



# УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ "ОСНОВЫ" ПО ПРОГРАММЕ «ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА» ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «ОСНОВЫ» ПО ПРОГРАММЕ  
«ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»  
ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

**МОСКВА**  
2016

УДК 338.22(075.8)  
ББК 65.290я73  
У91

У91 Учебное пособие «Основы» по программе  
«Школа предпринимательства» для действующих  
предпринимателей/АО «Корпорация «МСП» –  
М.: АО «Корпорация «МСП», 2016 – 206с.

Программы тренингов для субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) разработаны АО «Корпорация «МСП» с целью внедрения единой системы обучения субъектов МСП и требований к методологии их проведения с учетом потребностей и приоритетов предпринимателей.

Особенностью программ является получение слушателями практических инструментов для создания и развития бизнеса.

УДК 338.22(075.8)  
ББК 65.290я73

© АО «Корпорация «МСП», 2016

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
Раздел 1. Анализ бизнеса.....	5
Раздел 2. Управление предприятием.....	15
Раздел 3. Управление человеческими ресурсами .....	43
Раздел 4. Маркетинг .....	67
Раздел 5. Управление товарно-материальными запасами.....	99
Раздел 6. Калькуляция себестоимости .....	125
Раздел 7. Финансовое планирование.....	143
Раздел 8. Бухгалтерский учет.....	179
Заключение.....	200
Список использованных источников.....	201



# ВВЕДЕНИЕ

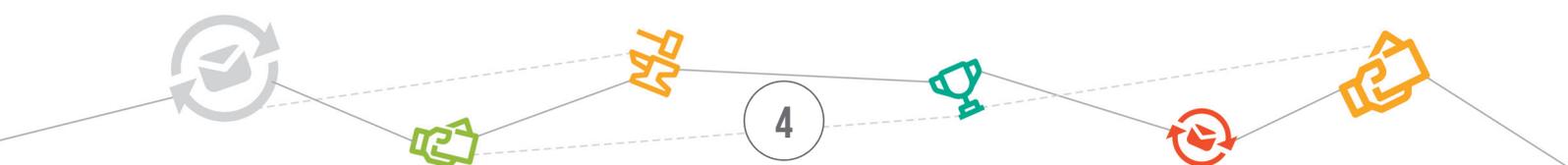
## О ПРОГРАММЕ «ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Программа «Школа предпринимательства» создана АО «Корпорация «МСП» в качестве составной части Программ тренингов для субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) и нацелена на обучение действующих предпринимателей, желающих развить, расширить или перепрофилировать свой бизнес.

В учебном пособии «Основы» по программе «Школа предпринимательства» отражены и раскрыты наиболее актуальные для предпринимателей темы с целью усиления навыков предпринимателей по улучшению финансовых и производственных показателей бизнеса.

Программа «Школа предпринимательства» предназначена для людей, которые уже реализуют свой бизнес. В учебном пособии «Основы» представлены инструменты, которые помогут предпринимателям проанализировать, выявить отклонения в используемых ими методах ведения бизнеса и помочь оптимизировать их деятельность.

Результатом прохождения обучения по программе «Школа предпринимательства» является полный анализ действующего предприятия и планирование последующих действий предпринимателя по развитию системы управления бизнесом.



РАЗДЕЛ 1

# АНАЛИЗ БИЗНЕСА

**Анализ бизнеса** – это процесс определения отклонений от плановых показателей предприятия и путей их оптимизации с использованием специальных методов, инструментов и техник. Анализ бизнеса занимает центральное место в разработке стратегии.

**Целями анализа Вашего бизнеса должны стать:**

- ✓ определение плановых и фактических показателей и параметров деятельности бизнеса;
- ✓ осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- ✓ выяснение причин отклонений, если такие существуют;
- ✓ осуществление корректировок и путей развития, если они необходимы и возможны.

**Основные задачи анализа бизнеса на Вашем предприятии это:**

- ✓ улучшение эффективности и уменьшение затрат;
- ✓ поиск лучших способов удовлетворения клиентов и достижение их лояльности;
- ✓ поиск решения выявленных проблем;
- ✓ своевременное завершение проектов.

Управление предприятием можно считать успешным, если оно результативно и эффективно в ближайшей и долгосрочной перспективе.

**Упражнение 1.1.** Оценка результативности и эффективности предприятия

**А.** Результативность в краткосрочном аспекте означает, что предприятие удовлетворяет текущие потребности клиентов.

Для того чтобы определить, насколько Вы результативны в краткосрочном периоде, ответьте на вопросы, указанные в таблице 1.1.

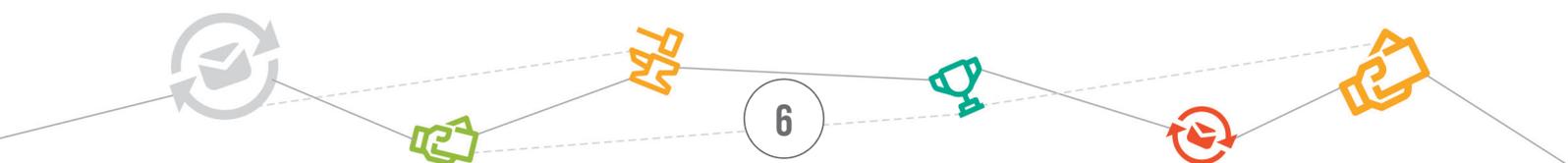


Таблица 1.1.

### Оценка результативности в краткосрочном периоде

Вопросы	Да	Нет
Случалось ли у Вас, что клиенты оставались неудовлетворенными?		
Какова доля повторных покупок клиентов в доходах Вашего предприятия? Меньше 20 %?		
Не снижается ли у Вас объем продаж?		
<b>Итого:</b>		

Если у Вас больше ответов «Да», чем «Нет», то обратите Ваше внимание на раздел «Маркетинг» настоящего учебного пособия.

**Б.** Эффективность в краткосрочном аспекте означает, что предприятие работает, используя минимум необходимых ресурсов и избегая ненужных потерь.

