

Государственный Университет им. Алеку Руссо
Кафедра Экономики и Менеджмента

На правах рукописи

Менеджмент
малых и средних предприятий

Заметки по курсу

Преподаватель:
Наталия Бранашко

Бэлць, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Роль и значение малых и средних предприятий в экономике | 3 |
| 2. Анализ деловой окружающей среды МСП | 6 |
| 3. Процесс разработки стратегии на малых и средних предприятиях | 10 |
| 4. Стиль руководства и структура МСП | 13 |
| 5. Планирование и разработка бизнес-плана на МСП | 17 |
| 6. Менеджмент на малых предприятиях | 20 |
| 7. Типы организационных структур на МСП | 29 |
| 8. Организация документооборота на МСП | 32 |
| 9. Финансовый план и элементы финансового анализа на МСП | 45 |

Тема 1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МСП В ЭКОНОМИКЕ

Малая фирма – это фирма, занимающая лишь малую долю рынка и управляемая лично владельцем и совладельцем, но не через посредство детально разработанной системы менеджмента. Сложилась традиция использовать для идентификации МСП ряд критериев: добавленную стоимость, стоимость активов, объем ежегодных продаж, численность персонала. Но ряд исследователей предполагают дополнить количественные параметры МСП еще и качественными. Например, Scott и Bruce выдвинули определение МСП исходя из их качественных параметров. Они определяют МСП как компанию, имеющую следующие три характеристики:

- 1) независимое руководство, когда менеджеры зачастую и владеют компанией;
- 2) капитал компании обеспечивается одним лицом или ограниченной группой лиц – владельцев компании;
- 3) область деятельности в основном географически ограничена.

По мнению Комитета Болтона, фирма может считаться малой если:

∩ она располагает относительно небольшой долей конкурентного рынка;

∩ она не в состоянии влиять на цены, или если это некоммерческая организация, не может оказать сколько-нибудь существенного влияния в своей сфере;

∩ её руководство непосредственно участвует во всех аспектах принятия решений. В коммерческих организациях руководители кампании, как правило, являются её владельцами или совладельцами;

∩ фирма независима, её владельцы/руководители полностью контролируют бизнес или деятельность организации, хотя свобода их действий может быть ограничена обязательствами перед финансовыми институтами или перед учредителями.

Для целей статистического учета обычно используются следующие показатели:

- микрофирма – численность персонала 0-9 человек;
- малая фирма – численность персонала 0-49 человек;
- средняя фирма – численность персонала 50-249 человек;
- крупная фирма – численность персонала более 250 человек.

МСП играют ключевую роль в поддержании занятости, продвижении инноваций, обеспечении конкуренции и создании экономического богатства. Важность МСП для экономики обуславливается их способностью эффективно выполнять эти задачи. Исследования показывают, что преимущества МСП достаточно много:

∩ вовлекает в сложные, динамичные, рискованные ситуации;

∩ приносит психологическое удовлетворение;

∩ позволяет быть собственным шефом;

h гарантирует безопасность рабочего места;

h увеличивает возможности трудоустройства членов семьи;

h увеличивает финансовые выгоды.

Одно из преимуществ прихода в малый бизнес – вызов себе, всегда сопутствующий открытию нового дела. Поэтому наиболее активными кандидатами для малого бизнеса являются люди, заинтересованные в интересной и сложной работе, не боящиеся трудностей. Ведь в малом бизнесе исполнительный директор вовлечен в процессе принятия решений, в планировании организационной работе, выполняя функции высшего звена руководства. Так что подобная вовлеченность в динамичное сложное дело приносит владельцу малого предприятия психологическое удовлетворение.

Конечно, главное преимущество малых предприятий – в расширении финансовых возможностей его владельца.

Но, несмотря на малочисленные преимущества малого бизнеса, он имеет также и множество слабых сторон, к числу которых можно отнести колебания объема продаж, конкуренцию, постоянно расширяющийся круг обязанностей руководителя, возможные финансовые потери, необходимость налаживания взаимоотношений между работниками, регламентирующие и ограничивающие законы и положения, а также и риск провала.

Малый бизнес сталкивается с проблемой колебания объема продаж, что негативно сказывается на балансе, движения денежных средств. Более существенный недостаток малого предприятия заключается в его неспособности быстро реагировать на изменение в потребительской ценности и в ожиданиях потребителей. Например, во многих случаях малых предприятия не способны быстро адаптироваться к изменениям в области технологии и рыночных условий.

Малый бизнес сопряжен с постоянным риском конкуренции. По многим причинам, к числу которых можно отнести уязвимость структуры капитала, слабость маркетинговых каналов, низкую долю рынка и пр., МСП сталкиваются с более жесткой конкуренцией, чем крупные, чем крупные концерны.

Также недостатком малого бизнеса заключается в том, что владелец МСП должен принимать на себя полную ответственность за весь свой бизнес. Он должен быть высокомотивирован, чтобы взвалить на себя подобную ответственность, он должен уметь осваивать управленческие навыки во многих сферах бизнеса.

Флуктуации рынка, технологического уровня, пристрастий и ожиданий потребителей могут оказать сильнейшее влияние на малый бизнес. Он более чувствителен к проблеме финансовых потерь, нежели крупные корпорации. Ошибки при принятии стратегических решений могут обойтись МСП куда дороже: ориентация не на тот рынок, вложение средств в

продукт, находящийся на одной из последних стадий своего жизненного цикла, способны привести к огромным финансовым убыткам.

Другой существенный недостаток малого бизнеса, то что он попадает под огромное множество законов и положений. В случае даже небольшого провала владелец МСП неизбежно сталкивается с жестокой нехваткой финансов, поскольку основная часть его средств вложена в бизнес.

В целом же, если бизнесмен-владелец и руководитель умеет мыслить стратегически, если он при разработке бизнес-плана в состоянии четко понять и учесть все достоинства и слабые стороны своего бизнеса, а также возможности и негативные моменты внешней среды, названные недостатки можно минимизировать или обратить в новые возможности.

Каждый год множество МСП терпят крах. У малого бизнеса есть множество причин возникновения проблем, которые в конечном итоге могут привести к полному провалу: это и недостаток инвестирования, и проблемы с движением денежной наличности и др. Большинство провалов в малом бизнесе связаны с управленческими проблемами. Несколько причин:

- h Неадекватная система ведения учета и документации.
- h Расширение деятельности без учета реального объема ресурсов.
- h Недостаток информации о клиентах.
- h Провал попытки диверсифицировать рынки.
- h Недостаточный объем или отсутствие маркетинговых исследований.
- h Проблемы с законодательством.
- h Семейственность.
- h Единоличное управление.
- h Недостаточная компетентность в вопросах техники управления.
- h Заочное руководство.

В целом, наиболее распространенная причина, по которой многие МСП терпят крах – сами руководители: они просто не знают, как следует вести бизнес.

Глобализация и тенденция к сужению рыночных ниш открывают для МСП новые рыночные возможности. Так, число МСП возрастает, и по прогнозам, эта тенденция сохранится и усилится в ближайшее десятилетие. Это означает, что МСП будут расширять сферу своего действия по мере «сжатия» бизнеса крупных корпораций, вследствие чего миллионы рабочих мест переместятся в сферу малого бизнеса.

Тема 2. АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ МСП

Любое предприятие действует в условиях окружающей среды, причем термин *окружающая среда* понимается разными специалистами по-разному. Под *деловой окружающей средой* подразумеваются факторы которые следует учитывать при разработке стратегии для малого бизнеса. Поскольку предполагается, что предприятие представляет собой открытую систему, оно неизбежно должно взаимодействовать с деловой окружающей средой. Предприятие оказывает влияние на факторы внешней среды, а они в свою очередь влияют на эффективность его деятельности. Для разработки правильной бизнес-стратегии менеджером следует также анализировать влияние факторов окружающей среды на стратегии фирмы. С этой точки зрения все факторы окружающей среды можно подразделить на две большие группы: внешние и внутренние.

Факторы деловой окружающей среды – это те, которые в целом находятся за пределами контроля предприятия, например, конкуренты, действия правительства, отрасль, технологические перемены, а также факторы экономического и социально-культурного характера. К факторам внутренней среды относятся те, что связаны с внутренними аспектами: организационная культура, организационная структура, стиль руководства и ресурсы, которыми располагает предприятие.

Анализ деловой окружающей среды – это процесс изучения внешней и внутренней среды, в которой осуществляется деятельность МСП. Эффективный анализ выявляет факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия. К ним относятся:

- ↳ сильные стороны (преимущества);
- ↳ слабые стороны (недостатки);
- ↳ возможности внешней деловой среды;
- ↳ угрозы внешней деловой среды.

Таким образом, прежде чем приступить к процессу формирования стратегии, предприятие должно проанализировать свою внешнюю деловую среду, чтобы, с одной стороны, выявить существующие в ней возможности и угрозы, и с другой стороны – определить её внутренние преимущества и недостатки. С этой точки зрения анализ деловой окружающей среды можно расценивать как процесс, состоящий из мониторинга, оценки и передачи информации, собранной во внешней и внутренней среде компании, специалистам компании, ответственным за разработку стратегии. Анализ деловой окружающей среды представляет собой процесс, посредством которого менеджеры компании изучают окружающую среду её деятельности и определяют сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы содержащиеся во внешней среде компании.

Внешний анализ связан с более полным и глубоким пониманием функционирования отрасли. Тогда как внутренний анализ в основном касается исследования самого предприятия. Иными словами, организации сканируют окружающую среду своей деятельности, чтобы более глубоко понять внешние силы, обеспечивающие перемены. Это дает возможность разрабатывать эффективные меры реагирования на перемены и позволяет организации обезопасить или улучшить в будущем свое положение на рынке.

По результатам проведенного исследования, большинство руководителей МСП (94%) указали, что они в целом участвуют в сканировании деловой окружающей среды, чтобы сформировать стратегию своего бизнеса. Результаты исследований позволяют предположить, что восприятие важности анализа окружающей среды становится более значимым по мере увеличения размера фирмы.

Именно анализ окружающей среды позволяет МСП действовать в обстановке неопределенности и перемен в среде их бизнеса. Например, если малое предприятие собирается представить на рынок новый продукт, ему необходимо исследовать ожидания потребителей.

Для того чтобы добиться лучшего понимания среды, в которой действует фирма, её менеджеры должны выявить основные её факторы. они могут быть подразделены на две основные группы:

1. Факторы внешней среды (их можно далее подразделить еще на две группы: одна включает общие факторы окружающей среды; другая – факторы непосредственно относящиеся к отрасли, в которой действует МСП). К числу общих факторов внешней среды относятся четыре основных фактора:

- 1) политические и правовые;
- 2) экономические;
- 3) социо-культурные;
- 4) технологические.

Эти факторы общей окружающей среды влияют на фирму и, в свою очередь, испытывают влияние с её стороны. Однако эти факторы в краткосрочном плане находятся вне контроля руководства фирмы.

2. Вторая группа факторов внешней среды – это факторы среды отрасли. К их числу относятся факторы той конкретной отрасли, в которой действует фирма, например, поставщики, конкуренты, потребители, а также государство и акционеры фирмы. Используя аналитические методы, руководитель фирмы может определить возможности и угрозы для организации, существующие во внешней среде.

Внутренние факторы среды фирмы представляют собой факторы, существующие и действующие в пределах самой фирмы. Именно они определяют сильные стороны и слабые стороны фирмы. К их числу относятся структура, культура фирмы, её ресурсы.

Прежде чем разрабатывать стратегию, руководитель компании должен иметь четкое представление о природе общих факторов внешней среды и их влиянии на создаваемую стратегию.

К политическим факторам деловой окружающей среды относятся налоговое законодательство, политические перемены всех уровней, изменения в трудовом законодательстве, экономическое законодательство, политическая стабильность, критические ситуации, войны.

Любые перемены в экономической составляющей деловой окружающей среды могут оказывать существенное влияние на деятельность МСП. Это такие экономические факторы, как общие тенденции динамики ВВП, ВВП на душу населения, темп инфляции, валютные курсы. Наличие и стоимость сырья и энергоносителей, уровень занятости, процентная ставка, денежная и фискальная политика, банковская политика и инвестиционный климат. Так что руководителям МСП важно хорошо разбираться в особенностях экономики составляющей внешней деловой среды.

Социокультурный фактор включает в себя любой фактор связанный с культурными аспектами жизни общества, таким как культурные перемены, жизненные ценности клиентов, демографические изменения, возрастная структура населения и его географическое распределение, уровни рождаемости и смертности, модели распределения доходов, ожидаемая продолжительность жизни, музыкальные пристрастия населения, уровень образования и здоровье населения. Например, руководитель МСП должен хорошо представлять себе, каковы культурные ценности местного сообщества и всей страны, в которой он планирует осуществлять инвестирование. Другой аспект социокультурной составляющей деловой окружающей среды – демографические тенденции. Для создания эффективной маркетинговой стратегии еще более важно то, как распределяется население в рамках целевого рынка.

