего из всех возможных вариантов, наиболее важно использовать верные, научно - обоснованные критерии.

*Критерий* (от греч. *kriterion* - средство для суждения) в общем виде - это признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего - либо; мерило оценки.

В более узком смысле критерием является не только признак, но и показатель, на базе которого осуществляется оценка и выбор варианта. Широко распространен

термин “критерий оптимальности”. Критерием оптимальности является количественный показатель, имеющий предельную меру, и пригодный для сравнительной оценки различных вариантов.

В экстремальных задачах критерием называют переменную величину, по изменению которой можно судить об оптимальности варианта решения. В задачах на максимум эта величина стремится к увеличению (например, в качестве критерия оптимальности может рассматриваться прибыль - показатель стремится к увеличению). В задачах на минимум она стремится к уменьшению (например, критерием оптимальности может выступать объем затрат).

Поиск оптимального (максимального или минимального) значения этой величины является целью расчетов или целевой функцией.

Для одной задачи может существовать лишь один критерий оптимальности, и такая задача всегда монокритериальна. Поиск такого показателя (своеобразного “философского камня”) продолжается уже не одно десятилетие. Отечественными учеными было высказано множество предложений по его обоснованию и использованию. Предлагалось максимизировать объем выпускаемой продукции (чистой, условно чистой, реализуемой и т.д.), прибыль и рентабельность производства, эффективность капитальных вложений и показатели уровня жизни. Минимизации “подвергались” полные и приведенные затраты, количество затраченного времени, площадь используемой территории и многие другие. Эти попытки никак не являлись бесплодными. Они поэтапно приближали решение проблемы, дали богатейший материал для анализа и обобщений.

В отношении общего подхода к построению критерия оптимальности мнения ведущих отечественных и зарубежных представителей научных школ отличаются редким единством. Их внимание сконцентрировано на показателе эффективности, выразителе интенсивного роста и развития любого объекта.

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно было найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда этому понятию придавался и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского - действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые различные системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития. Она же - его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность, в этом смысле, всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность - качественная категория. Связанная с интенсивностью развития предпринимательства - динамической качественной категорией, она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкое трактование эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известны показатели эффективности производства, его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т.д. [3] Это свидетельствует о многогранности категории эффективности с одной стороны, и с другой - сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями - *эффект и эффективность*.

Очевидна единая направленность этих категорий. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанными, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Вместе с тем между категориями “эффект” и “эффективность” наблюдаются существенные различия. *Эффект является отражением результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект.* Понятие “эффект” и “результат” можно воспринимать как тождественные, и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование “управление по результатам”, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат.*

Эффективность, поэтому, есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее способность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно - качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения - стремление к максимизации. При этом ставится задача: максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти различия проявляются в процессе моделирования деятельности, т. е. предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель предпринимательства, как любая проблемно - ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата, строится, исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель - достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в структуре экономического объекта, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности объекта. Однако планируемый результат не достигается, т. е. элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение объекта, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие предпринимательской деятельности, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В практической деятельности используется показатель эффективности, базирующийся на отношении результата и затрат, как более полно отражающий целевую ориентацию исследуемого объекта, при этом не исключается принципиальная возможность использования обратного соотношения, способного, в

принципе, давать итоговые характеристики динамики объекта, но не позволяющего наглядно представить “вектор” наиболее существенных процессов.

В условиях развития рыночных отношений этот подход приобретает особую значимость. Предпринимательская деятельность, стремящаяся наращивать свои конкурентные преимущества и обеспечивать с их помощью устойчивость своих рыночных позиций, использует в качестве целевых ориентиров широкую совокупность результирующих показателей (как количественных, так и качественных): прирост объема продаж и прибыли, овладение большим целевым сегментом, приспособление характеристик производимого товара к потребностям потребителей целевого рынка и т. д. Такие ориентиры, как и наиболее экономичные способы их достижения, требуют полного и наглядного отражения при обосновании оценочных критериев, адекватных поставленным задачам и способам их решения.

---

[1] Оптимум - от лат. optium - наилучшее.

[2] Kuhn K.T. Evaluation of industrial and infrastructure methology and practical experience. UN Industrialization and productivity. BULL. N18. New York, 1971.