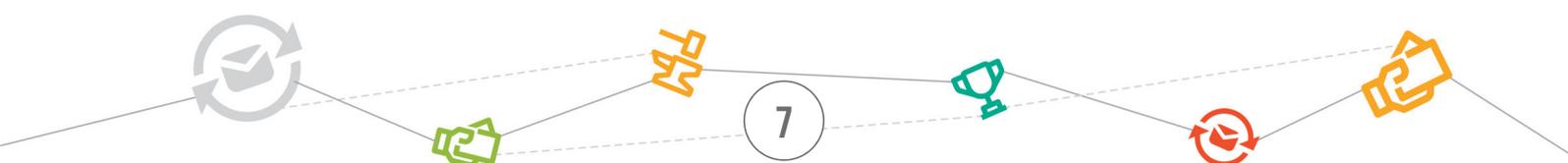
Для того чтобы определить, насколько Вы эффективны в краткосрочном периоде, ответьте на вопросы, указанные в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

### Оценка эффективности в краткосрочном периоде

Вопросы	Да	Нет
Не снижается ли у Вас прибыль?		

Если Вы ответили «Да», то обратите Ваше внимание на разделы «Финансовое планирование», «Калькуляция себестоимости» и «Управление товарно-материальными запасами» настоящего учебного пособия.



**В.** Результативность в долгосрочной перспективе означает, что предприятие сумеет удовлетворить потребности будущих клиентов, и оно готово к внедрению изменений в случае ухудшений внешних условий.

Для того чтобы определить, насколько Вы результативны в долгосрочном периоде, ответьте на вопросы, указанные в таблице 1.3.

Таблица 1.3.

### Оценка результативности в долгосрочном периоде

Вопросы	Да	Нет
Как давно Вы вывели на рынок новый продукт/услугу? Менее года назад?		
Пользуется ли Ваш новый продукт/услуга спросом?		

Если Вы ответили «Нет», то обратите Ваше внимание на раздел «Управление предприятием» настоящего учебного пособия.

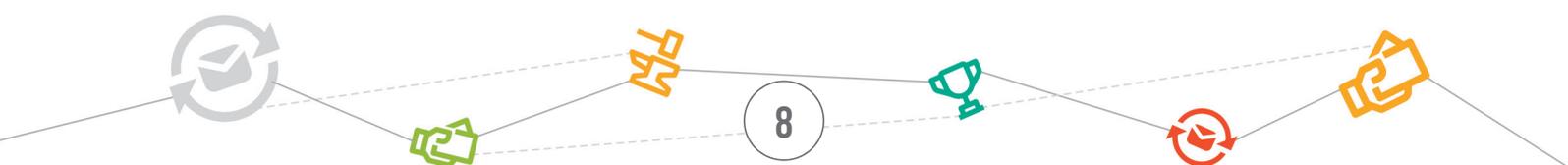
**Г.** Эффективность в долгосрочной перспективе означает, что на предприятии нет незаменимых сотрудников. Оно органично адаптируется к внутренним изменениям, сохраняя жизнеспособность.

Для того чтобы определить, насколько Вы эффективны в долгосрочном периоде, ответьте на вопросы, указанные в таблице 1.4.

Таблица 1.4.

### Оценка результативности в долгосрочном периоде

Вопросы	Да	Нет
Наблюдаются ли на Вашем предприятии конфликты?		
Все ли сотрудники предприятия знакомы со своими обязанностями и полномочиями?		



Мотивированы ли Ваши сотрудники, считают ли цели предприятия близкими для себя?		
Развито ли на Вашем предприятии наставничество и взаимопомощь?		
<b>Итого:</b>		

Если Вы ответили «Да» на 1 вопрос и «Нет» на остальные, то обратите Ваше внимание на раздел «Управление предприятием» настоящего учебного пособия.

## Антикризисный анализ

**Диагностика кризисов на предприятии** – это совокупность методов, направленных на выявление проблем – слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности.

Целями диагностики являются:

- оценка деятельности предприятия с точки зрения получения общего управленческого эффекта, определение отклонений, фактических параметров системы от плановых,
- оценка функционирования предприятия в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Для осуществления системного анализа сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса предприятия Вам необходимо оценить ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению стратегии предприятия, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей предприятия.

### Упражнение 1.2. Индикаторы кризисных явлений

Укажите в таблице 1.5, какие тенденции характерны для Вашего предприятия.



Таблица 1.5.

### Индикаторы кризисных явлений

Сигнал	Есть	Нет	Если есть, читать раздел
Падение величины спроса на продукты/услуги предприятия; снижение покупательной способности населения; рост величины спроса на продукты/услуги конкурентов.			Маркетинг
Ухудшение параметров и факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов; рост цен на сырье, материалы и оборудование; рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.			Калькуляция себестоимости
Закрытие производства родственных отраслей; стагнация их научно-технического и экономического потенциала; рост цен на продукты/услуги отраслей инфраструктуры.			Управление предприятием
Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса предприятия; активное «переключение» покупателей на продукт-заменитель; ценовые войны.			Маркетинг
Неблагоприятные изменения в законодательство: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, таможенных пошлин; изменчивое гражданское и коммерческое законодательство; контроль государства за колебаниями цен.			Управление предприятием



<p>Форс-мажорные явления: расположение предприятия в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.</p>			<p>Управление предприятием</p>
<p>Ухудшение технических ресурсов предприятия: износ основных средств, использование морально устаревших основных средств; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающие потери.</p>			<p>Управление товарно-материальными запасами</p>
<p>Ухудшение параметров технологических ресурсов: использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции предприятия.</p>			<p>Управление предприятием</p>
<p>Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.</p>			<p>Управление человеческими ресурсами</p>



Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.			Управление предприятием
Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций предприятия.			Финансовое планирование

При осуществлении анализа бизнеса необходимо воспользоваться рядом правил. Обдумайте следующие правила анализа и проверьте их на практике.

### **Анализ должен проводиться с применением следующих правил:**

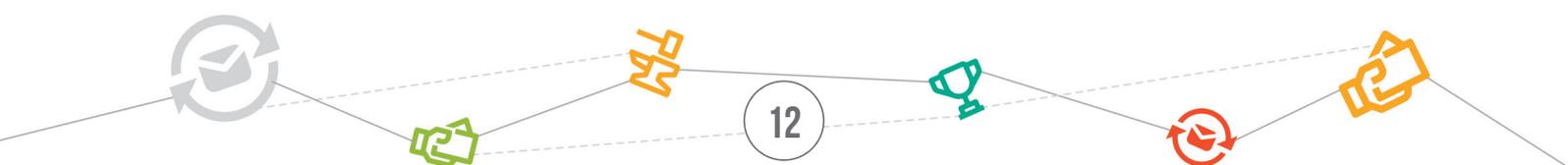
#### **Правило 1. Проведите границу между большими и маленькими проблемами**

Каждой проблеме уделите столько внимания, сколько она на самом деле заслуживает.