Также немаловажный фактор внешней среды бизнеса это технологии. В настоящее время технологические перемены, особенно в области электронной коммерции и информационных технологий, самым существенным образом влияют на деятельность МСП. Прежде чем приступить к разработке стратегии, следует тщательно взвесить и оценить такие факторы, как скорость технологических перемен в отрасли.

На втором этапе анализа деловой внешней среды, как правило, проводится анализ отрасли, в которой непосредственно действует МСП. Этот этап подразумевает: 1) анализ основных характеристик отрасли; 2) анализ конкурентной ситуации в отрасли; 3) выявление стратегических групп и определение ключевых факторов успеха.

Для анализа характеристик отрасли можно использовать следующие основные критерии:

h прибыльность отрасли;

Н размер и структура рынка отрасли;

Н жизненный цикл отрасли;

Н технологические перемены в отрасли.

Анализ конкурентной ситуации в отрасли подразумевает оценку пяти факторов:

- 1) проникновение на рынок конкурентов-новичков;
- 2) угроза со стороны продуктов-заменителей;
- 3) рыночная власть покупателей;
- 4) рыночная власть поставщиков;
- 5) силу соперничества между существующими на рынке конкурентами.

Карта стратегических групп представляет собой полезную технику анализа структуры отрасли. Если основные предприятия отрасли распределены по категориям и выявлены главные конкуренты фирмы, она может разработать и применить правильную стратегию бизнеса, соответствующую условиям конкуренции и позволяющую успешно конкурировать на рынке.

На последнем шаге анализа отрасли определяют ключевые факторы успеха в данной отрасли. Ключевые факторы успеха включают определенные навыки, опыт, квалификацию и свойства, которые обычно относятся к продукту, услуге или технологии и которые можно использовать для создания конкурентного преимущества фирмы в отрасли. Выявление ключевых факторов успеха позволяют руководителю малого предприятия сосредоточить внимание и усилия на том, что он может делать лучше, чем его конкуренты.

Но помимо этого МСП должны оценить слабые и сильные стороны своей внутренней деловой среды. Анализ внутренней среды фирмы непосредственно связан с определением и развитием её ресурсов. К ресурсам относят активы, компетентность, процессы, опыт, умения или знания, находящиеся в распоряжении компании и контролируемые ею; ресурсы делают фирму сильной, если обеспечивают ей конкурентное преимущество. Это то, что фирма делает или может делать особенно хорошо в сравнении с возможностями существующих или потенциальных конкурентов. Ресурс может представлять собой слабое место компании, если это нечто, что компания или бизнес, независимо от их размеров, не может делать хорошо или делают плохо по сравнению со своими конкурентами.

Тема 3. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Разработка и формирование стратегии, естественно, представляют собой одну из основных задач менеджеров. Это особенно верно применительно к малому бизнесу, где управляющий или владелец руководитель изначально ответственны за разработку бизнес-стратегий: именно они занимаются принятием стратегических решений. Ряд исследователей предполагают, что процесс формирования стратегии в организации включает три основных элемента: разработку стратегического видения и миссии бизнеса; разработку стратегических целей организации и разработку бизнес-стратегий.

1) На первом этапе разработки стратегии определяется корпоративная миссия, которая способствует распространению среди сотрудников чувства общих ожиданий и служит формированию и распространению имиджем фирмы в сознании важных заинтересованных лиц, которые тем или иным образом могут влиять на цели компании.

2) На втором этапе формирования стратегии определяют достижимые цели. Цели предоставляют собой конечные результаты любых планируемых компанией видов деятельности.

3) На третьем этапе занимаются собственно разработкой стратегии. Стратегия основывается на результатах анализа внутренней и внешней деловой окружающей среды.

Формулировка миссии раскрывает причины существования организации на данный момент, поэтому неудивительно, что её разработкой занимается высшее руководство. Миссия должна отражать объединяющий принцип, вдохновляющую идею для всех кругов заинтересованных лиц.

Пример миссии компании малого бизнеса (стр. 151).

1) В сущности, формулировка миссии состоит из пяти элементов. В ней должны находить отражение следующие соображения:

↳ рассуждение о природе бизнеса, которым занимается фирма;

↳ учет реакции на миссию со стороны потребителей, а не самой организации;

↳ базовые ценности и убеждения организации;

↳ элемент устойчивого конкурентного преимущества;

↳ обобщение основных причин выбора данного конкретного подхода к бизнесу и клиентам.

2) На втором этапе формирования стратегии в МСП определяют достижимые цели (стр. 162). Эти цели должны обеспечить МСП направление будущей деятельности и инвестиций. Именно цели бизнеса переводят формулировку миссии в плоскость конкретных задач, определяющих направление и суть деятельности фирмы. К числу целей можно отнести

прибыльность, удовлетворенность персонала своей работой, производительность труда, организационную эффективность, удовлетворение клиентов, социальную ответственность и разработку технологий.

Существует реальная опасность того, что цели для малого бизнеса будут разрабатываться на основе личных целей и задач руководителя-владельца или управляющего фирмой. Персональные цели и задачи носят очень субъективный характер и могут быть полезными для бизнеса МСП, так и нет. Однако, реалии бизнеса – это объективная реальность номер один. Заинтересованные лица типичного МСП, такие, как клиенты, акционеры, банки, финансовые институты, налоговые органы и конкуренты, безусловно, будут рассматривать объективную сторону бизнеса и подвергнут его детальному анализу. Действенные цели должны содержать ряд соответствующих характеристик:

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- реалистичность;
- ограниченность временными рамками.

Типичные организационные цели могут быть стратегическими или оперативными, количественными или качественными .

По периоду планирования они могут быть долгосрочными, среднесрочными или краткосрочными.

3) Третий этап процесса формирования стратегии – разработка самой стратегии. Разработка стратегии, как правило, связана с определением того, настолько фирма соответствует своей деловой среде. Разработка эффективной стратегии представляет собой довольно трудную задачу.

Конкретное преимущество создает основу хорошей стратегии, а она, в свою очередь, должны быть направлена на создание конкретного преимущества. Конкретные преимущества – это те способности, которыми должна обладать компания, чтобы преуспевать в своем бизнесе. Устойчивое конкурентное преимущество должно отвечать следующим условиям:

Н быть достаточно существенным, чтобы обеспечить отличительные особенности компании по сравнению с конкурентами;

Н быть устойчивым в условиях перемен в окружающей среде деятельности и перед лицом конкурентов;

Н быть распознаваемым и связанным с выгодами для клиентов.

Конкурентная стратегия представляет собой поиск благоприятного конкурентного положения в отрасли, являющейся основной яреной конкуренции. Для того чтобы понять, как достичь конкурентного преимущества и определить относительное положение отдельной

фирмы в пределах отрасли, специалисты разработали концепцию родовых стратегий, категорий стратегий, которые следует определенной модели. Есть три формы родовых стратегий, предназначенных для достижения среднего уровня эффективности деятельности в отрасли: лидерство по снижению издержек, дифференциация и сфокусированная стратегия.

h *Лидерство по издержкам.* Лидером по издержкам является компания-производитель с самыми низкими производственными затратами на рынке при хорошем качестве продукции.

h *Дифференциация* представляет собой подходящую стратегию, если фирма способна дифференцировать свои продукты и услуги за счет придания им отличительных особенностей, ценных в глазах клиентов, и если затраты, связанные с дифференциацией, ниже, чем предполагаемая дополнительная выручка.

h *Сфокусированные стратегии.* В рамках сфокусированной стратегии фирма концентрирует усилия на одном или ограниченном количестве рыночных сегментов.

Поскольку в малом бизнесе масштаб не оказывает влияния, как в крупных компаниях, стратегии лидерства по издержкам наименее привлекательны для МСП. Дифференциация, напротив, считается вариантом стратегии для МСП, особенно в сочетании с третьей категорией родовых стратегий, например, когда фирма избирает для себя узкий целевой рыночный сегмент и применяют стратегию лидерства по издержкам.

Тема 4. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И СТРУКТУРА МСП

На выбор типа организационной структуры оказывает влияние множество факторов. Не существует единой подходящей для всех организаций модели организационной структуры, и это особенно касается МСП. Помимо влияния таких факторов, как стратегия, характер деловой среды, размер организации, используемые ею технологии, на выбор организационной структуры МСП не последнее влияние оказывает философия и взгляды их руководителей. Владельцы или управляющие МСП могут сочетать различные факторы, влияющие на структуру организации, и в результате выработать ту модель, которая в наибольшей степени будет отвечать интересам их компаний.

Предполагается, что на МСП ситуация должно быть такой: они, как правило, характеризуются более дружелюбной средой, структура и организационные процессы носят более простой, живой и гибкий характер, что позволяет легко адаптировать их к меняющимся условиям внешней среды.

На МСП процесс принятия решений характеризуется сильной централизацией; вследствие того, что МСП имеет немного уровней принятия, они более гибки с точки зрения организационной структуры, нежели крупные компании. Многие специалисты придерживаются мнения, что крупные компании и МСП с точки зрения механизма принятия решений и организационной структуры – это два принципиально разных мира. И действительно, один из этих миров, более структурно формирован, другой же, наоборот, пользуется динамичной и приспособляемой структуры, поэтому вряд ли удивительно, что МСП обычно считаются более успешными в области инноваций, чем крупные фирмы. Исследования показывают, что у большинства МСП организационная структура достаточно проста, поэтому им проще, чем крупным предприятиям, выявить ключевые процессы и осуществить стратегию в рамках всей организации.

Руководство не зря считается одним из важнейшим факторов успеха в бизнесе. С точки зрения личных качеств руководителю присущи креативность, гибкость, инновационное чутье и способность к провидению. Он использует личный авторитет для достижения организационных целей и задач. Руководитель или управляющий МСП играет несколько ролей в процессе реализации стратегии: он и начальник, и создатель стратегии, и координатор, и наставник, и постановщик задач.

Существуют *шесть препятствий* на пути реализации стратегии: нисходящий стиль руководства (направленный сверху вниз), противоречие в приоритетах, неэффективная управленческая команда, слабые вертикальные коммуникации, плохая координация и недостаточная последовательность и уровень квалификации руководства.

Стиль руководства относится к существенно важным факторам, обуславливающим успех в реализации стратегии МСП. *Предпринимательский стиль* руководства имеет восемь ключевых элементов: собственное видение; контакты с заинтересованными лицами; организационная культура; знания и опыт; умение внушать доверие; эффективность действия предприятия; руководящая роль и желание руководить

Специалисты утверждают, что собственное стратегическое видение предпринимателя является движущей силой руководства. Оно должно быть сформулировано и донесено до всех сотрудников предприятия. Видение руководителя должно быть ясным и понятным для всех кругов заинтересованных лиц. Организационная культура представляет собой набор ключевых ценностей, представлений и норм, которые разделяют все участники организаций. Формирование культуры организации – это непосредственная задача руководителя, именно он устанавливает стандарты и нормы поведения, обеспечивает примеры, определяет моральные организационные ценности. Это особенно важно для малого бизнеса, где именно владелец-руководитель формирует организационную культуру, определяет, что следует и что недопустимо делать. Кроме того, считается, что предприниматель обладает знаниями и опытом в области своего бизнеса. Поскольку руководитель МСП принимает окончательные решения, предполагается, что он должен быть знаком с техническими аспектами ведения бизнеса. Поэтому способность внушать доверие – критический фактор предпринимательского руководства. Если руководитель не способен внушить доверие и оказывать влияние на своих работников, он никогда не сможет создать мотивацию, необходимую для реализации выработанной стратегии. Можно влиять на сотрудников силой личного примера. Если руководитель эффективен, он всегда действует на основе тех принципов, которые он проповедует и внушает другим. Наконец, успешный руководитель всегда испытывает желания руководить, возглавлять свою организацию.

Подход к реализации бизнес-плана со временем эволюционировал от число авторитарного к более демократическому, предполагающему участие в нем работников. Изучая практику руководства и управления в ряде компаний, специалисты пришли к выводу, что подход управляющих можно подразделить на пять категорий:

- h командный;
- h подход с точки зрения организационных перемен;
- h подход на основе сотрудничества с работниками;
- h культурный;
- h творческий.

В ходе деятельности предприятия руководитель выполняет различные *роли*: 1) начальника; 2) создателя стратегии; 3) координатора действий; 4) наставника; 5) постановщика задач.

Если руководитель предпринимательской организации хоть сколько нибудь заинтересованы в успешной разработке и реализации бизнес плана на МСП, они должны учитывать *следующие соображения*:

Н не следует использовать автократический, диктаторский стиль руководства;

Н руководитель предпринимательского типа должен быть мастером неформального влияния. Он должен регулярно общаться со своими сотрудниками и оказывать влияние на них;

Н он должен уметь разрешать конфликты.