[3] Томилов В.В. Культура организации предпринимательской деятельности. Учебное пособие.-СПб.: СПб УэиФ, 1993.

## **7.2. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности**

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление экономического объекта достигнуть предпочтительного для него состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она “переходит” в объект в процессе предметной целесообразной деятельности человека.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. Бесцельная активность не является деятельностью.

*Цель подобна “пусковому механизму” деятельности, пока нет цели - нет деятельности, появляется цель - может появиться и деятельность.*

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении

человека. После того, как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбирается способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий - схема деятельности.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. *Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует - деятельность является нерациональной.*

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют “стандартам рациональности”, а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный.

Более точным определением таких понятий, как “успешная деятельность”, “деятельность, соответствующая принципам рациональности”, является понятие эффективности как отражающее возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности. Это обстоятельство помогает выделить *основной принцип измерения эффективности - принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности* (рис. 7.1.). Распространяя этот принцип на систему предпринимательства и ее специфичную область - строительство, важно подчеркнуть необходимость такого построения методической базы для оценки эффективности предпринимательских решений, когда моделируемый результат адекватен условиям и задачам целеполагания.

Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, агрегирует в себе три аспекта: производственный, коммерческий и финансовый. Для каждого из направлений характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом, разумеется, ставятся задачи поиска единого направленных целей, или, в крайнем случае - установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации.

Такой подход обуславливает *второй принцип оценки эффективности предпринимательства - доступность использования нескольких критериев оптимальности*. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости использования критериев, а не их необходимости. Совокупность критериев

используется в тех случаях, когда нет возможности для применения единых или обобщенных оценок.



Процесс установления целей осуществляется в рамках разработки стратегии маркетинга и функционирования системы предпринимательства. Стратегия представляет собой обоснованную программу действий, ориентированную на достижение определенной цели. Отличительная черта стратегии - наличие цели.

Ее присутствие позволяет трактовать стратегию как совокупность концептуальных положений, изложенных в приемлемой для практики форме.

Цели, а значит и конечные результаты, требующие отражения в показателе эффективности, бывают двух видов: качественные и количественные.

В зависимости от применяемой стратегии и внешних условий могут выдвигаться как количественные, так и качественные цели. Однако в системе предпринимательства к процессу целеполагания предъявляются особые требования. Они обусловлены интеграцией целеполагания в единый планово - управленческий цикл. В этом цикле целевые установки составляют базу для стратегических решений, реализация которых обеспечивается тактическими и оперативными мероприятиями. Они же закладываются в основу контроля полученных результатов,

где осуществляется процедура сравнения целей и результатов. На этапе контроля количественные оценки дают более точные и обоснованные результаты.

Качественные оценки также пригодные, в принципе, для проведения процедур контроля, позволяют получать менее точные и надежные результаты. Безусловно, любые качественные категории могут быть описаны количественными оценками с помощью баллов или индексами. Но такие оценки всегда имеют элемент условности, который можно сократить (например, с помощью соблюдения всех правил и принципов экспертного метода), но невозможно полностью исключить. Поэтому при оценке эффективности предпринимательства следует отдавать предпочтение количественным оценкам, используя их как для характеристики цели, так и для характеристики результата.

Концепция маркетинга предполагает к использованию различные виды стратегий (а вместе с ними и цепочку “цели - результаты”). Наибольшее распространение получили так называемые наступательные стратегии. Среди целей, присущих наступательным стратегиям, можно выделить: увеличение объема продаж и прибыли (в количественном выражении), овладение определенным сегментом рынка, занятие определенного положения в конкурентной среде, прирост объема производства и производительности труда, достижение количественно выраженного социального эффекта и т. д. (табл. 7.1.)

Для того чтобы выделить основные из них с точки зрения специфики и задач развития предпринимательства, необходимо обратиться к некоторым особенностям развития рыночной среды, которая представляет собой открытую организационно - хозяйственную систему, где субъекты [11] (бизнес - субъекты) реализуют свои взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций бизнес - субъекта, т. е. характеризуют возможность его эффективного функционирования в длительной перспективе.

Таблица 8.1.