Например, если Вы выбираете в какой бизнес инвестировать средства – здесь цена ошибки очень высока. А если Вы выбираете цвет обуви или костюма на переговоры – имеет ли это настолько большое значение в долгосрочной перспективе?

Как различить большие и малые решения? Задайте себе несколько вопросов:

- Насколько для меня важно это решение?
- Будет ли мое решение иметь последствия через год?
- Что самое плохое может случиться, если я приму неверное решение?



## **Правило 2. Определите свои основные цели**

Ваши цели определяют приоритеты при принятии решений. Если решение, которое Вы собираетесь принять, способствует прогрессу Ваших основных целей, то это решение необходимо реализовать на практике.

Зная свою конечную цель гораздо легче оценить тот вариант, который поможет Вам её реализовать, и отказаться от неподходящего варианта.

## **Правило 3. Отказ от стремления к совершенству**

Желание достигнуть совершенства в большинстве случаев является обратной стороной неуверенности в себе.

Вспомните правило 80/20: инвестируйте 80 % своего времени на создание проекта (и запускайте его в работу), а оставшиеся 20 % оставьте на последующие улучшения.

К тому же, если решение не будет иметь большого значения в Вашей жизни год или два спустя (см. Правило 1), то не имеет значения, как Вы его реализуете, хорошо или идеально – разница между этими вариантами никогда не создаст долгосрочных улучшений.

## **Правило 4. Уберите заведомо плохие варианты**

Из всего потока вариантов уберите все те, которые не ведут к достижению цели (см. Правило 2), чтобы сделать остальные проще для оценки.

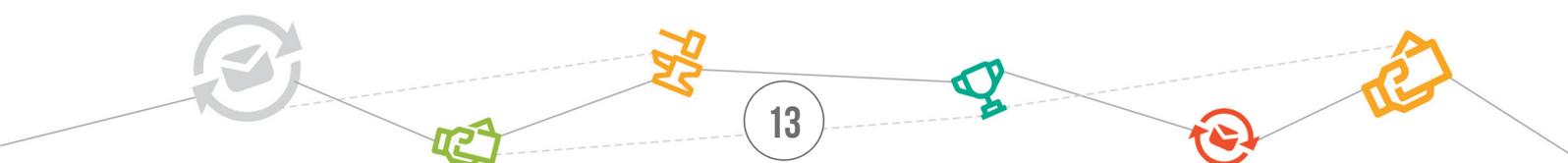
## **Правило 5. После принятия решения воплощайте его, не допуская сомнений**

Если решение принято – не оглядывайтесь, если не можете выбрать из нескольких вариантов – выберите один и больше не сомневайтесь.

Просто воплощая решение в жизнь, контролируйте процесс и допускайте возможность внесения обоснованных изменений и улучшений.

## **Правило 6. Перед принятием решения установите для него временной интервал**

В соответствии с законом Паркинсона «Работа заполняет все время, отпущенное на нее»: отведете на принятие решения 15 минут – успеете за 15 минут, отведете 30 минут – уложитесь в 30 минут и так далее.



Именно поэтому заранее определите время, за которое Вы намерены принять решение.

Простые в исполнении правила смогут оказать Вам существенную помощь в принятии решений.

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития системы анализа бизнеса (таблица 1.6).

Таблица 1.6.

### План развития системы анализа бизнеса

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Каким образом своевременный анализ деятельности предприятия мог бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана действий. Укажите в плане:

- с **какими** трудностями Вы сталкиваетесь в области анализа бизнеса?
- как** можно разрешить каждую из проблем?
- кто** разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда** Вы планируете разрешить каждую проблему?

**ВНИМАНИЕ:** при формулировке проблем, обозначайте только те проблемы, которые Вы в состоянии решить. Например, дождь – это не Ваша проблема, Вы не в состоянии его прекратить. Ваша проблема в том, что Вы не спрогнозировали дождь и не взяли утром с собой зонт. Сильная конкуренция на рынке – это не Ваша проблема. Ваша проблема в том, что Вы недостаточно конкурентоспособны и т. п.



## РАЗДЕЛ 2

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Управление предприятием** – это процесс, направленный на обеспечение клиентов продуктом/услугой требуемого качества и в необходимом количестве, на удовлетворительном уровне эффективности, достигая при этом не только финансовую отдачу, но и качественные цели.

**Целями управления предприятия являются:**

- формулировка целей и задач на предстоящий период;
- разработка стратегии действий (стратегическое планирование);
- декомпозиция стратегических целей и распределение задач между сотрудниками посредством организационной структуры;
- организация и контроль процессов реализации задач и достижения целей.

**Основные функции управления на Вашем предприятии это:**

- нормирование;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

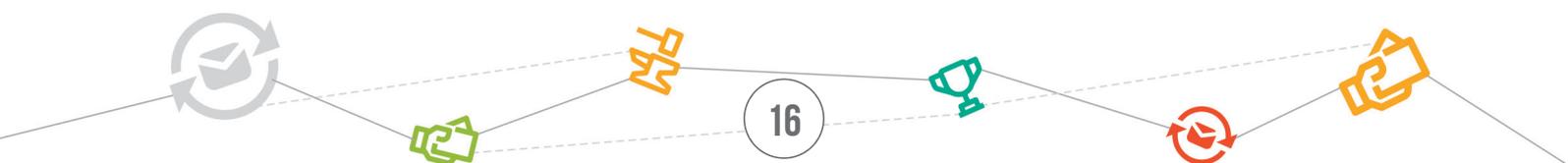
**Упражнение 2.1.** Основные функции управления предприятием

**А.** Для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется у Вас функция нормирования, ответьте на вопросы, указанные в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

**Нормирование**

Вопросы	Да	Нет
Ритмична ли работа на Вашем предприятии?		
Часто ли случаются простои, срывы договорных обязательств?		