Самый важный и самый стратегический ресурс МСП – их работники. Наряду с должной организационной структурой и эффективным руководством мотивированные человеческие ресурсы оказывают существенное влияние на успех процесса, реализации стратегии. Они сосредоточены в квалифицированной мотивированной и способной к приспособлению рабочей силе, а также в системе управления человеческими ресурсами, которая совершенствует рабочую силу и поддерживает её. Аналогично тому как интеллектуальный капитал стал составлять все большую долю совокупных активов организаций, стратегическая роль человеческих ресурсов также становится все более важной.

Анализ исследователей показал, что в более успешных и эффективных МСП степень участия человеческих ресурсов в разработке и реализации стратегий существенно выше, нежели в малоэффективных МСП. В частности, в более эффективных МСП отмечалось весьма активное участие человеческих ресурсов в разработке стратегии (94%), реализации стратегии (97%), долгосрочном планировании (82%), пересмотре систем человеческих ресурсов (78%) и разработке систем человеческих ресурсов (91%). Проведенные исследования показали, что руководители многих МСП считают человеческие ресурсы чрезвычайно важным фактором успеха стратегического процесса.

В частности, многие руководители относят к ключевым ресурсам своих МСП способности своих сотрудников. Повышение уровня компетенции человеческих ресурсов способствует расширению возможностей компании, что может обеспечить ей успех в условиях конкуренции. Также для успеха малого бизнеса важна организационная культура. Вся деятельность малого бизнеса, от производства до маркетинга, от администрирования до менеджмента – все находится под влиянием культуры компании. Существует перечень ключевых элементов культуры в условиях малого бизнеса, которые совокупно отражают личность предпринимателя, его основавшего:

Н система ценностей;

Н проницательность;

Н склонность следить за расходами;

Н настойчивость;

- И чувство времени;
- И ответственность;
- И последовательность;
- И методы разрешения конфликтов.

Считается что предпринимательская культура призвана мотивировать людей делать то, что требуется, должным образом как для организации, так и лично для себя.

Специалисты утверждают, что руководитель может прививать необходимую позитивную культуру в организации и предлагает следующие советы: больше доверяйте, больше слушайте, меньше говорите, способствуйте созданию работников желания работать, а не страха; относитесь к каждому работнику как к человеку, действующему по своей доброй воле, а не по принуждению, уделяйте больше внимания обслуживанию потребителей, а не итоговым показателям; руководите похвалой, а не порицанием и сделайте работу увлекательной.

Также прямой задачей руководителя является распределение ресурсов. Именно они принимают решения о том, какие ресурсы следует направить тому или иному подразделению. Основной и наиболее важный инструмент распределения организационных ресурсов в интересах поддержания реализации стратегии – составление бюджета или бюджетирование. Бюджетирование отражает, каким образом руководитель намерен тратить финансовые средства. Бюджет компании служит источником финансовой информации о распределении денежных средств между её подразделениями и различными типами организационных ресурсов.

Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА МСП

Планирование определяет, какова текущая ситуация и какого положения в будущем желает достичь организация и как этого добиться. В условиях МСП планирование имеет множество преимуществ:

И *сосредоточенность* и *гибкость* – планирование помогает узнать какова сущность вашего бизнеса, кто ваши потребители и каким образом можно обеспечить им хорошее обслуживание;

И *повышение эффективности деятельности* – планирование связано с наилучшим вариантом распределения и использования ресурсов, а кроме того, план всегда ориентирован на достижение результата;

И *улучшение координации* – планирование способствует совершенствованию координации между организационными подразделениями, например, за счет перевода стратегических целей в конкретные тактические мероприятия, предпринимаемые на разных уровнях организационной иерархий;

И *улучшение контроля* – планирование это мощный инструмент организационного контроля, поскольку оно позволяет оценить степень достижения целей;

И *эффективная организация времени* – планирование позволяет владельцу-управляющему МСП выявить самое важное и правильно распределить свое время, чтобы не упустить моменты для решения проблема долгосрочного характера.

Существуют причины, по которым некоторые менеджеры малого бизнеса склонны избегать формального планирования в процессе менеджмента своих фирм:

- страх провала
- постоянная спешка
- постоянная загрузка
- высокие затраты, сопряженные с процессом планирования
- недостаток знаний
- недостаток опыта.

Стратегическое планирование имеет важное значение для долгосрочного роста и развития мелких высокотехнологических компаний. У фирм, применяющих формальные или неформальные процессы стратегического планирования, наблюдается улучшение основных показателей деятельности по сравнению с фирмами, не осуществляющими стратегического планирования. Это касается оборота, темпов роста, успехов в достижении целевой прибыли и корпоративных целей.

Процесс бизнес-планирования определяет, как владельцы и руководители бизнеса трансформируют свои личные цели в бизнес-цели и затем стараются достичь их, следуя логически последовательному процессу.

Первый шаг процесса бизнес-планирования показывает, как личные цели владельца-руководителя МСП наряду с корпоративными целями выявляются в процессе обсуждений и оценки. Затем управляющие малым бизнесом осуществляют анализ внутренней и внешней окружающей среды. На следующем шаге проводится анализ потребителей, позволяющий определить целевые рынки фирмы и целевые группы потребителей. В соответствии с этим фирма должна разработать свою маркетинговую стратегию и составить комплекс мероприятий маркетинга.

Процесс планирования бизнеса связан с решением трех основных проблем:

- 1) понять, где вы находитесь в данный момент (то есть каково нынешнее положение фирмы);
- 2) решить, где следует находиться (то есть какое положение желательно занять фирме в будущем);
- 3) спланировать, как добраться к месту назначения (то есть составить план мероприятий, направленных на достижение желаемого положения).

Существуют четыре вида бизнес-планирования. МСП для достижения своих организационных целей могут использовать любой из этих инструментов планирования:

- стратегическое планирование;
- оперативное планирование;
- составление бюджета;
- прогнозирование.

1) Оперативные планы разрабатываются на более низких уровнях крупных предприятий или на высшем иерархическом уровне малого бизнеса. Эти планы определяют, какие действия необходимо предпринять для достижения оперативных целей. Оперативное планирование осуществляется в интересах ведения бизнеса в течение года, в оперативном плане обычно намечают, как будет вестись бизнес повседневно.

2) Бюджет представляет собой план распределения ресурсов, с помощью бюджета планируют ведение бизнеса на функциональном уровне. В рамках малого бизнеса центральное место в стратегическом менеджменте и планировании занимает составление бюджета.

3) Прогнозирование – это расчет будущих финансовых результатах для краткосрочного периода. В малом бизнесе наиболее важно прогнозирование движения денежной наличности.

Стратегическое планирование – это постоянный процесс, посредством которого руководители малого бизнеса разрабатывают бизнес стратегии и поддерживают

конкурентоспособность своей фирмы на рынке. Владелец-руководитель МСП считается главным стратегом своей фирмы и ему принадлежит последнее слово в принятии важных решений.

Существуют две модели стратегии для МСП:

1) Рациональная модель стратегии рассматривает процесс разработки как формальный вид деятельности компании. Процесс фокусируется на взаимосвязи между внешней деловой окружающей средой и самой организацией. Важная задача рационального стратега – достижение «стратегического соответствия».

2) Модель интуитивной разработки стратегии сосредоточена на внутренних параметрах организации, таких, как культура, стиль руководства, политика в отношении человеческих ресурсов. В соответствии с этой моделью формальное стратегическое планирование со временем утрачивает свое значение, преимущественно из-за динамичности внешней среды, когда ключевыми условиями для выживания компании становятся способность к инновативности и гибкости.

Руководитель малого бизнеса, организующий новое дело, должен иметь бизнес-план. Он помогает намечать цели бизнеса и определить, каким образом достичь их.

Успешный бизнес-план может:

- Н обеспечивать первое благоприятное впечатление от бизнеса;
- Н демонстрировать энтузиазм предпринимателя по отношению к данному начинанию;
- Н четко показывать, кто является клиентами компании;
- Н обеспечивать четкую всеобъемлющую оценку рисков и возможностей предприятия;
- Н представлять информацию о деятельности бизнеса в структурированной концентрированной форме с использованием наглядных материалов;
- Н представлять в понятной форме техническую информацию касающуюся бизнеса.

Тема 6: МЕНЕДЖМЕНТ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Преимущества и недостатки малых предприятий

Преобладающее большинство занятого в экономике населения работает на предприятиях численностью менее 500 человек. Однако практически все исследования, касающиеся вопросов управления, ориентированы на менеджеров крупных структур. Поэтому возникает необходимость рассмотреть особенности управления малыми предприятиями.

Вместе с тем, несмотря на относительный рост численности персонала и объема выпускаемой продукции на малых предприятиях по сравнению с крупными, доля прибыли последних в общем объеме неуклонно растет.

Объяснение подобного рода эффектов лежит в области макроэкономики и выходит за рамки настоящего курса, однако мы можем отсюда заключить, что положения менеджера крупной компании и менеджера мелкого предприятия различаются не только уровнем их заработной платы или размахом работы, но и рядом других качеств, которые рассмотрим несколько подробнее.

Например, в нашей стране важным моментом является реакция руководителя на вынужденную замену. Влияние вынужденной замены на работу менеджера особенно заметно на отечественных предприятиях машиностроительных отраслей. Ситуации, когда отсутствуют нужное сырье, необходимая комплектация, выходит из строя уникальное оборудование, настолько распространены, что являются нормой для повседневной деятельности администрации. При отсутствии "вдруг" на предприятии, например, резисторов (конденсаторов, болтов, резины, клея и т. д.) требуемой марки работа не останавливается — происходит процесс вынужденной замены. Либо в ущерб качеству требуемый резистор меняют на резистор похуже, либо используют более качественный (например, более долговечный, хотя в данном случае долговечность может быть не критичным параметром) и дорогостоящий. Таким образом, риск потери в качестве или в затратах не приводит к остановке в производстве.

Процедура вынужденной замены пронизывает всю работу предприятия. Функции подсобного рабочего, находящегося в загуле, выполняет квалифицированный станочник (бывает и наоборот, но реже), неисправное оборудование одного типа меняют на менее производительное оборудование другого типа и т. д.

Происходит замена поставщиков и потребителей, разработчиков и смежников, потребляемых ресурсов и выпускаемой продукции и т. д.

В рыночной экономике подобного рода явления существенно сглажены, но в переходный период с ними необходимо считаться. Поэтому следует иметь в виду, что если в настоящее время крупные предприятия относительно устойчивы и способны, пусть и с

потерями, выдержать процесс вынужденной замены, то малым фирмам оперативно произвести замену порой просто нечем. Статистики разорения малых фирм в нашей стране не ведется, но можно предположить, что процент обанкротившихся малых предприятий из-за непригодности к требуемым заменам достаточно велик.

Почему же малые фирмы, находясь в условиях, куда менее привилегированных, имея гораздо меньше средств для проведения жизненно важных стратегических исследований, тем не менее отвоевывают свою долю на рынке? Вероятно потому, что **малые предприятия имеют свои достоинства**. Эти достоинства не слишком бросаются в глаза, но они весьма существенны.

Прежде всего, это известный **предпринимательский дух**. Люди, пришедшие работать на малое предприятие, гораздо острее чувствуют успехи и неудачи фирмы. По данным многих исследований, производительность труда у работников предприятий с численностью занятых менее 500 человек по крайней мере на 50% выше, чем на предприятиях с числом занятых свыше 4,5 тыс. человек.

Существует множество критериев отнесения предприятия к группе малых: численность работающих, объем продаж, величина капиталовложений и т. д.

С точки зрения вопросов управления к малым имеет смысл относить предприятия, которые управляются одним-двумя руководителями, что обеспечивает оперативность управления.

Другим не менее важным преимуществом малых фирм является **более высокая скорость прохождения информации**. В первую очередь это обстоятельство объясняется значительно меньшим объемом информации на малых фирмах. Менеджеры крупной компании на различных уровнях управления в условиях дефицита времени и интенсивного потока информации вынуждены подразделять информацию на срочную и долговременную (которая иной раз попадает под "сукно"), причем вероятность того, что в разряд последней попадет срочная информация, достаточно велика, а не принятое, равно как и невыполненное, вовремя решение оборачивается значительными потерями. Менеджер мелкой фирмы может себе позволить подходить ко всей информации относительно равноценно, что существенно снижает риск возможных потерь.

Кроме того, наличие большого числа уровней управления в крупных корпорациях увеличивает **протяженность между объектом и субъектом управления**, что также снижает оперативность в работе. Хотя компьютеризация и внедрение различного рода гибких организационных структур в определенной степени компенсируют эти недостатки, преимущества малых фирм в этом отношении очевидны.

Все сотрудники на виду, их работа происходит на глазах у всего предприятия. Поскольку фирма может постоянно пребывать в зоне риска (а средний срок жизни малых фирм – шесть лет), то это стимулирует сотрудников на непрерывные поиски улучшений.