**Зависимость показателя результата предпринимательской деятельности от выбранной стратегии**

Стратегия предпринимательства	Цели, выдвигаемые в рамках стратегии	Наименование показателя результата
Внедрение на строительный рынок	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка
Вывод нового товара	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка

Усиление рыночной активности	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка
	Повышение конкурентоспособности продукции	Конкурентоспособность продукции (фирмы)
	Увеличение прибыли	Прибыль
Укрепление конкурентоспособной позиции	Повышение конкурентоспособности продукции	Конкурентоспособность продукции (фирмы)
Расширение производства	Повышение прибыли	Прибыль
Углубленное проникновение на рынок	Диверсификация продукции	Занимаемая доля рынка
		Конкурентоспособность продукции (фирмы)

В условиях стратегической устойчивости появляются дополнительные возможности для реализации всего круга задач, установленных в рамках маркетинговой концепции и способствующих увеличению прибыльности и доходности предпринимательской деятельности. Таким образом, целевые приоритеты ориентируются в сторону необходимости управления рынком, с помощью которого бизнес - субъект укрепляет свои рыночные позиции и получает дополнительные возможности для повышения совокупного результата своей деятельности в течение периода, обусловленного стратегией.

*Третий принцип оценки эффективности предпринимательства - в процессе целеполагания целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя, реализуя принципы маркетинга, как рыночной концепции управления. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, характерному для маркетинговой концепции, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а во множестве возможных оценочных показателей преобладают показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.*

*Четвертым принципом оценки эффективности является ее (оценки) взаимосвязь с жизненным циклом продукции (табл. 7.2.).*

Таблица 7.2.

**Зависимость показателя результата предпринимательской деятельности от  
стадии жизненного цикла продукции**

Стадии жизненного цикла продукции	Цели, ставящиеся на стадии жизненного цикла	Наименование показателя результата
Разработка	Разработка конкурентоспособной продукции и сокращение периода разработки	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии предпринимательства
Внедрение	Быстрое внедрение на рынок	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии предпринимательства
Рост	Увеличение прибыли	Прибыль
	Выход на новые рынки	Занимаемая доля рынка
Зрелость	Увеличение прибыли	Прибыль
	Увеличение конкурентоспособности продукта	Конкурентоспособность продукта
	Углубленное проникновение на рынок (модификация продукта)	Занимаемая доля рынка
	Разработка нового продукта	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии предпринимательства
Насыщение	Увеличение прибыли	Прибыль
	Обеспечение конкурентоспособности продукта	Конкурентоспособность продукта
	Внедрение на рынок нового продукта	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии предпринимательства

Спад	Быстрый уход с рынка и замена устаревшего продукта новым	Прибыль
	Пассивное отношение к продукту	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии предпринимательства

На стадии разработки и внедрения продукта, как известно, прибыль не образуется (она появляется лишь в конце стадии внедрения). Прибыль имеет при этом мотивационный характер, т.е. формирующие мотивы, в силу которых решаются задачи по сокращению длительности этих стадий, повышению качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечению его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращению затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрению в рыночную среду. В силу этого обстоятельства для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли, что обусловлено логикой жизненного цикла товара.

Вместе с тем на этой стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно высоком и широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей, инновационных, по сути, имеет в своей основе стратегические соображения и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов и показателей оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующихся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей, очевидно, доминирует показатель прибыли. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, он отражает саму суть стадии зрелости - стабилизация роста прибыли, детерминируемая такими факторами, как признание продукта потребителем, сокращение себестоимости продукции, работ, услуг, вследствие совершенствования производственного цикла и т.д.

Однако в конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения показателя прибыли, становятся актуальными задачи обновления

ассортиментного ряда продукции и разработки новых продуктов (работ, услуг). При этом возрастает значение стратегических задач - поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т.д., а оценка эффективности вновь тяготеет к использованию показателей рыночной устойчивости предприятия.

В этой связи оценка результата предпринимательства вновь использует принцип сочетания показателей, когда показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции организации в конкурентной среде (например, местоположение организации в иерархической последовательности конкурирующих организаций, выстроенной с учетом их конкурентоспособности в конкретных условиях рыночной конъюнктуры).

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий, имея в виду возможность возобновления спроса на продукцию. Результат предпринимательской деятельности на этой стадии может, в принципе, оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. Однако он нуждается в дополнении в зависимости от поставленных целей. В случае использования стратегии быстрого ухода с рынка необходимо анализировать результаты деятельности по другим компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности предприятия. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками в отношении степени вероятности возобновления спроса, риска, обусловленного его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому "всплеску" спроса. Важно подчеркнуть, что такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, а также возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в целях и задачах предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение между емкостными показателями, характеризующими деятельность исследуемой предприятия и его основных конкурентов.