**Б.** Для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется у Вас функция планирования, ответьте на вопросы, указанные в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

### Планирование

Вопросы	Да	Нет
Четко ли Вы понимаете цели предприятия?		
Известны ли цели предприятия сотрудникам?		
Четко ли знают сотрудники свои задачи?		
Часто ли задачи сотрудников меняются?		

**В.** Для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется у Вас функция организации, ответьте на вопросы, указанные в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

### Организация

Вопросы	Да	Нет
Все ли сотрудники Вашего предприятия знают, что они должны делать, как они должны это делать, с кем могут взаимодействовать и от кого получить помощь, и как они будут поощрены за свои действия?		

**Г.** Для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется у Вас функция мотивации, ответьте на вопросы, указанные в таблице 2.4.

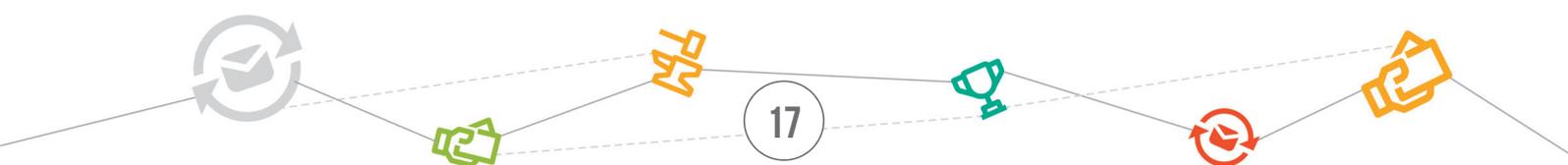


Таблица 2.4.

### Мотивация

Вопросы	Да	Нет
Не избегают ли Ваши сотрудники работы и ответственности?		

**Д.** Для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется у Вас функция контроля, ответьте на вопросы, указанные в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

### Контроль

Вопросы	Да	Нет
Даете ли Вы своим сотрудникам обратную связь по итогам выполнения ими задач и достижения целей?		
Выясняете ли Вы причины невыполнения задач или просто применяете меры наказания?		
Обсуждаете ли пути повышения эффективности деятельности сотрудника, отдела, всего предприятия?		

Подведите итоги выполненного Вами упражнения по всем 5 функциям управления и, изучив информацию, представленную ниже, оптимизируйте те процессы, на которые Вы ответили «Нет».

#### Итоги выполнения упражнения:




18



Рассмотрим основные проблемы, которые Вы выявили с помощью чек-листа.

**Функцию нормирования** следует рассматривать как процесс разработки допустимых критериев и норм, устанавливающих количество и качество оценки этапов работы, используемых в процессе производства и управления. Эта функция означает подчинение объекта четким и строгим нормам, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий) служат основой планирования, определяют продолжительность, порядок движения планов в процессе производства и сбыта. Функция нормирования реализуется через управление процессами.

**Функция планирования** деятельности предприятия занимает центральное место среди всех функций, так как она призвана регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей и задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ. Функция планирования реализуется через формирование стратегии.

**Организация**, как функция управления, проявляется через формирование организационной структуры, налаживание организационных процессов (функционирования, развития), соблюдение организационных законов, формирование организационной культуры. В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения целей (решение конкретных задач, установленных в период времени при минимальных затратах производственных ресурсов). Функции организации реализуются посредством создания организационной структуры предприятия.

**Функция мотивации** оказывает влияние на коллектив в форме стимулирования сотрудников предприятия к эффективному труду, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Функция мотивации реализуется через создание организационной культуры.



**Функция контроля** проявляется в форме воздействия на свой персонал посредством выявления, обобщения, учета, анализа результатов деятельности сотрудников и доведения их до руководителей, подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявления отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений. Функции контроля реализуются посредством создания организационной структуры.

Итак, для того, чтобы выстроить эффективную систему управления, выполнив все его функции необходимо **достичь согласованности стратегии, структуры, процессов и персонала предприятия** (рис. 2.1).