Недаром существует достаточно тесная корреляционная связь между размерами фирм и нарушениями трудовой дисциплины, текучестью кадров и другими сопутствующими явлениями. Работая в огромном коллективе, менеджер сталкивается с массой вопросов, которые легче всего решаются их дроблением.

Если малое предприятие не является дочерней организацией и предоставлено само себе, то оно имеет гораздо большую **маневренность**, поскольку ограничения, накладываемые головной компанией, не сковывают ее. Однако при неудачах отсутствуют страховка и поддержка, которые головная компания оказывает дочерним фирмам.

Одной из самых значительных перемен в последнее время явилось расширение доступа к внешней информации всех, даже мельчайших субъектов рынка.

Строго говоря, доступ к информации был и раньше, однако малые фирмы не имели средств для ее оплаты, да и степень оперативности потребляемой информации была у малых фирм на относительно низком уровне. Одной этой причины было достаточно, чтобы мелкий предприниматель разорялся за несколько лет (если в редчайшем случае он не вставал на ноги). Сейчас поток информации значительно расширился и, что особенно важно для малых фирм, стал относительно дешевым доступ к средствам и носителям информации (компьютерным сетям, факсам, телексам и т. д.). **Поэтому мелкий производитель экономит не только на издержках, но и оперативно получает информацию о том, что можно продать, где и за сколько.**

Помимо общественной поддержки (традиционно в западном, прежде всего американском, мире общественное мнение было всегда на стороне малого бизнеса, который ассоциируется с американской мечтой) **небольшие предприятия, как правило, имеют определенные налоговые льготы и другие, законодательно предоставляемые преимущества.**

Серьезные фирмы разрабатывают определенную, на их взгляд, лучшим образом функционирующую структуру управления, под которую впоследствии подлаживается и хозяйственная деятельность. **Небольшие по размеру фирмы не имеют такой строго очерченной структуры** и взаимоотношения между сотрудниками складываются скорее не из их первоначальных обязанностей, а в большей степени обусловлены оперативной ситуацией.

В Англии принят порядок - вначале дать людям протоптать на газоне дорожки, а уже после этого их асфальтировать. Подобным образом складываются отношения между персоналом в небольших структурах - **построение организации осуществляется в соответствии с самопроизвольно сложившимися отношениями, чего в крупных организациях в полной мере достичь невозможно.**

Рынок по своей природе анархичен, однако внутри предприятия должен быть строгий порядок и соответствующая иерархия, иначе из этого анархичного рынка его (предприятие)

выкинут. Крупные фирмы должны следить за поддержанием внутреннего равновесия, а на малых оно по большей части достигается автоматически.

Кроме того, определенным образом построенная **управленческая структура малых предприятий гораздо в большей степени адаптирована к возможным изменениям внешней среды**, и менеджеру приходится не заниматься процессом формализации связей между сотрудниками, а лишь учитывать их в своей работе.

Таким образом, малые размеры фирмы обеспечивают ей управляемость и что важнее – преданность делу. При этом создается такое положение, при котором не теряются значение и роль каждого отдельного работника.

Недостатками крупных фирм (и соответственно преимуществами малых) является то, что советы директоров далеки от нужд рынка, они одобряют и утверждают планы, а не товары, управляющие крупных компаний не привержены к риску и нововведениям.

Для малых фирм характерны также совмещение профессий, универсальные знания и умения (в отличие от узкой специализации на конвейере).

Управляющим на крупных фирмах, чтобы достичь такой квалификации и активности сотрудников, приходится тратить много времени, отвлекать значительные средства на обучение и переобучение персонала.

Малые предприятия не способны проводить научных исследований и вкладывать серьезные средства в перспективные начинания (во всяком случае, не способны это делать до тех пор, пока они еще являются малыми). Однако в любом отрицательном явлении имеются свои положительные стороны.

Малые предприятия успешно функционируют именно в тех направлениях, где не требуется значительных вложений в основные средства и сравнительно низки управленческие расходы, что положительно сказывается на себестоимости выпускаемой продукции и повышает адаптационные возможности предприятия. Даже в предприятиях научной ориентации небольшой коллектив работает с колоссальной отдачей.

Насколько сильны плюсы мелкого бизнеса, можно судить по их не слишком активному желанию встать под опеку крупной организации. В этом случае за приобретение стабильности и устойчивого положения мелкие фирмы расплачиваются своей независимостью.

Это приводит к следующим последствиям:

- ✓ материнская фирма становится единственным источником финансирования. В случае возникновения разногласий дочернее предприятие лишено возможности привлекать капитал посредством продажи акций третьим лицам;

- ✓ Возможности сбыта продукции лишь материнской компании или в лучшем случае под ее контролем. При отказе выкупить произведенную продукцию или предложении купить ее по неприемлемым ценам дочерняя фирма лишена возможности маневра;
- ✓ необходимости делиться своей прибылью и подконтрольному распределению прибыли, оставшейся в распоряжении;
- ✓ увеличению периода окупаемости затрат и соответственно работе в условиях стратегического (а не тактического) риска;
- ✓ прочим негативным последствиям.

Недостатки малых фирм видны и лежат на поверхности. Они как уже отмечалось, лишены возможности заниматься крупномасштабными научными исследованиями. Малые фирмы делают свое будущее, а не прогнозируют его. Малый бизнес работает под страхом быть разоренным, многое зависит не столько от умения менеджеров, сколько от воздействия внешней среды. Поэтому в кризисные для экономики периоды небольшие предприятия в первую очередь становятся банкротами. В период спада они лишены возможности сохранять заработную плату своим сотрудникам. Им не по силам проводить политику полной занятости, как это практикует, например, ИБМ.

У малого предприятия нет возможности покупать сырье со значительными оптовыми скидками, так как закупки его ограничены масштабом производства, им также не по средствам организовать собственную службу маркетинга и дилерскую сеть. Кроме того, ограниченная номенклатура выпускаемой продукции делает малое предприятие уязвимым с точки зрения конъюнктуры рынка.

На крупных фирмах применим принцип Парето: на 20% потребителей приходится 80% сбыта; 20% запасов дают 80% движения капитала; 20% сотрудников управления выполняют 80% всей управленческой работы.

На мелких фирмах это правило не действует, поскольку из-за незначительных объемов производства и численности персонала нагрузка распределяется более равномерно.

Малому бизнесу практически нет применения в фондоемких, наукоемких отраслях, отраслях, требующих больших капиталовложений. Сфера их деятельности ограничена.

Менеджмент на малых предприятиях

Всегда следует иметь в виду, что масштабы деятельности предприятий определяются не стремлением менеджеров или владельцев достигнуть тех или иных размеров, а предопределены объективными факторами и, прежде всего, требованиями рынка и вытекают из условий конкурентной борьбы.

Различие между мелкими и крупными фирмами обуславливают и различия в деятельности менеджеров. В частности, интересно было бы обратить внимание на структуру времени работы руководителя. В случае если руководитель находится внутри коллектива, то большую часть его рабочего времени занимают контакты с персоналом. Если менеджер физически не в состоянии охватить хотя бы опорные моменты работы своих подчиненных, то в своей руководящей деятельности ему целесообразнее заниматься не столько контролем исполнения указаний (эта обязанность возлагается на помощников), сколько стратегическими вопросами деятельности предприятия.

Руководитель малой фирмы полагает, что многие функции легче выполнить самому, нежели перепоручать подчиненным. Однако этот выигрыш носит единовременный характер.

Целесообразно потратить определенное время на обучение подчиненного и делегировать ему полномочия, чем постоянно самому выполнять эту работу.

Поэтому можно полагать, что отказ от делегирования полномочий влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на управлении вообще.

Линию поведения менеджера довольно точно охарактеризовал Каносукэ Мацусита:

"Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен быть среди них; когда тысяча можешь занять место в центре; если же ты руководишь десятью тысячами будь на удалении, но там, откуда всех видишь."

К занятию такой позиции менеджера подталкивают условия среды функционирования. Между тем когда, например, руководитель отдела становится директором и количество людей, работающих под его началом, увеличивается на порядок, а времени на общение с ними остается ничтожно мало, то это вызывает психологическое отторжение подчиненных по отношению к руководителю, которые помнят своего руководителя более доступным.

Может быть, поэтому людям иной раз подсознательно легче принять в качестве директора "варяга", нежели своего бывшего начальника. "Выросший" на предприятии "свой" руководитель невольно пытается сохранить прежний стиль работы, поскольку мнение окружающих сотрудников всегда влияет на поведение любого руководителя.

В целях подготовки квалифицированных управляющих, в том числе и управляющих высшего эшелона, в экономически развитых странах, прежде всего в Японии, уделяют большое внимание **ротации кадров**. Передвижение кадров как по горизонтали, так и по

вертикали (вертикальное перемещение считается более важным), является процедурой не формальной и осуществляется не столько в силу прямой необходимости (по причине выбытия вышестоящего начальника), сколько из понимания того, что ротация—один из важнейших приемов стимулирования профессионального роста менеджеров. Причем чем больше размеры компании, тем быстрее в ней сменяемость руководителей.

Таким образом, занимая очередную должность, руководитель знает, что ему предоставлено четыре-шесть лет, которые не имеет смысла тратить на то, чтобы попытаться усидеть на своем месте (ведь в любом случае будет передвижение), поэтому он должен зарекомендовать себя с наилучшей стороны и развить доверенное ему дело.

Бюджет времени работы руководителя целесообразно расчленить на три направления: контроль, планирование, помощь подчиненным.

Этим функциям необходимо уделять большую часть времени. Если же руководитель не в состоянии хотя бы три четверти своего рабочего дня уделять этим направлениям, то необходимо провести хронометраж времени и переложить часть текущей работы на подчиненных.

В зависимости от численности коллектив имеет свою специфику и менеджмент.

Руководитель небольшого коллектива. Специфика такого организационного подразделения предполагает неформальное исполнение власти. Иерархическая лестница формируется большей частью самим персоналом и в меньшей степени навязывается извне. Однако руководителю всегда следует иметь в виду, что автономно работающая небольшая группа, где взаимоотношения между работниками носят прямой характер и доступ к информации имеют все, предрасположена к выделению скрытых лидеров, и личность, более компетентная обладающая более сильным характером, может в ряде случаев перехватить власть, оставив тем самым номинального менеджера не у дел.

Сам руководитель все время на виду, равно как и принимаемые им решения, естественного барьера между ним и подчиненными нет, и его авторитет в большей степени, нежели в других организационных структурах, основан на профессиональных качествах и трудолюбии.

Руководитель среднего по размерам коллектива. Таким подразделением невозможно управлять напрямую, поэтому необходимо создание определенной организационной структуры с выделением линейных и функциональных специалистов.

Средний по размерам коллектив, как правило, состоит из группы небольших коллективов, в каждом из которых возможны только прямые контакты между персоналом.

Роль управляющего таким коллективом во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб, что предусматривает в ряде случаев единоличную ответственность. То, что у японских специалистов называется делегированием

ответственности, желательно, но не всегда возможно, поскольку всегда есть вопросы, которые может решить только руководитель.

В последние годы руководителей предпочитают делить на руководителей по вкладу (руководителей подразделений, построенных на функциональной основе) и руководителей подразделений, ориентированных на результат.

Такие руководители не столько ставят задачи подчиненным, оговаривая при этом их личный вклад, сколько нацеливают персонал на достижение результата.

В организации, ориентированной на результат, руководитель должен проявить следующие качества:

- ✓ широкое общее представление о положении дел за рамками собственного подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностей их использования; чуткость к ситуациям внутри и вне организации; творческий подход и умение мотивировать как самого себя, так и персонал в целях достижения результатов; желание и способность сотрудничать;
- ✓ понимание результатов, а также умение планировать и выполнять планы;
- ✓ способность идти на риск;
- ✓ положительное отношение к работе, себе и коллегам, способность принимать решения;
- ✓ готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития подразделения и персонала.

Высшее управление. Если крупная фирма, имея хорошие финансовые показатели, прочное положение на рынке, оказывается на пороге кризиса, то это, как правило, результат плохого управления. Даже растущим фирмам целесообразно первостепенное внимание уделять формированию сильного управленческого звена.

Западные теоретики рекомендуют продумывать управленческую структуру с упреждением, а не подстраивать ее под уже сложившуюся ситуацию.

В отличие от управления не слишком крупными структурами высший менеджмент не имеет готовых рецептов.

Процедура формирования управленческих структур на фирмах предложена Питером Друкером:

“Поначалу было бы разумно создавать высшие управленческие звенья на неформальной основе. Не стоит начинать работу на вновь созданном и расширяющемся предприятии с раздачи званий и титулов, широкого анонсирования намерений. Вряд ли есть смысл сразу же устанавливать управленческим работникам повышенную зарплату. Со всем этим можно подождать примерно год, то есть до тех пор, пока более или менее не выяснится, насколько работоспособна новая структура. В этот период, который можно считать

переходным или промежуточным, все работники вновь созданной группы управления должны войти в курс дела, установить контакты друг с другом, найти общие точки соприкосновения. Годы через два-три, когда предприятие начнет испытывать потребность в квалифицированном управленческом аппарате, он будет к его услугам.