Конкурентоспособность продукции или предприятия выражается с помощью относительного показателя, где в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (организации), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта используется методический подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом их веса значимости. При этом может быть предложен следующий алгоритм:

1. Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (организации).
2. Определяются значения частных показателей по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости - в баллах) -  $K_i$
3. С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.
4. Выбирается вариант - "эталон", являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).
5. Частные показатели конкурентоспособности сопоставляются с "эталонным" вариантом и определяются индексы частных показателей ( $J_{ki}$ ) по каждому варианту

$$J_{ki} = K_i / K_{iэ}$$

где  $K_{iэ}$  - частный показатель конкурентоспособности, соответствующий варианту - "эталону".

6. С помощью методов инженерного прогнозирования определяется коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности  $^{3/4} L_i$

$$L_i = \frac{i}{2^{i-1}}$$

где  $i^{3/4}$  номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости.

7. Исчисление совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности продукции (организации) по каждому из сравниваемых вариантов -  $Y_{kn}$

$$Y_{kn} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} L_i Y_{ki}}{\sum_{i=1}^{i=n} L_i}$$

где  $n$  - число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Важно отметить, что данный показатель пригоден лишь для сравнительных оценок и не может быть использован как абсолютная характеристика, он представляется вполне пригодным для решения задач оценки эффективности предпринимательства, сравнительный по своей сути, и используемой в процессе оптимизации (выбора).

При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли может быть использована следующая модель функции, построенная на основе типовой модели [2].

$$MaxEt = (Pt Qt \sum_{i=1}^{i=n} f_j x_j - FC - Pt Bt)(I - T)$$

где:

$Et$  - доход предприятия после вычета налогов и уплаты процентов;

$Pt$  - цена за единицу строительной продукции;

$Qt$  - количество единиц реализованной строительной продукции;

$f_j$  - цена одной единицы  $j$ -го фактора производства;

$x_j$  - общее количество  $j$ -го фактора производства, используемого в производственном процессе;

$n$  - количество факторов производства;

$FC$  - фиксированные платежи;

$R$  - средняя ставка процента, выплачиваемая предприятием по собственным займам;

$B$  - общее количество займов, которые получает предприятие (стоимость несобственных фондов);

$T$  - ставка корпоративного налога.

Для характеристики затрат, обуславливающих получение результата, необходимо ориентироваться на принцип комплексности и полноты затратных компонентов. Может быть сформирована следующая совокупность затрат (З):

$$З = Зоб + Зоп + Зтр + Зм$$

где:

$Зоб$ ,  $Зоп$ ,  $Зтр$  - затрата на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов и трудовых ресурсов (соответственно);

$Зм$  - затраты на маркетинг.

Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур.

$$Z_m = \sum_{m=1}^{m=n} Z_m$$

где:

$Z_m$  - затраты на маркетинговые мероприятия  $m$ -ого вида;  
 $n$  - число мероприятий.

При формировании совокупности маркетинговых затрат необходимо учесть затраты на:

- маркетинговые исследования;
- разработку инновационных решений;
- подготовку рынка;
- организацию маркетинговой деятельности;
- разработку комплексного плана маркетинга;
- установление, укрепление и эффективное использование коммуникативных связей;
- организацию и стимулирование сбыта;
- на рекламу и коммерческую пропаганду;
- на проведение мероприятий по укреплению имиджа.

В практике экономических обоснований могут возникнуть сложности в использовании механизма взвешивания (соотношения) показателя результата и затрат. Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль), то можно воспользоваться простым механизмом сравнения однородных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае необходим особый механизм взвешивания разнокачественных и разноразмерных характеристик, применяя показатель эффективности как относительную величину, предназначенную для выбора наиболее рациональных решений, можно использовать индексный подход, когда показатель затрат и результата выражаются в индексной форме, не имеющей размерности и позволяющей осуществлять процедуры сравнения.