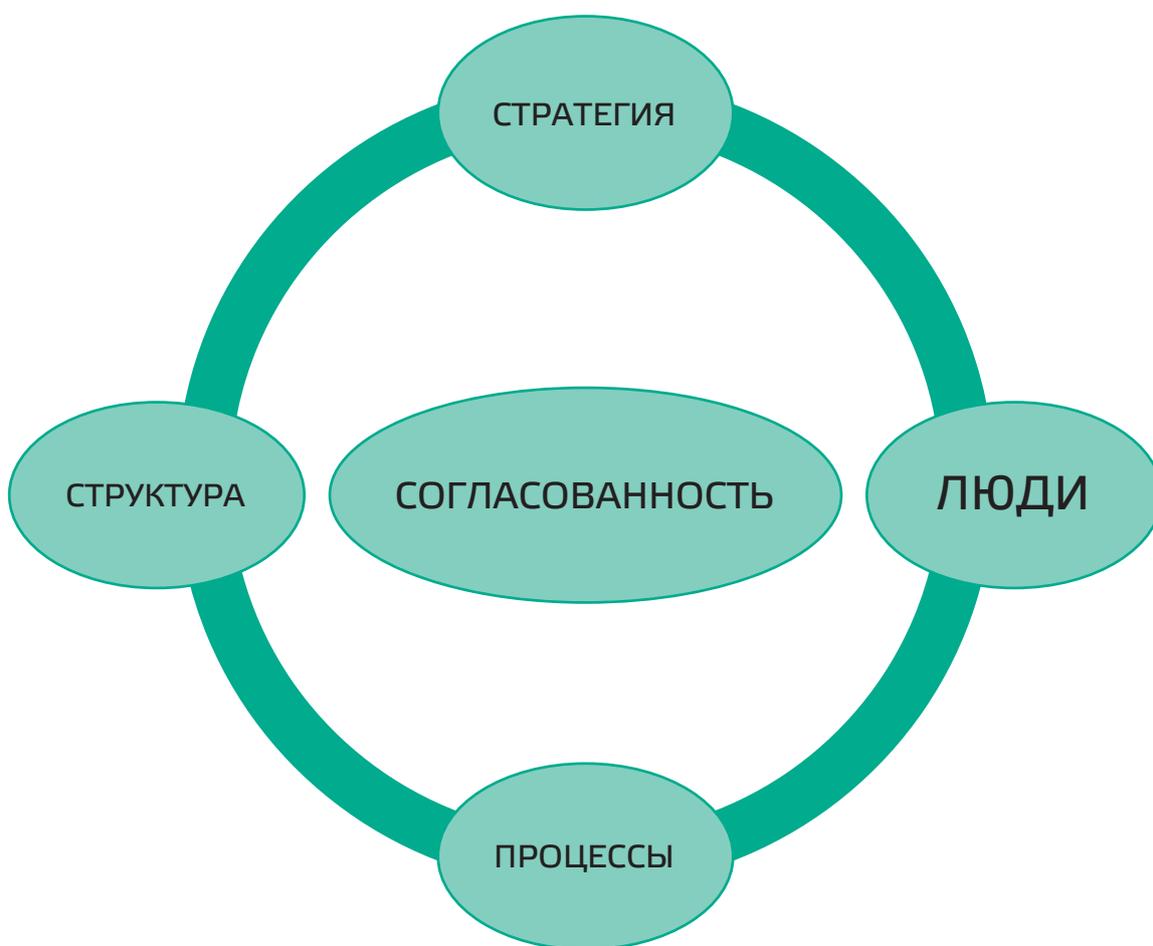


Рис. 2.1 Согласованность элементов управления



## Люди и организационная структура

Что означает несогласованность в области управления персоналом? Она проявляется в локальном мышлении, сопротивлении изменениям, неналаженных коммуникациях, формировании группировок.

При этом Вы должны понять, что людей Вы изменить и перевоспитать не в состоянии, поэтому Вам необходимо создать такие условия труда, чтобы они максимально реализовывали имеющийся у них потенциал.

Начать оценку системы управления мы предлагаем с анализа процессов на Вашем предприятии.

**Процесс** – это устойчивая целенаправленная совокупность действий, направленных на преобразование входов и выходов, представляющих ценность для потребителя.

Процесс обладает следующими свойствами:

- ✓ последовательность повторяющихся действий;
- ✓ наличие цели;
- ✓ наличие результата (выхода);
- ✓ наличие потребителя результата;
- ✓ наличие входа (ресурса);
- ✓ наличие поставщика ресурса.

Владелец процесса – это лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы для выполнения процесса и несущее ответственность за результаты процесса.

То есть для того, чтобы идентифицировать владельцем какого процесса Вы являетесь, надо спросить себя, кого, приходя на работу, Вы делаете счастливым. Кто заметит Ваше отсутствие, кого оно расстроит?



Критериями оценки процессов являются следующие.

**Основные** (абсолютные):

- качество – описывает требования к результату процесса со стороны заказчика: клиентов, сотрудников или руководства предприятия;
- длительность – время, которое необходимо для выполнения процесса и получения результата, или промежуток времени между началом процесса и его завершением;
- стоимость – совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для выполнения процесса – получения результата.

**Дополнительные** (относительные):

- эффективность показывает, как хорошо выполняются процессы (отношение результата к потраченным ресурсам);
- производительность показывает отношение полученного результата к потраченному на этот процесс времени.

**Упражнение 2.2.** Ключевые процессы

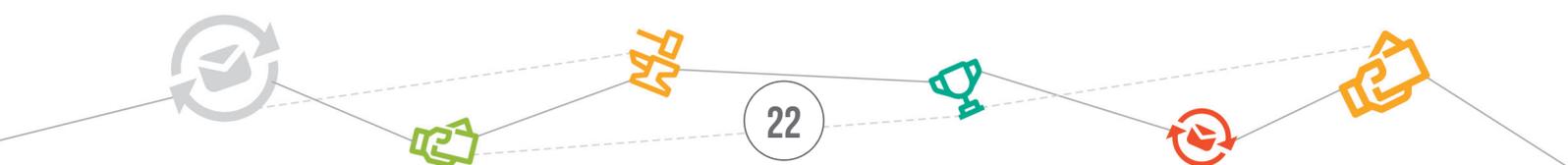
Определите цели совершенствования ключевых процессов Вашего предприятия, используя следующие 5 шагов:

**Шаг 1.** Определите, какие ключевые процессы надо улучшить. Заполните таблицу 2.6.

Таблица 2.6.

**Перечень ключевых процессов, которые нуждаются в совершенствовании, улучшении**

п/п	Перечислите ключевые процессы (функции) предприятия/подразделения (Следует включить процессы, которые повторяются регулярно)	Какие ключевые процессы требуют улучшения?
1.		
2.		



3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Используя представленный в таблице 2.7 пример, сформулируйте цели процесса по основным ключевым функциям применительно к Вашему предприятию и заполните таблицу 2.8 для обеспечения последующей оптимизации деятельности предприятия.

**Шаг 2.** Определите ключевую функцию (основные процессы) должности (столбец 2 таблицы 2.8).

**Шаг 3.** Определите критерий результата процесса (время, стоимость, качество, производительность, эффективность из числа предложенных критериев в столбце 3 таблицы 2.8).

**Шаг 4.** Определите результат, который Вы ожидаете по данному фактору (норматив). Критерий измерения в содержании цели, как правило, и есть ключевой показатель эффективности (столбцы 4 и 5 таблицы 2.8).

**Шаг 5.** Заполните таблицу 2.8 по определению целей совершенствования процесса.



Таблица 2.7.

## Пример заполнения таблицы

Подразделение	Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
1	2	3	4	5
Финансово-экономическое подразделение	Финансово-экономический анализ деятельности	Качество	Сократить количество ошибок. Повысить степень удовлетворенности заказчика качеством рекомендаций	Количество ошибок  Удовлетворенность заказчика качеством рекомендаций (балл)
		Время	Сократить время проведения анализа	Время проведения  Отклонение от регламента
		Стоимость	Сократить затраты на проведение анализа	Сумма затрат подразделения
		Производительность	Увеличить число проведенных анализов в день	Среднее количество анализов в день  Коэффициент загрузки (сложность/ количество/маштаб)



Таблица 2.8.