Если же новому предприятию не удастся обзавестись квалифицированными управленческими кадрами, до того как возникнет действительная потребность в них, его деятельность выйдет из-под контроля задолго до возникновения этой потребности".

Тема 7: ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Линейная структура управления



Эта структура применяется в случаях, когда выполняемая работа проста и однообразна; владелец предприятия имеет возможность постоянно контролировать работу персонала.

Функциональная структура управления



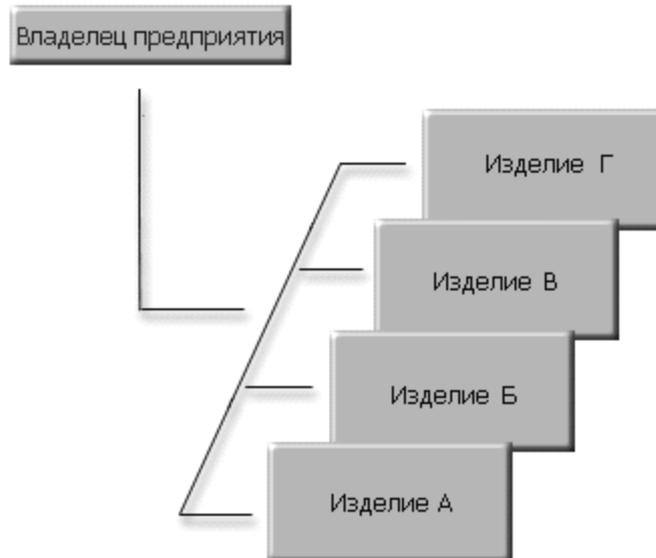
Эта структура применяется в случаях, когда потребность в эффективном управлении очень высока, на предприятии занято большое количество работников, ситуация на предприятии и вокруг него достаточно стабильна.

Региональная структура управления



Эта структура применяется в случаях, когда деятельность предприятия рассредоточена в различных регионах, причем потребности клиентов и условия конкуренции в этих регионах различны.

Структура управления, ориентированная на товарную специализацию



Эта структура применяется в случаях, когда предприятие занимается производством нескольких, не связанных между собой групп товаров.

Структура управления, ориентированная на потребителей



Эта структура применяется в случаях, когда потребности каждой группы клиентов существенно различаются между собой.

Темы 8: ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Структура документооборота

Документооборот - это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи в дело. Различают три основных потока документации:

- ✓ документы, поступающие из других организаций (входящие);
- ✓ документы, отправляемые в другие организации (исходящие);
- ✓ документы, создаваемые на предприятии и используемые работниками предприятия в управленческом процессе (внутренние).

Документы, поступающие на предприятие проходят:

- ✓ первичную обработку;
- ✓ предварительное рассмотрение;
- ✓ регистрацию;
- ✓ рассмотрение руководством;
- ✓ передачу на исполнение.

Служба документационного обеспечения управления (ДООУ), которая может быть представлена на предприятии как самостоятельным структурным подразделением (канцелярия, общий отдел, секретариат), так и отдельным сотрудником (секретарь-референт) должна принимать к обработке только правильно оформленные документы, имеющие юридическую силу и присланные в полном комплекте (при наличии приложений). В противном случае присланные документы возвращаются автору с соответствующим сопроводительным письмом, где указываются причины возврата.

Конверты от поступающих документов оставляют в тех случаях, когда только по конверту можно определить адрес отправителя, время отправки и дату получения документов. Не вскрываются и передаются по назначению документы с пометкой "лично" и в адрес общественных организаций. Предварительное рассмотрение документов проводится работником службы ДООУ с целью распределения поступивших документов на:

- ✓ направляемые на рассмотрение руководителю предприятия;
- ✓ направляемые непосредственно в структурные подразделения или конкретным исполнителям.

Без рассмотрения руководителем передаются по назначению документы, содержащие текущую оперативную информацию или адресованные в конкретные подразделения. Это

позволяет освободить руководителя предприятия от рассмотрения мелких текущих вопросов, решения по которым могут принимать ответственные исполнители.

На рассмотрение руководства передаются документы, адресованные руководителю предприятия и документы, содержащие информацию по наиболее важным вопросам деятельности предприятия.

Обработка и передача документов исполнителям осуществляются в день их поступления в службу ДООУ. Если документ должен исполняться несколькими подразделениями или должностными лицами, его размножают в нужном количестве экземпляров.

Документы, подлежащие отправке в другую организацию, сортируют, упаковывают, оформляют как почтовое отправление и сдают в отделение связи. Перед упаковкой служба ДООУ обязана проверить правильность оформления документов, наличие всех приложений, соответствие количества экземпляров количеству адресатов и т.д. Неправильно оформленные документы подлежат возврату исполнителю на доработку. На заказную корреспонденцию составляется опись рассылки, которая подписывается работником службы ДООУ и датируется.

Исходящие документы должны обрабатываться и отправляться в день регистрации.

Внутренние документы предприятия передаются исполнителям под расписку в регистрационной форме.

Службы ДООУ должна систематически вести учет количества обрабатываемых документов, включая все их виды и размноженные экземпляры. Результаты учета документооборота обобщаются и доводятся до сведения руководителя предприятия для выработки мер по совершенствованию работы с документами.

Технология работы с документами

Регистрация документов

Регистрация документов - это фиксация факта создания или поступления документа путем проставления на нем индекса и даты с последующей записью необходимых сведений о документе в регистрационных формах. Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения и дальнейшего использования в справочных целях (организационно-распорядительные, плановые, отчетные, учетно-статистические, бухгалтерские, финансовые и т.д.). Регистрируются входящие, исходящие и внутренние документы.

Однако, не все документы предприятия регистрирует служба ДООУ. Документы специальных (функциональных) систем документации (плановые, бухгалтерские, финансовые и др.) регистрируются в соответствующих подразделениях. В службе ДООУ на этих документах ставится только дата поступления.

Регистрация документов должна быть только **однократной**. **Поступающие документы регистрируются в день поступления, отправляемые и внутренние - в день**

подписания или утверждения. При передаче зарегистрированного документа из одного подразделения в другое он не должен регистрироваться повторно.

Входящие, исходящие и внутренние документы регистрируются отдельно.

Регистрационный индекс **входящих и исходящих** документов включает:

- ✓ порядковый номер в пределах регистрируемого массива документов;
- ✓ индекс по номенклатуре дел.

Например: 218/08-17, где 218- порядковый регистрационный номер; 08-17 - номер дела, в которое будет подшит документ или его копия (для исходящих документов).

В состав индекса могут дополнительно входить номера (коды) из классификаторов корреспондентов, структурных подразделений, вопросов деятельности и т.д.

Внутренние документы при регистрации делятся на группы по видам документов, каждая из которых регистрируется отдельно, например: приказы по основной деятельности, приказы по личному составу, акты ревизий, протоколы заседаний, отчеты, докладные записки и т.д. Порядковые регистрационные номера (индексы) присваиваются документам в пределах каждой регистрируемой группы. Для внутренних документов обычно применяется простая порядковая нумерация, например: приказ № 28, протокол № 3, акт № 7.

Регистрационные индексы присваиваются входящим, исходящим и внутренним документам в пределах календарного года.

В качестве регистрационных форм, в зависимости от объемов регистрируемых массивов документов, используют регистрационные журналы или регистрационно-контрольные карточки (РКК). Журналы удобны при сравнительно небольшом количестве регистрируемых документов, так как поиск информации по журналу довольно продолжителен по времени. Соблюдая названные выше правила индексации документов необходимо вести одновременно несколько журналов регистрации отдельно для входящих, исходящих и внутренних документов, разделив последние еще и по видам документов. Кроме того, по журналу невозможно вести контроль за исполнением документов, необходимо вторично регистрировать поставленные на контроль документы на контрольных карточках.

Этих недостатков лишены РКК, позволяющие более оперативно вести информационно-справочную работу и осуществлять контроль за исполнением документов без повторной регистрации. РКК печатается в нескольких экземплярах, что позволяет создать несколько справочных картотек (по вопросам деятельности, по корреспондентам и т.п.) и контрольную картотеку.

При ведении карточной системы регистрации документов в службе ДОУ должны быть подготовлены к началу нового календарного года специальные нумерационные бланки – шахматки.

Установлен следующий **обязательный состав реквизитов для регистрации документов:**

- ✓ автор (корреспондент);
- ✓ название документа;
- ✓ дата документа;
- ✓ индекс документа;
- ✓ дата поступления документа (для входящих документов);
- ✓ индекс поступления документа (для входящих документов);
- ✓ заголовок документа или его краткое содержание;
- ✓ резолюция (исполнитель, содержание поручения, автор, дата);
- ✓ срок исполнения;
- ✓ отметка об исполнении (краткая запись решения вопроса по существу, дата фактического исполнения и индекс документа - ответа);
- ✓ номер дела.

В случае необходимости состав обязательных реквизитов может быть дополнен следующими:

- ✓ исполнители;
- ✓ расписка исполнителя в получении документа;
- ✓ ход исполнения;
- ✓ приложения и др.

Формы регистрационного журнала и карточки не регламентированы, т.е. порядок расположения реквизитов в этих формах определяется службой ДОУ предприятия. Регистрация документов-ответов должна вестись на регистрационных формах инициативных документов. Документу-ответу присваивается самостоятельный порядковый регистрационный номер в пределах соответствующего регистрационного массива.

Технология работы с документами

Контроль исполнения документов

Контролю подлежит исполнение всех зарегистрированных документов. Контроль исполнения включает:

- ✓ постановку документа на контроль;
- ✓ проверку своевременного доведения документа до исполнителя;

- ✓ проверку и регулирование хода исполнения;
- ✓ учет и обобщение результатов контроля исполнения документов, информирование руководителя.

Основная цель организации контроля исполнения - обеспечение своевременного и качественного исполнения документов.

Контроль осуществляют руководители, служба ДОУ и ответственные исполнители. Служба ДОУ контролирует организационно-распорядительные документы. Документы других систем контролируются соответствующими подразделениями или сотрудниками.

Сроки исполнения исчисляются в календарных днях с даты подписания (утверждения) документа, а для поступивших - с даты поступления.

Типовые сроки исполнения документов устанавливаются актами высших органов государственной власти и управления, а также центральных функциональных и отраслевых органов управления.

Индивидуальные сроки устанавливаются руководителем предприятия. Конечная дата исполнения указывается в тексте документа или в резолюции руководителя.

Изменение срока исполнения производится только по указанию руководителя в следующем порядке: типовые сроки - принятием нового акта, индивидуальные - руководителем, который их установил.

Перенесение срока исполнения документа по просьбе исполнителя, мотивированной наличием уважительных причин, осуществляется руководителем предприятия после получения докладной записки от исполнителя. Решение о переносе срока исполнения отражается в резолюции руководителя и переносится из резолюции в контрольную карточку.

При организации контроля исполнения используются экземпляры РКК, заполняемые при регистрации документов.

Карточки контролируемых документов (**контрольная картотека**) систематизируются по срокам исполнения документов, по исполнителям, группам документов. Службой контроля осуществляются следующие операции:

- ✓ формирование картотеки контролируемых документов;
- ✓ направление карточки контролируемого документа (пункта задания) в подразделение-исполнитель;
- ✓ выяснение в структурном подразделении фамилии, имени, отчества и телефона исполнителя;
- ✓ напоминание подразделению-исполнителю о сроке исполнения;
- ✓ получение информации о ходе и результатах исполнения;
- ✓ запись хода и результатов исполнения в карточке контролируемого документа;

- ✓ регулярное информирование руководителей о состоянии и результатах исполнения;
- ✓ сообщение о ходе и результатах исполнения документов на оперативных совещаниях, заседаниях коллегиальных органов;
- ✓ снятие документов с контроля по указанию руководителей;
- ✓ формирование картотеки исполненных документов.

Проверка хода исполнения осуществляется на всех этапах до истечения срока в следующем порядке:

- ✓ заданий последующих лет - не реже одного раза в год;
- ✓ заданий последующих месяцев текущего года - не реже одного раза в месяц;
- ✓ заданий, поручений текущего месяца - каждые десять дней, и за пять дней до истечения срока.

Служба ДОУ должна вести не только **формально-сроковый**, но и **предупредительный контроль**, т.е. не только напоминать исполнителям о приближении сроков исполнения, но и выяснять состояние исполнения, выявлять причины возможного срыва и принимать меры по их устранению, информируя руководство и помогая организовать исполнение документа.

Документ считается исполненным и снимается с контроля после исполнения заданий, сообщения результатов заинтересованным организациям и лицам или другого документированного подтверждения исполнения. Результаты исполнения отмечаются в контрольной карточке и на самом исполненном документе.