В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы показателей исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив. При этом один из альтернативных вариантов предпринимательских решений принимается в качестве базового. Показатель базового варианта принимается при этом за единицу.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности. Они агрегированы многими факторами и могут, по сути, называться обобщающими. Однако предпринимательство, как было отмечено выше, включает в себя ряд относительно самостоятельных видов деятельности: производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на конечные результаты и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый из видов деятельности образует собственные результаты, на базе которых могут быть исчислены соответствующие показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных предпринимательских подсистем.

Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

Для производственной подсистемы могут быть предложены следующие дополнительные показатели:

- эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи;
- производительность труда;
- рентабельность;
- показатель эффективности производственных связей;
- система показателей, отражающих эффективность управления производством;
- показатель эффективности управления кадрами;
- система показателей, характеризующих эффективность использования производственной и маркетинговой информации и другие.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы может оцениваться с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации продукции и затратами на организацию ее сбыта и продвижению на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов сбытовой сети:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- показатель надежности выбора посредников;
- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
- длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования финансовой подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров,

представляемых в финансовых отчетах организации. Характеризуя финансовые результаты деятельности можно использовать, например:

- доходы от основной деятельности;
- себестоимость реализованной продукции;
- чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), но коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности:

- эффективность рекламной деятельности (экономическая и социопсихологическая);
- эффективность стимулирования сбыта;
- система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;
- эффективность использования различных средств рекламного воздействия;
- эффективность изучения мотиваций;
- система показателей, отражающих информационные составляющие;
- эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и ее продукции.

Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно по всей системе предпринимательства. Например, если бизнес - субъект ориентируется на концепцию социально - экономического маркетинга и предлагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе, он может выстраивать целевые установки, исходя из необходимости укрепления доверия потребителей, приобретения необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае оценка результата его деятельности может производиться с помощью характеристик, отражающих его имидж. Недостатком такой оценки является неизбежная условность результирующих показателей - баллов, индексов, полученных с помощью экспертного метода. Она может быть снижена за счет полного использования норм и правил, присущих экспертному моделированию.

Предлагаемый подход позволяет решить широкий ряд практически значимых задач:

- выбирать оптимальные стратегические ориентиры;
- обосновать цели и задачи предпринимательства;
- прогнозировать результаты деятельности;
- анализировать рыночные возможности организации и характеризовать его позиции в конкурентной среде;
- сочетать результирующие характеристики, реализуя принципы

взаимодополняемости целевых характеристик;  
· использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственно - строительных систем.

---

[1] Инвесторы, заказчики, подрядчики, проектно - изыскательские организации, научно - исследовательские институты, предприятия промышленности строительных материалов, изделий и конструкций, предприятия строительного и дорожного машиностроения, предприятия (заводы) - изготовители технологического, энергетического и др. оборудования, население.

[2] Томилов В.В. Организационная культура предпринимательство. Учебное пособие/СПб УэиФ – СПб: Изд-во СПб УэиФ, 1994.

### **Упражнения и вопросы для самопроверки**

#### Упражнения

##### **Задание 1**

Опишите различия понятий «эффект» и «эффективность». Ответ представьте в табличной форме.

##### **Задание 2**

Постройте графики зависимости показателя результата предпринимательской деятельности и стадий жизненного цикла продукции.

##### **Задание 3**

Проведите оценку конкурентоспособности отдельно взятого продукта.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем сущность вариантного подхода к оценке эффективности предпринимательской деятельности?
2. Чем отличаются понятия "эффект" и "эффективность"?
3. В чем связь понятий "результата" и "цели"?
4. Назовите основные принципы оценки эффективности предпринимательской деятельности.
5. Охарактеризуйте стадии жизненного цикла продукции.
6. Какой алгоритм можно использовать для оценки конкурентоспособности продукции?
7. Чем характеризуется показатель имиджа предприятия?
8. Что понимается под сервисной концепцией предпринимательства?
9. Объясните понятие "бенчмаркинг".
10. Охарактеризуйте систему контроля эффективности предпринимательства.

### **Рекомендуемая литература**

1. *Асаул. А.Н., Песоцкая Е.В., Томилов В.В.* Оценка эффективности предпринимательской деятельности // Гуманитарные науки, 1997, №2.
2. *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.* Маркетинг. Учебник под общ. ред. Багиева Г.Л., М.: Экономика, 1999.
3. *Томилов В.В.* Организационная культура предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.