### Формулировка целей процесса

Подразделение	Ключевая функция	Критерий оценки + функции + название ключевой функции = Фактор <sup>1</sup>	Цель	Показатель
1	2	3	4	5
		Качество		
		Время		
		Стоимость		
		Производительность		
		Эффективность		

<sup>1</sup> Выбираем только те критерии, которые соответствуют процессу (не обязательно все 5 функций).



Таким образом, анализируя процессы, Вы определяете проблемы и возможности, устанавливаете цели по устранению несовершенств и оптимизации функционирования, и нормативы их достижения. То есть Вы управляете проактивно (заранее предпринимаете действия, направленные на уменьшение риска возникновения трудностей в будущем).

## **Стратегия предприятия**

Цели по совершенствованию процессов деятельности предприятия ложатся в основу стратегии.

**Стратегия** – это понимание места и роли предприятия в будущем потоке событий, позволяющее сформировать единый набор действий, направленных на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Мы формулируем стратегию не для того, чтобы понять, что надо делать завтра, а для того, чтобы понять, что нам делать сегодня, чтобы быть готовыми к завтрашнему дню. Стратегия разрабатывается на 3–5 лет с ежегодной корректировкой целей и бюджета, а также включением новых стратегических инициатив.

Формулировка стратегии дает ответ на вопрос, в чем заключается деятельность предприятия, и чем оно намерено заниматься. Правильное описание и детальная проработка Вашей стратегии – признак зрелости предприятия и критерий качества Вашего бизнеса.

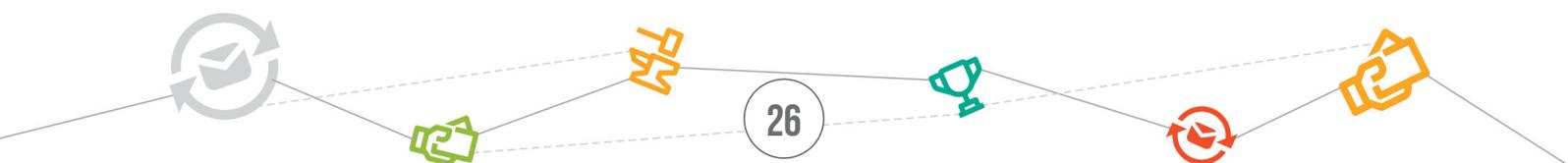
В конечном счете, наличие стратегии – это определяющий фактор Вашей конкурентоспособности – способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения (в том числе Ваших потребителей и конкурентов). Стратегия представляет собой результат позиционирования предприятия среди других участников рынка.

Прежде чем разработать стратегию, выполняют стратегический анализ.

## **Стратегический анализ**

Стратегический анализ состоит из трех уровней: анализа макроокружения, анализа рыночного окружения и анализа внутренней среды.

**Стратегический анализ макросреды** способствует лучшему понима-



нию тенденций развития отрасли, позволяет предприятиям получать информацию о потенциальных изменениях в политических, экономических, демографических, климатических, технологических процессах и подготовиться к возможным изменениям. Например, рост курса доллара стимулирует заменять импортные материалы и полуфабрикаты отечественными.

После анализа макросреды приступают к **анализу рыночной конкурентной среды**. Оценивают, сколько на рынке конкурентов, в чем они сильнее Вас. Насколько велика вероятность появления новых конкурентов или товаров-заменителей. Всегда необходимо понимать, что Ваш конкурент может предложить более эффективный способ удовлетворения потребности клиента.

Также оценивается рыночная сила поставщиков, не смогут ли они диктовать Вам свои условия, и есть ли у Вас выбор. Необходимо анализировать вероятность ухода покупателей к другому продавцу.

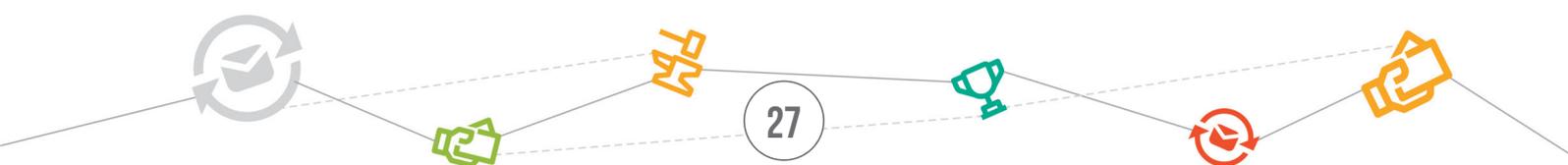
Далее осуществляется **внутренний анализ**. Цель анализа внутренней среды предприятия – выявление сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны – те характеристики предприятия, которые делают предприятие конкурентоспособным, предоставляют дополнительные возможности. Слабые стороны – такие характеристики предприятия, которые снижают конкурентное преимущество предприятия, не позволяют воспользоваться возможностями внешней среды, делают предприятие уязвимым перед конкурентами.

## Стратегический выбор

По результатам стратегического анализа формируется стратегия развития предприятия.

Для выбора стратегии Вашего предприятия рассмотрите Матрицу И. Ансоффа, которая является аналитическим инструментом стратегического менеджмента.

Матрица И. Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями – горизонтальной осью «продукты/услуги предприятия» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки предприятия», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата (рис. 2.2).



		Описание продукта/услуги	
		существующий продукт/услуга	новый продукт/услуга
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта/услуги
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

**Рис. 2.2** Матрица Продукт – Рынок И. Ансоффа

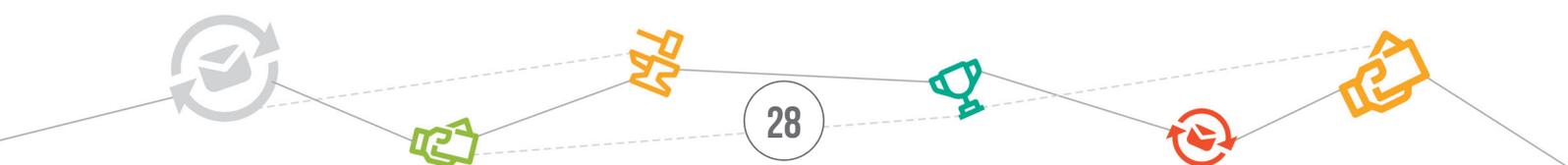
Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта:

- ✓ проникновение на рынок;
- ✓ развитие рынка;
- ✓ разработка продуктов /услуг;
- ✓ диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности вашего предприятия постоянно обновлять производство. Две или более стратегий могут сочетаться между собой.