Результаты работы исполнителей с контролируемыми документами должны периодически (например, ежемесячно) обобщаться и анализироваться службой ДОУ и доводиться до сведения руководителя предприятия в целях повышения исполнительской дисциплины.

Систематизация документов

Для обеспечения правильного формирования и учета дел на предприятии должна составляться номенклатура дел.

Номенклатура дел

- это систематизированный перечень заголовков дел с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

В номенклатуру дел включаются все документы, образующиеся в деятельности предприятия, кроме технической документации и печатных изданий. При составлении номенклатуры дел предприятиям необходимо учитывать требования к номенклатуре дел, содержащиеся в Государственной системе документационного обеспечения управления, Основных правилах работы ведомственных архивов, перечнях документов с указанием сроков

хранения. Номенклатура дел предприятия разрабатывается специалистом, ответственным за организацию работы с документами, утверждается руководителем предприятия и вводится в действие с 1 января следующего календарного года.

Номенклатура дел составляется по установленной форме и включает реквизиты: наименование предприятия, наименование вида документа, дату, индекс, место составления, гриф утверждения, заголовок к тексту, текст, подпись, гриф согласования (одобрения).

Содержательная часть номенклатуры дел представляет собой таблицу из 5-ти граф: индексы дел, заголовки дел, количество дел (томов, частей) и № статьи по перечню, примечания.

В графе 1 таблицы номенклатуры дел указывается делопроизводственный индекс дела, который должен включать:

- ✓ индекс структурного подразделения предприятия по классификатору подразделений или индекс направления деятельности (при отсутствии структурных подразделений);
- ✓ порядковый номер дела внутри данного подразделения или направления деятельности.

В графе 2 располагаются в определенной последовательности заголовки дел.

Заголовки дел группируются по разделам (подразделам) номенклатуры дел. Названиями разделов номенклатуры дел являются наименования структурных подразделений или направлений деятельности предприятия.

Порядок расположения заголовков внутри разделов и подразделов определяется важностью документов, входящих в дело. В начале располагаются заголовки дел, содержащих организационно-распорядительную документацию, далее содержащих плановые и отчетные документы, затем остальные заголовки в порядке убывания сроков хранения документов.

При **составлении заголовков** дел следует учитывать, что:

- ✓ заголовок должен полностью соответствовать смысловому содержанию документов, группируемых в данном деле;
- ✓ заголовок должен быть кратким, четко сформулированным;
- ✓ заголовки типа "Общая переписка", "Разные документы", "Справочные материалы" и т.п. не допускаются.

Заголовки дел в процессе их формирования могут уточняться.

Состав заголовка дела образует следующие элементы:

- ✓ название вида (переписка, журнал и т.п.) или разновидности документов (приказы, указания, протоколы, решения и т.д.);
- ✓ название предприятия или его структурного подразделения;

- ✓ адресат или корреспондент документа;
- ✓ краткое содержание документов дела;
- ✓ название территории (местности), с которой связано содержание документов дела;
- ✓ даты (период), к которым относятся документы дела;
- ✓ указание на копийность документов дела.

Название вида заводимого дела или разновидности документов указывается в начале заголовка, а слово "Копии" - в конце заголовка. Например: "Приказы директора предприятия по основной деятельности за 1997 год. Копии".

В заголовках дел, предназначенных для группировки документов одной разновидности, эта разновидность указывается во множественном числе. Например: "Протоколы заседаний аттестационной комиссии за 1997 год".

В заголовках дел, содержащих переписку, указывается, с кем и по какому вопросу (вопросам) она ведется. Например: "Переписка с Бизнес-Банком по вопросам бухгалтерского учета, отчетности и финансовой деятельности".

В заголовках дел, содержащих переписку с однородными корреспондентами, последние не перечисляются, а указывается их общее видовое название. Например: "Переписка с заказчиками об отказе от оплаты счетов предприятия".

В заголовках дел, содержащих плановую или отчетную документацию, указывается период времени (месяц, квартал, год) на (за) который составлены документы, вид документа (план, отчет) и автор. Например: "Годовой план предприятия "Контакт" по капитальным вложениям на 1997 год".

В наименованиях дел, содержащих организационно-распорядительные документы, указывается вид документа и автор, например: "Приказы директора предприятия по личному составу за 1997 год".

В заголовках дел, содержащих документы разного вида по одному вопросу, не связанные последовательностью делопроизводственных операций, в качестве вида дела употребляется термин "документы", а в конце заголовка в скобках указываются основные разновидности документов, которые должны быть сгруппированы в деле. Например: "Документы о приеме, сдаче и списании имущества и материалов (акты, описи, ведомости)".

Дела по вопросам, не разрешенным в течение одного года, являются "переходящими" и вносятся в номенклатуру дел следующего года с тем же индексом.

В номенклатуру дел предприятия также включаются справочные картотеки, журналы учета документов.

Графа 3 "Количество томов" заполняется по окончании календарного года. В графе 4 "Срок хранения и номер статьи по перечню" указывается срок хранения дела и номер статьи со ссылкой на перечни или примерные номенклатуры дел. В графе 5 "Примечание"

проставляются отметки: о незаведении дел ("Дело не заведено"), о переходящих делах, об уничтожении дел о месте хранения подлинников. Здесь же даются названия перечней, из которых взяты сроки хранения документов.

При оформлении номенклатуры дел необходимо оставлять в каждом ее разделе резервные номера дел (свободное место), которые могут быть использованы в дальнейшем для внесения заголовков дел, не предусмотренных в номенклатуре дел, но сформированных в течение календарного года на предприятии.

По окончании календарного года к номенклатуре дел составляется итоговая запись о количестве заведенных дел отдельно постоянного и временного сроков хранения.

Формирование дел

При формировании документов в дела используются следующие признаки заведения дел. Основанием для группировки документов по **номинальному признаку** служит название их разновидности. Например: приказы, протоколы, указания, акты, справки и т.д. При формировании документов в дела по **предметно-вопросному признаку** за основу берут их содержание. Например: "Документы по вопросам повышения качества продукции (акты, справки, рекламации, докладные записки)".

Авторский признак предполагает группировку в дела документов одного автора. Например: "Протоколы производственных совещаний предприятия "Контакт" за 1997 год". Для группировки переписки используется **корреспондентский признак**. При этом в заголовке дел указывается корреспондент, с которым ведется переписка и раскрывается содержание вопроса. Например: "Переписка с машиностроительными предприятиями о взаимных расчетах за 1997 год". Объединение в одном деле документов нескольких корреспондентов осуществляется по **географическому признаку**. Например: "Переписка с предприятиями Восточной Сибири по вопросам поставки продукции". Группировка документов за какой-либо определенный период осуществляется по **хронологическому признаку**. Например: "Квартальные отчеты об основной деятельности предприятия и капитальных вложениях". Планово-отчетные документы группируются в дела по номинальному, авторскому, предметно-вопросному и хронологическому признакам.

Дела формируются в соответствии с номенклатурой дел предприятия. В дело должны помещаться документы, которые своей содержательной частью соответствуют заголовку дела.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие требования:

- ✓ документы постоянного и временного сроков хранения необходимо группировать в дела отдельно;
- ✓ подлинники отделять от копий;
- ✓ годовые планы и отчеты - от квартальных и месячных;
- ✓ утвержденные документы - от их проектов;

- ✓ включать в дело по одному экземпляру каждого документа.

Каждый документ, помещенный в дело, должен быть оформлен в соответствии с требованиями государственных стандартов и других нормативных актов.

В дело группируются документы одного календарного года, кроме переходящих дел, не закрывающихся по окончании календарного года (например, личные дела, ведущиеся на всем протяжении периода времени работы сотрудника на предприятии).

Дело должно содержать не более 250 листов, при толщине не более 4-х сантиметров.

Приложения к документам, независимо от даты их утверждения или составления присоединяются к документам, к которым они относятся.

Документы, помещенные в дело, должны иметь подписи, дату, индекс, копии, - заверительную надпись, отметку "В дело".

Документы в деле должны располагаться в определенном порядке: сначала помещают основной документ и относящиеся к нему приложения, а затем в хронологическом порядке идут документы, возникающие по мере решения вопроса. Запрещается подшивать в дело неисполненные документы, разрозненные экземпляры документов, документы, подлежащие возврату, дублирующие документы. Приняты определенные правила группировки документов в дела по видам и хронологии. Уставы, положения, инструкции, утвержденные распорядительными документами, являются приложениями к ним и группируются вместе с указанными документами.

Приказы по основной деятельности группируются отдельно от приказов по личному составу; подлинные экземпляры приказов по основной деятельности систематизируются и подшиваются в дела вместе с приложениями в порядке их номеров. Документы к приказам по основной деятельности группируются и подшиваются отдельно и хранятся у лица, готовившего их проекты. Приказы по личному составу группируются в дела в соответствии с установленными сроками их хранения. Документы, являющиеся основанием для издания приказа по личному составу, подшиваются в личные дела сотрудников или образуют самостоятельное дело приложений к данным приказам.

Утвержденные предприятием планы, отчеты, сметы, лимиты, титульные списки группируются отдельно от их проектов. Плановые и отчетные документы хранятся в делах того года, к которому они относятся по своему содержанию, независимо от времени их составления или даты поступления. Например, план на 1997 год, составленный в 1996 году, должен быть отнесен к 1997 году, а отчет за 1996 год, составленный в 1997 году, к 1996 году. Перспективные планы, рассчитанные предприятием на несколько лет, формируются в деле первого года, а отчеты по выполнению перспективных планов - в деле последнего года. Документы в отчетах необходимо располагать с определенной последовательности. Например, документы отчета о финансовой деятельности предприятия, состоящего из

баланса, объяснительной записки и приложений к нему, располагают в таком порядке: объяснительная записка к отчету, затем баланс и в конце - приложения.

Лицевые счета сотрудников предприятия по заработной плате группируются в самостоятельные дела и располагаются в них в порядке алфавита фамилий.

Протоколы заседаний Совета трудового коллектива, совещаний у руководства предприятия и др. группируются по хронологии и порядку номеров. Документы, подготовленные к заседаниям, помещаются после протоколов в последовательности рассмотрения вопросов.

Переписка группируется за календарный год и систематизируется в хронологической последовательности: документ-ответ помещается за документом-запросом.

Обзоры, докладные записки, акты, справки и другие документы, отражающие основное содержание деятельности предприятия, группируются в одном деле, если они касаются одного и того же вопроса.

Подготовка документов к архивному хранению

Документы предприятия, отложившиеся в делопроизводстве, в дальнейшем либо остаются на длительное архивное хранение, либо хранятся краткие сроки и затем выделяются к уничтожению. Отбор документов на хранение или уничтожение является результатом проведения экспертизы ценности документов.

Работу по организации и проведению экспертизы ценности документов должна проводить постоянно действующая экспертная комиссия (ЭК) предприятия, которая в своей деятельности руководствуется Положением об Архивном фонде Российской Федерации, Основными правилами работы ведомственных архивов, типовыми перечнями документов с указанием сроков хранения, Типовым положением об экспертной комиссии, номенклатурой дел предприятия.

Экспертиза ценности документов постоянного и временного сроков хранения должна проводиться ежегодно. Отбор документов постоянного срока хранения проводится на основании номенклатуры дел предприятия с обязательным полистным просмотром дел. При полистном просмотре дел постоянного срока хранения подлежат изъятию дублирующие экземпляры документов, черновики, неоформленные копии документов и документы с временными сроками хранения. Одновременно проводится и отбор документов и дел временного (до 10 лет) хранения с истекшими сроками хранения.

По результатам экспертизы ценности документов составляются описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) сроков хранения и документов по личному составу, а также акты о выделении дел к уничтожению. Формы описей и акта унифицированы.

Дела включаются в акт об уничтожении, если предусмотренный для них срок хранения истек к 1 января того года, в котором составлен акт. Например, дела с трехлетним сроком хранения, законченные делопроизводством в 2004 году, могут быть включены в акт, который

будет составлен не ранее 1 января 2008 года. Дела могут быть уничтожены только после того, как описи на дела постоянного хранения за соответствующий период утверждены и переданы в ведомственный архив предприятия. Описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) срока хранения и по личному составу, а также акты о выделении дел к уничтожению рассматриваются на заседании ЭК предприятия и согласовываются с ведомственным архивом.

Законченные делопроизводством дела постоянного, временного (свыше 10 лет) срока хранения и по личному составу после окончания календарного года, в котором они заведены, должны быть подготовлены к передаче в ведомственный архив. **Предархивная подготовка дел включает две процедуры: оформление и описание дел.**

Оформление дел производится лицом, ответственным за работу с документами. Полное или частичное оформление дел производится в зависимости от сроков хранения документов. Дела постоянного хранения подлежат полному оформлению, дела временного хранения - частичному. Полное оформление предусматривает:

- ✓ перегруппировку документов дела в прямой хронологической последовательности с января по декабрь (взамен обратной хронологической последовательности с декабря по январь, возникающей при формировании дел в течение года);
- ✓ нумерацию листов в деле черным графитным карандашом в верхнем правом углу арабскими цифрами;
- ✓ составление для наиболее ценных дел внутренней описи документов дела;
- ✓ составление заверительной надписи дела;
- ✓ подшивка дела в твердую темную обложку из картона на 4 прокола без металлических зажимов (с веревочными завязками) или переплет документов дела;
- ✓ внесение необходимых уточнений в реквизиты обложки дела: уточнение названия структурного подразделения, если оно менялось, делопроизводственного индекса, заголовка дела, даты и др.

Внутренняя опись документов дела составляется для учета документов определенных категорий дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, что вызывается спецификой данной документации (приказы по основной деятельности предприятия, личные дела, дела на авторские свидетельства). Внутреннюю опись документов дела необходимо также составлять в делах постоянного и временного (свыше 10 лет) сроков хранения, сформированных по разновидностям документов, заголовки которых не раскрывают конкретное содержание документов.

На обложке дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения указываются: наименование предприятия, наименование структурного подразделения, индекс дела, номер тома, части, заголовки дела, аннотация к документам дела (для дел постоянного хранения, содержащих особо ценные документы), дата, количество листов, срок хранения дела.

С целью систематизации и закрепления перечня заголовков дел внутри фонда составляется опись дел. Опись является учетным документом и основной частью научно-справочного аппарата архива, обеспечивающей оперативный поиск документов. Описи составляются как на дела постоянного хранения, так и временного (свыше 10 лет). Опись составляется в трех экземплярах: один передается вместе с делами в ведомственный архив, второй - прилагается в качестве основания к протоколу заседания экспертной комиссии, третий - остается в качестве контрольного экземпляра в аппарате предприятия.

На дела постоянного, долговременного сроков хранения и по личному составу составляются отдельные описи.

Дела временного срока хранения (до 10 лет включительно) подлежат частичному оформлению: дела допускается хранить в скоросшивателях, листы не нумеровать, заверительные надписи не составлять, не проводить пересистематизацию документов в деле, располагая их в прямом (вместо обратного) хронологическом порядке.

В ведомственный архив вместе с делами передаются регистрационные карточки на документы по согласованию с архивом.

В небольших по структуре и штатной численности фирмах, как правило, отсутствует специальное подразделение - ведомственный архив. В этом случае обязанности архивариуса совмещает секретарь-референт фирмы, отвечая за сохранность документации и своевременную сдачу ее в государственный архив.

Взаимодействие государственных архивов с современными коммерческими структурами предполагается осуществлять на договорной основе.

В договоре закрепляются обязательства сторон: порядок, состав, сроки передачи документов на постоянное или депозитное хранение и т.д.

Предприятие может сократить срок хранения документов в своем ведомственном архиве до передачи их на государственное хранение в случаях: прекращения деятельности, нестабильности деятельности, отсутствия условий для хранения документов, желания самого предприятия.

Тема 9: ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И ЭЛЕМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

Финансовое планирование на предприятии

Остановимся на финансовом планировании на предприятии, играющем первостепенную роль. Руководство предприятия обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Заинтересованные в деятельности фирмы лица предъявляют определенные требования к результатам ее работы. При планировании определенных видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретение кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определение объема инвестиций.

По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности фирмы. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый **бюджетный контроль**. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, отклоняющимся от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом пополняется информация обо всех сторонах деятельности фирмы. Бюджетный контроль позволяет, например, выяснить, что в каких-либо областях деятельности фирмы намеченные планы выполняются неудовлетворительно. Можно, разумеется, предположить и такую ситуацию, когда окажется, что сам бюджет был составлен на основе нереалистичных исходных положений. В обоих случаях руководство заинтересовано в получении информации об этом, с тем, чтобы предпринять необходимые действия, т.е. изменить способ выполнения планов или ревизовать положения, на которых основывается бюджет.

Бюджет представляет собой выраженную в стоимостных показателях программу действий (план) в области производства, закупок сырья или товаров, реализации произведенной продукции и т.д.

В программе действий должна быть обеспечена временная и функциональная координация (согласование) отдельных мероприятий. Рентабельность сбыта зависит, например, от величины ожидаемой цены поставщика и условий производства; количество выпускаемой продукции от ожидаемого объема реализации; величина отпускной цены от того, каких объемов закупок сырья и материалов требует программа производства и реализации, и т.д.

Разрабатывая бюджет на следующий период, следует принимать решение заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времени для выдвижения и анализа

альтернативных предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент. Другими словами, в последнем примере фирма во многом рискует пойти по пути наименьшего сопротивления.

Одобрение руководством фирмы бюджета (плана) подразделения служит сигналом того, что в дальнейшем оперативные решения принимаются на уровне этого подразделения (децентрализованно), если они не выходят за установленные бюджетом рамки. Если же бюджеты на уровне подразделений не разрабатываются, руководство фирмы вряд ли будет склонно к децентрализации процесса принятия оперативных решений.

Организация работ по внутрифирменному планированию зависит от величины предприятия. На мелких фирмах не существует разделения управленческих функций в собственном смысле этого слова, и руководители имеют возможность самостоятельно вникнуть во все проблемы. На крупных предприятиях работа по составлению бюджетов должна производиться децентрализованно. Ведь именно на уровне подразделений сосредоточены кадры, имеющие наибольший опыт в области производства, закупок, реализации, оперативного руководства и т.д. Поэтому именно в подразделениях и выдвигаются предложения относительно тех действий, которые было бы целесообразно предпринять в будущем.

Бюджеты подразделений разрабатываются не изолированно друг от друга. При расчете, например, плановых показателей реализации, а значит, и величины покрытия необходимо знать условия производства и запланированные отпускные цены. Чтобы обеспечить действенную систему координации, на многих предприятиях разрабатывается инструкция по составлению бюджетов в которой содержится повременной план, а также распределение обязанностей и ответственности при расчете бюджетных показателей.

Обычно различают две схемы организации работ по составлению бюджетов (планов): по методу сверху вниз и по методу снизу вверх. По первому методу работа по составлению бюджетов начинается "сверху", т.е. руководство фирмы определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели во все более детализированной по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия форме включаются в планы подразделений. По второму методу поступают наоборот. Например, расчет показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения, и уже затем руководитель отдела реализации фирмы сводит эти показатели в единый бюджет, который впоследствии может войти составной частью в общий бюджет предприятия. На практике нецелесообразно использовать только один из этих методов. Планирование и составление бюджетов представляют собой текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений.

Фирма должна осуществлять планирование и контроль в двух основных экономических областях. Речь идет о прибыльности (рентабельности) ее работы и

финансовом положении. Поэтому бюджет по прибыли и финансовый план являются центральными элементами внутрифирменного планирования.

Естественную основу для формирования бюджета по прибыли на будущий период представляет собой **отчет по прибыли**. В отчете по прибыли отражены экономические результаты деятельности в прошедший период. Такого рода информация имеет, разумеется, большое значение при составлении прогноза экономических результатов действий, запланированных на будущий период.

Даже если на предстоящий год запланированы те же самые действия, что были осуществлены в отчетном году, величина дохода в следующем году будет отличаться от величины дохода, отраженной в отчете за последний год. Дело в том, что все время происходят изменения внешних условий деятельности фирмы.

Макроэкономические факторы могут, например, измениться под воздействием инфляции, изменений в области валютных отношений и политики доходов. Можно предположить, что парламент внесет поправки в хозяйственное законодательство. Структура спроса в отдельных сегментах рынка может измениться в силу изменения структуры населения.

Особое значение качества финансового планирования на предприятиях возрастает. **Финансовый план предприятия взаимосвязан с другими аспектами планирования хозяйственной деятельности предприятия**. К ним относятся планы: по сбыту продукции, по сырью и материалам, производству, рекламе, капиталовложениям, научным исследованиям и разработкам, привлечению и возврату заемных денежных средств (кредитов и из других источников), распределение доходов, а также расходные сметы.

Непосредственной основой финансового плана являются **прогнозные расчеты по реализации продукции** потребителям или планы сбыта ее, исходя из заказов, прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на них и других факторов рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитываются объемы производства, затраты по изготовлению продукции, проведению работ и оказанию услуг, а также прибыль и другие показатели.

Назначение финансового плана предприятия, с одной стороны, прогноз среднесрочной финансовой перспективы, а с другой, определение текущих доходов и расходов предприятия. Финансовый план составляется предприятием на год с распределением по кварталам, а также на 3-5 лет – по годам. В нем находят отражение доходы и расходы по статьям и пропорции в распределении средств.

Следует отметить, что в рамках годового и квартального финансовых планов не проявляется влияние внутримесячных отклонений от планов в деятельности предприятия, оказывающих влияние на финансовое состояние предприятий в течение месяца, что чаще случается в течение первых 15—20 дней месяца, когда предприятия обычно испытывают сбой

в связи с недопоступлением относительно договорных сроков материально-технических ресурсов.

Финансовое планирование на предприятиях во многом зависит от качества прогнозов основных показателей их производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса валюты. Поэтому в сложившихся условиях возможна заниженная оценка потребности в финансовых ресурсах и изменений в финансовом состоянии предприятий, в связи с чем **необходимо предусматривать финансовые резервы.**

Состав показателей финансового планового баланса или баланса доходов и расходов определяется источниками поступления средств, с одной стороны, и затратами и расходами, проводимыми в ходе финансово-хозяйственной деятельности, с другой стороны. Наряду с этим, в плановом балансе доходов и расходов находят отражение финансовые отношения с государственным бюджетом, банковской и страховой системами и по операциям по приобретению и выпуску ценных бумаг.

Помимо баланса доходов и расходов финансовый план содержит расчеты ряда основополагающих показателей:

- ✓ прибыли от промышленной деятельности;
- ✓ амортизационных отчислений на восстановление основных фондов;
- ✓ поступлений средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования;
- ✓ процентов банкам по кредитам, финансовых результатов от других видов деятельности и т.д.

Состав показателей планового баланса доходов и расходов предприятия представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять:

- ✓ источники затрат (расходов), их соотношения;
- ✓ степень и направления использования, распределения источников;
- ✓ сбалансированность их с затратами или расходами.

Так, **оставшаяся после уплаты налогов часть прибыли** обращается на нужды предприятия, включая:

- ✓ создание финансового резерва;
- ✓ финансирование капитальных вложений и прироста оборотных средств;
- ✓ выплаты процентов банкам за предоставляемые ими кредитные ресурсы;
- ✓ выплаты дивидендов владельцам ценных бумаг, эмитированных и реализованных предприятием своим работникам;

- ✓ расходы на хозяйственное содержание социально-культурных и социально-бытовых объектов, на другие цели.

Финансирование затрат по капитальным вложениям осуществляется за счет амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, вовлечения в инвестиционный процесс сверхнормативных запасов оборудования, машин и материалов, прибыли, направляемой на реинвестирование, а также за счет привлечения акционерного капитала, средств от размещения целевых облигационных займов и из других источников и т.д.

Финансовые показатели

Наконец, широко используемым приемом анализа отчетности является **изучение специальных коэффициентов**, расчет которых основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Эти коэффициенты представляют большой интерес, поскольку достаточно быстро и просто позволяют оценить финансовое положение компании. Их достоинством является также то, что они позволяют элиминировать влияние инфляции, что особенно актуально при анализе в долгосрочном аспекте. **Суть метода заключается, во-первых, в расчете соответствующего показателя, а во-вторых, в сравнении этого показателя с какой-либо базой.** Такой базой могут являться: общепринятые стандартные параметры, среднеотраслевые показатели, аналогичные показатели предшествующих лет, показатели конкурирующих предприятий, какие-либо другие показатели анализируемой фирмы.

В последние годы анализ финансовых коэффициентов получил распространение и в нашей стране. Однако необходимо учитывать, что эти коэффициенты не имеют универсального значения и могут рассматриваться лишь как ориентировочные индикаторы.

Считается, что такие коэффициенты, если их уровень хуже базы сравнения, являются указателями наиболее болезненных мест в деятельности компании, которые нуждаются в дополнительном анализе. Этот анализ может и не подтвердить негативную оценку, обусловленную расчетом того или иного коэффициента. Так, в ряде случаев та или иная величина коэффициента не соответствует общепринятой стандартной норме в силу специфичности конкретных условий и особенностей деловой политики отдельного предприятия; не всегда является обоснованным сравнение с усредненными коэффициентами в пределах отрасли, в силу, например, диверсификации деятельности многих компаний; фактически достигнутый уровень предшествующих лет мог быть неоптимальным для потребностей предприятия в соответствующие годы или оптимальным для предшествующих лет, но недостаточным для отчетного периода.