**Стратегия проникновения на рынок** – усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций Вашего предприятия на рынке. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Вы можете расширить сбыт имеющихся продуктов/услуг на существующих рынках при помощи их наступательного продвижения, применяя конкурентные цены. Это увеличивает сбыт за счет привлечения тех, кто раньше не пользовался Вашей продукцией, а также клиентов-конкурентов, и увеличит спрос со стороны уже привлеченных потребителей.

**Стратегия развития рынка** – освоение новых рынков с помощью сбыта старых продуктов/услуг на новых региональных, национальных или интернациональных рынках. Данная стратегия эффективна, если Ваше предприятие стремится увеличить сбыт существующей продукции. Вы можете проникать на новые географические рынки; выходить на новые



сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие продукты/услуги; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своей продукции.

**Стратегия развития продукта/услуги** – продажа новых продуктов/услуг на старых рынках с целью увеличения рыночной силы. Она эффективна, когда Ваше предприятие имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Вы разрабатываете новые или модифицированные продукты/услуги для существующих рынков. Стратегия делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными продуктами/услугами, и реализует их потребителям, благосклонно настроенным по отношению к Вашему предприятию и торговой марке. При выборе данного вида стратегии используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые продукты выпускаются Вами в качестве хорошо знакомого бренда.

**Стратегия диверсификации** – это выход предприятия на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые Ваше предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии – распыление сил. Данная стратегия используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одной ассортиментной группы. При выборе стратегии диверсификации Вы начинаете выпуск нового продукта, ориентированного на новые рынки и цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных.

Матрица И. Ансоффа на сегодняшний момент остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.



### Упражнение 2.3. Выбор стратегии роста

Выберете стратегию роста своего предприятия, используя следующие 4 шага:

**Шаг 1.** Оцените наличие условий для выбора стратегии проникновения на рынок (таблица 2.9).

Таблица 2.9.

#### Условия для выбора стратегии проникновения на рынок

Условие реализации стратегии	Описание	Да	Нет
Условие 1	Существующий продукт/услуга не достиг своего предела покрытия рынка – имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории?		
Условие 2	Доля существующих потребителей может быть увеличена?		
Условие 3	Есть возможность захвата доли рынка у конкурентов за счет наличия преимуществ Вашей продукции/услуг?		
Условие 4	Существует экономия от масштаба?		
Условие 5	Предприятие имеет возможности к высокому уровню инвестиций?		

Стратегию проникновения на рынок выбирают, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, предприятие продолжает работать с существующим продуктом/услугой на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих продуктов/услуг предприятия на рынке. При реализации такой стратегии предприятие старается мотивировать покупателей, привлекая его различными промо-акциями и рекламными компаниями. Также бонусы предлагаются сбытовой сети и посредникам, поэтому стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям.



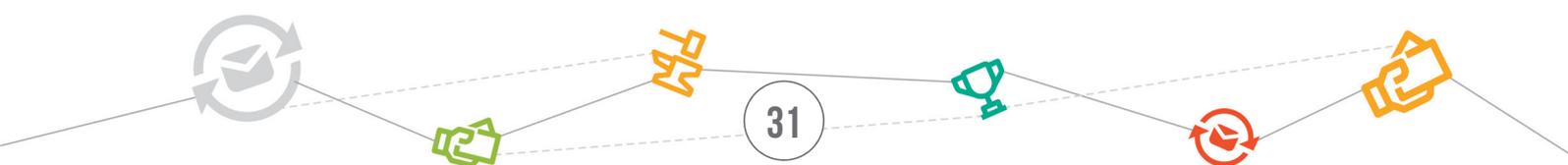
**Шаг 2.** Оцените наличие условий для выбора стратегии развития рынка (таблица 2.10).

Таблица 2.10.

**Условия для выбора стратегии развития рынка**

Условие реализации стратегии	Описание	Да	Нет
Условие 1	Предприятие очень успешно в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у Вашего предприятия существует уникальный продукт/услуга, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса?		
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешно Ваше предприятие?		
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста?		
Условие 4	Ваше предприятие обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления предприятия на новых рынках?		

Стратегия развития рынка предлагает предприятию осваивать новые рынки для существующего продукта/услуги, и за счет привлечения новой аудитории увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Стратегия имеет самый большой потенциал для внедрения. Выбирая эту стратегию, предприятие стремится увеличивать осведомленность покупателей о продукте/услуге и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. Предприятие может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.



**Шаг 3.** Оцените наличие условий для выбора стратегии развития продукта/услуги (таблица 2.11).

Таблица 2.11.

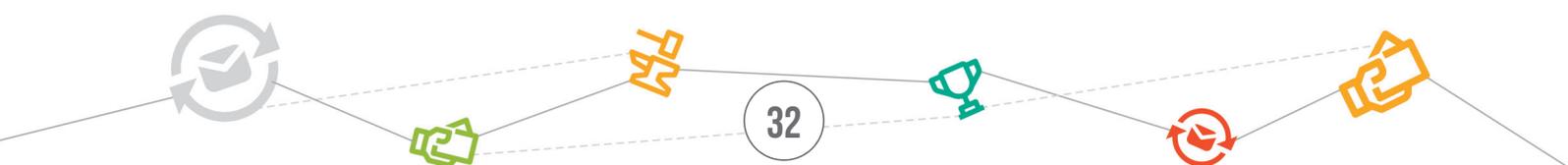
### Условия для выбора стратегии развития продукта/услуги

Условие реализации стратегии	Описание	Да	Нет
Условие 1	Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов/услуг?		
Условие 2	Существующая продукция/услуга находится на стадии зрелости своего жизненного цикла?		
Условие 3	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых участников рынка (конкурентов)?		
Условие 4	Ваше предприятие начинает новые виды деятельности, для которых нужен новый продукт/услуга?		

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых продуктов/услуг на существующих рынках существующим потребителям. При такой стратегии потребители уже знакомы с Вашим брендом или основной продукцией/услугой предприятия. Основной источник роста доходов и прибыли в стратегии развития продукта/услуги – увеличение его ассортимента. Например, вкусовое расширение на существующем рынке или выпуск не только стиральных порошков, но и средств очищения духовок и варочных поверхностей.