Финансовые коэффициенты не улавливают различий в методах бухгалтерского учета, не отражают качества составляющих компонентов. Наконец, они имеют статичный характер.

Однако это не значит, что финансовые коэффициенты не могут использоваться в финансовом управлении. Необходимо лишь понимать ограничения, которые накладывает их использование, и относиться к ним как к инструменту анализа, а не как к объяснению изучаемых вопросов.

Для финансового менеджера финансовые коэффициенты имеют особое значение, поскольку являются базой для оценки его деятельности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и займодателями.

Поэтому, принимая любое решение, финансовый менеджер оценивает влияние этого решения на наиболее важные финансовые коэффициенты.

Аналитическая ценность коэффициентов подтверждается, в частности, тем, что во многих странах существуют специальные издания, которые занимаются публикацией финансовых коэффициентов.

Несмотря на существенные расхождения в системе публикуемых показателей в разных справочниках и их классификации различных учебно-методических пособиях и учебниках, **все финансовые коэффициенты можно сгруппировать следующим образом:**

- ✓ показатели ликвидности;
- ✓ показатели деловой активности;
- ✓ показатели рентабельности;
- ✓ показатели платежеспособности или структуры капитала;
- ✓ показатели рыночной активности.

Показатели ликвидности позволяют определить способность предприятия в течение года оплатить свои краткосрочные обязательства. Наиболее важными для финансового менеджмента являются следующие показатели.

КТЛ - коэффициент текущей ликвидности

Формула для вычисления:

$$\text{КТЛ} = \text{ОС} / \text{КО},$$

Обозначения:

ОС - оборотные средства; **КО** - краткосрочные обязательства;

КСЛ - коэффициент срочной ликвидности

Формула для вычисления:

$$\text{КСЛ} = (\text{ДС} + \text{ЦБ} + \text{ЧДЗ}) / \text{КО} \text{ или } \text{КСЛ} = (\text{ОС} - \text{МПЗ}) / \text{КО}$$

Обозначения:

ДС - денежные средства; **ЦБ** - легкорезализуемые ценные бумаги; **ЧДЗ** - чистая дебиторская задолженность; **МПЗ** - материально-производственные запасы.

Коэффициент текущей ликвидности КТЛ отражает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств

в течение предстоящего года. Согласно общепринятым стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 2 (иногда 3). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания окажется перед угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается также нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. При анализе коэффициента особое внимание обращается на его динамику.

Частным показателем коэффициента текущей ликвидности является **коэффициент срочной ликвидности КСЛ**, раскрывающий отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (т.е. без учета материально-производственных запасов) к краткосрочным обязательствам. Необходимость расчета этого показателя вызвана тем, что ликвидность отдельных категорий оборотных средств далеко не одинакова, и если, например, денежные средства могут служить непосредственным источником погашения текущих обязательств, то запасы могут быть использованы для этой цели непосредственно после их реализации, что предполагает не только наличие покупателя, но и наличие у покупателя денежных средств.

Оценка срочной ликвидности для предприятий еще более усложняется. Как следует из приведенной выше формулы, к наиболее ликвидным активам относятся не только денежные средства, но и краткосрочные ценные бумаги и чистая дебиторская задолженность. В условиях развитой рыночной экономики такой подход вполне оправдан: краткосрочные ценные бумаги по определению являются высоколиквидными средствами; дебиторская задолженность оценивается за вычетом потенциальных сомнительных долгов.

Кроме того, предприятие в развитой рыночной экономике имеет целый ряд законодательно регламентированных возможностей, с помощью которых оно может взыскать долги со своего клиента. Эти условия в настоящий момент отсутствуют на переходном этапе экономики России. Поэтому **вызывает сомнение целесообразность оценки ликвидности российских предприятий посредством коэффициентов текущей и срочной ликвидности**, особенно в тех случаях, когда это не сопровождается подробным анализом показателей, участвующих в расчетах. Представляется, что **в большинстве случаев наиболее надежной оценкой является оценка ликвидности только по показателю денежных средств**.

Необходимо отметить также, что при расчете показателей ликвидности в западных странах учитывается показатель "Расходы будущих периодов", который в России исключается из расчета ликвидности.

Для расчета показателя срочной ликвидности может применяться также **другая формула расчета**, согласно которой числитель равен разнице между оборотными средствами и материально-производственными запасами.

Большое значение в ходе анализа ликвидности предприятия имеет изучение **чистых оборотных средств ЧОС**. Помимо общей их суммы, изменений за период и причин этих изменений, может быть также рассчитан коэффициент, характеризующий долю чистых оборотных средств КЧОС, связанных в нереализованных материально-производственных запасах. Искомый коэффициент рассчитывается как частное от деления материально-производственных запасов на чистые оборотные средства.

ЧОС - чистые оборотные средства

Формула для вычисления:

$$\text{ЧОС} = \text{ОС} - \text{КО}$$

$$\text{КЧОС} = \text{МПЗ} / \text{ЧОС}$$

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Как правило, к этим показателям относятся различные **показатели оборачиваемости**. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств при прочих равных условиях отражает повышение производственно-технического потенциала фирмы.

Первая группа показателей — это так называемые **коэффициенты общей оборачиваемости капитала**, дающие наиболее обобщенное представление о хозяйственной активности предприятия.

ОА - оборачиваемость активов

Формула для вычисления:

$$\text{ОА} = \text{ОРА} / \text{ГСА}$$

Обозначения:

ОРА - объем реализации активов; **ГСА** - среднегодовая стоимость активов.

Оборачиваемость активов ОА представляет собой отношение суммы продаж ко всему итогу средств характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов независимо от источников их привлечения, т.е. показывает, сколько раз за год (или другой отчетный период) совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Этот показатель варьирует в зависимости от отрасли, отражая особенности производственного процесса.

При составлении данного показателя для разных компании или для одной компании за разные годы необходимо проверить, обеспечено ли единообразие в оценке среднегодовой стоимости активов. Например, если на одном предприятии необоротные активы оценены с учетом амортизации, начисленной по методу прямолинейного равномерного списания, а на

другом использовался метод ускоренной амортизации, то во втором случае оборачиваемость будет выше, однако лишь в силу различий в методах бухгалтерского учета. Более того, этот показатель при прочих равных условиях будет тем выше, чем изношеннее необоротные средства предприятия.

Отмеченные обстоятельства лишней раз указывают на ограниченность анализа с использованием финансовых коэффициентов и на необходимость более тщательного подхода к анализу финансового положения фирмы.

Показатели рентабельности. Очень важным индикатором качества управления финансами фирмы являются **коэффициенты рентабельности**. Они отражают, насколько прибыльна деятельность компании. Эти коэффициенты рассчитываются как отношение полученной прибыли к затраченным средствам либо как отношение полученной прибыли к объему реализованной продукции. Поскольку в отчетности предприятий отражается несколько показателей прибыли, ее пользователи могут рассчитать и целый ряд показателей рентабельности (или прибыльности) в зависимости от целей проводимого ими анализа.

Наиболее часто используемыми показателями являются показатели [рентабельности всех активов предприятия](#), [рентабельности реализации](#), [рентабельности собственного капитала](#).

Рентабельность всех активов предприятия рассчитывается делением чистой прибыли на среднегодовую стоимость активов предприятия. Этот коэффициент отражает, сколько рублей потребовалось фирме для получения 1 рубля прибыли независимо от источника привлечения этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия. Уровень конкурентоспособности определяется посредством сравнения рентабельности всех активов анализируемого предприятия со среднеотраслевым коэффициентом.

Рентабельность реализации рассчитывается посредством деления прибыли на объем реализованной продукции. Различают два основных показателя рентабельности реализации: **из расчета по валовой прибыли** от реализации и **из расчета по чистой прибыли**. Первый показатель отражает изменения в политике ценообразования и способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, т.е. ту часть средств, которая необходима для оплаты текущих расходов, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности, выплаты налогов и т.д. Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за использованием материально-производственных запасов. В ходе анализа этого показателя следует учитывать, что на его уровень существенное влияние оказывают применяемые методы учета материально-производственных запасов. Наиболее значимым в этой части анализа финансовой информации признается рентабельность реализованной продукции, определяемая как отношение чистой прибыли после уплаты налога к объему реализованной

продукции. Этот коэффициент отражает, сколько рублей чистой прибыли принес каждый рубль реализованной продукции.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в другие ценные бумаги. В западных странах этот показатель оказывает существенное влияние на уровень котировки акций компании.

С точки зрения наиболее общих выводов о рентабельности собственного капитала большое значение имеет отношение чистой прибыли после уплаты налогов к среднегодовой сумме собственных средств. В показателе чистой прибыли находят отражение действия предпринимателей и налоговых органов по урегулированию результата деятельности компании: в благоприятные для компании годы отчисления возрастают, а в период снижения деловой активности — уменьшаются. Поэтому здесь обычно наблюдается более ровное движение показателя. Этот показатель отражает, сколько рублей чистой прибыли заработал каждый рубль, вложенный собственниками компании.

Для оценки уровня коэффициентов оборачиваемости и рентабельности полезным является сопоставление этих показателей между собой, например, сопоставление рентабельности всех активов и рентабельности собственных активов, рассчитанных по чистой прибыли. Разница между этими показателями обусловлена привлечением компанией внешних источников финансирования.

Положительной оценки в этом случае будет заслуживать такая ситуация, при которой компания посредством привлечения заемных средств получает больше прибыли, чем должна уплатить процентов на этот заемный капитал.

Показатели платежеспособности или структура капитала характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в компанию. Они отражают способность предприятия погашать долгосрочную задолженность. Иногда коэффициенты этой группы называются **коэффициентами структуры капитала**. Наиболее важными показателями с точки зрения финансового менеджмента являются следующие показатели:

КС - коэффициент собственности

Формула для вычисления:

$$КС = СК / ИБ$$

Обозначения:

СК - собственный капитал; **ИБ** - итог баланса.

КЗК - коэффициент заемного капитала

Формула для вычисления:

$$КС = СК / ИБ$$

Обозначения:

ЗК - заемный капитал; **ИБ** - итог баланса.

КЗ - коэффициент зависимости

Формула для вычисления:

$$\mathbf{KЗ = ЗК / СК}$$

Обозначения:

СК - собственный капитал;

ЗК - заемный капитал.

КПП - коэффициент покрытия процента

Формула для вычисления:

$$\mathbf{КПП = П / РП}$$

Обозначения:

П - прибыль до выплаты процентов и налогов; **РП** - расходы по выплате процента.

Коэффициент собственности КС характеризует долю собственного капитала в структуре капитала компании, а следовательно, соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов. В западной практике считается, что этот коэффициент желательно поддерживать на достаточно высоком уровне, поскольку в таком случае он отражает стабильную финансовую структуру средств, которой отдают предпочтение кредиторы. Она выражается в невысоком удельном весе заемного капитала и более высоком уровне средств, обеспеченных собственными капиталами. Это является защитой от больших потерь в периоды спада деловой активности и гарантией получения кредитов.

Как правило, нормальным коэффициентом, обеспечивающим достаточно стабильное положение при прочих равных условиях в глазах инвесторов и кредиторов, является отношение собственного капитала к итогу средств на уровне 60 процентов.

Коэффициент заемного капитала КЗК отражает долю заемного капитала в источниках финансирования. Этот коэффициент является обратным коэффициенту собственности.

Коэффициент финансовой зависимости КЗ характеризует зависимость фирмы от внешних займов. Чем больше показатель, тем больше долгосрочных обязательств у компании и тем рискованнее сложившаяся ситуация, что может привести к банкротству фирмы, которая должна платить не только проценты, но и погашать основную сумму долга. Высокий уровень коэффициента означает также потенциальную опасность возникновения дефицита у фирмы денежных средств.

Интерпретация этого показателя зависит от многих факторов, в частности таких, как средний уровень этого коэффициента в других фирмах, доступ компании к дополнительным заемным источникам финансирования, стабильности ее хозяйственной деятельности. В целом этот коэффициент не должен превышать 1. Высокая зависимость от внешних займов может

существенно ухудшить положение предприятия в условиях замедления темпов реализации, поскольку расходы по выплате процентов на заемный капитал являются постоянными расходами, которые при прочих равных условиях фирма не сможет уменьшить пропорционально уменьшению объема реализации. Кроме того, высокий коэффициент зависимости может привести к тому, что фирма будет испытывать затруднения с получением новых кредитов по среднерыночной ставке, особенно в неблагоприятные в конъюнктурном отношении периоды.

Коэффициент финансовой зависимости играет важнейшую роль при решении вопросов о выборе источников финансирования в финансовом менеджменте.

Показатель покрытия процента КПП характеризует степень защищенности кредиторов от того, что им не будут выплачены проценты на предоставленные фирме кредиты. Показатель отражает сколько раз в течение отчетного периода компания заработала средств для выплаты процентов по займам.