Виды новых продуктов/услуг: усовершенствованные, в новой упаковке, в новом объеме, абсолютные новинки от бренда.

В стратегии развития продукта/услуги важно максимально исключить переключение потребителей с текущих продуктов/услуг на новые. Если все же Ваше предприятие будет понимать, что новый продукт/услуга полностью заменит существующий, то это должно обеспечивать прибыль и рост продаж в будущем, т. е. новый продукт/услуга должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.



**Шаг 4.** Оцените наличие условий для выбора стратегии диверсификации (таблица 2.12).

Таблица 2.12.

### Условия для выбора стратегии диверсификации

Условие реализации стратегии	Описание	Да	Нет
Условие 1	Есть ли у Вас возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса?		
Условие 2	Готовы ли Вы пойти на риск?		
Условие 3	На существующих рынках падают продажи и низкая норма прибыли?		

Как было отмечено ранее, стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых продуктов/услуг для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегий роста. Причины выбора стратегии диверсификации – распределить риски предприятия между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит предприятию рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли.

При выборе стратегии диверсификации Вы должны иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.

Оцените результаты выполненного упражнения, сравните преимущества и недостатки того или иного вида предложенных видов стратегий и выберите наиболее приемлемую стратегию Вашего предприятия.

### Результаты выполнения упражнения:




## Структура предприятия

Структура предприятия является инструментом реализации стратегии и должна ей соответствовать, иначе она станет тормозом в реализации разработанной Вами стратегии.

Организационная структура предприятия описывает разделение функций между отделами, определяет зоны их ответственности и их подчиненность. Она помогает систематизировать работу, распределять её, а главное – повысить качество работы. Когда люди знают, в каком отделе они работают, каковы их основные обязанности, как лучше сделать свою работу, это увеличивает их производительность.

Стратегия может быть реализована только тогда, когда каждый человек, приходя на работу, будет знать какую задачу он должен выполнить для выполнения целей и задач стратегии предприятия.

В организационной структуре предприятия все работы должны быть закреплены за задачами, функции разделены по подразделениям, в которых подразделения и сотрудники находятся по отношению друг к другу так, как это необходимо для выполнения целей и задач организации.

Организационная структура предприятия представляет собой схему, в которой во главе предприятия стоит директор, затем его помощник, бухгалтер, начальники отделов, работники, в том числе технический персонал. Схема расположения, состав и иерархия каждого подразделения, отражение штатных единиц и есть организационная структура предприятия, которая показывает, кто где «стоит» в карьерной лестнице, и кто за что отвечает.

### Анализ соответствия организационной структуры и стратегии предприятия

Анализ соответствия организационной структуры и стратегии предприятия позволяет определить соответствие существующей организационной структуры для выполнения выбранной стратегии предприятия.

Каждое предприятие имеет свою структуру управления, но далеко не всегда используемая организационная структура является приемлемой для предприятия. Такое положение объясняется отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителя предприятия, знаний о практи-



ческой эффективности методов взаимодействия с рынком или быстрым изменением экономической ситуации.

Неоптимальная структура управления зачастую способна приносить прибыль при оперативном управлении, однако на перспективу она не рассчитана, и предприятие неизбежно ждет кризис. Многие предприниматели не применяют стратегическое планирование на практике, что приводит к принятию решения о преобразовании их организационной структуры уже на фоне угрожающего нарастания проблем, в этой ситуации от преобразований ждут чуда, причем в довольно сжатые сроки.

В действительности преобразование организационной структуры рассматривается как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. При этом до проведения преобразования организационной структуры предприятием должны быть четко определены его цели и стратегии.

Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура подавляет рост.

Для проведения анализа предлагаем Вам проследить закрепление стратегических задач за организационными звеньями (должностями) Вашего предприятия. Для этого необходимо изобразить дерево целей (рис. 2.3), отразить основные показатели их достижения и привязать их к организационным звеньям (таблица 2.14).

Прикрепление стратегических целей и задач к организационным звеньям проводится на основе изучения должностных инструкций. При этом следует соблюдать следующие правила:

- ✓ у каждого организационного звена (должности), отдела или подразделения должна быть только одна своя стратегическая цель или 2–3 задачи;
- ✓ недопустимо, чтобы какая-либо цель или задача не была за кем-то закреплена;
- ✓ недопустимо наличие организационных звеньев, за которыми не была бы закреплена цель или задача.



## Упражнение 2.4. Достижение стратегических целей

Для декомпозиции целей стратегии предприятия в первую очередь необходимо формировать дерево целей согласно примеру, представленному на рисунке 2.3. Сформировав дерево целей, Вы сможете распределить стратегические цели между сотрудниками предприятия и обеспечить реализацию стратегии и контроль решения поставленных задач. Согласно представленному примеру, в качестве «Проблемы» формулируется каждая цель стратегии. Определив цель (проблему) Вам необходимо понять, как ее можно достичь, и кто на предприятии будет ответственным за ее исполнение. Например, существует проблема №1 «Уменьшение доли компании на рынке» и за нее ответственный генеральный директор; проблема №2 «Потеря ключевых клиентов» – за нее ответственный коммерческий директор и т. д.

**Шаг 1.** Для формирования дерева целей, в первую очередь определите для себя перечень проблем (целей) стратегии Вашего предприятия. Изобразите их в виде схемы (дерево целей) и определите ответственных и их задачи в целях решения существующих проблем.

**Шаг 2.** Используя таблицу 2.14, декомпозируйте стратегические цели предприятия. В столбце 1 укажите перечень целей предприятия.

Декомпозиция – разделение целого на части. Также декомпозиция – это научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.

В столбце 2 укажите показатель достижения каждой цели (в соответствующей строке).

**Шаг 3.** В каждой отдельной ячейке столбца «Организационные звенья» таблицы 2.14 впишите существующие штатные единицы или подразделения Вашего предприятия.

**Шаг 4.** В соответствующей ячейке столбца «Организационные звенья» отметьте исполнителя каждой цели (см. пример заполнения в таблице 2.13) напротив каждой проблемы согласно Вашему дереву целей.



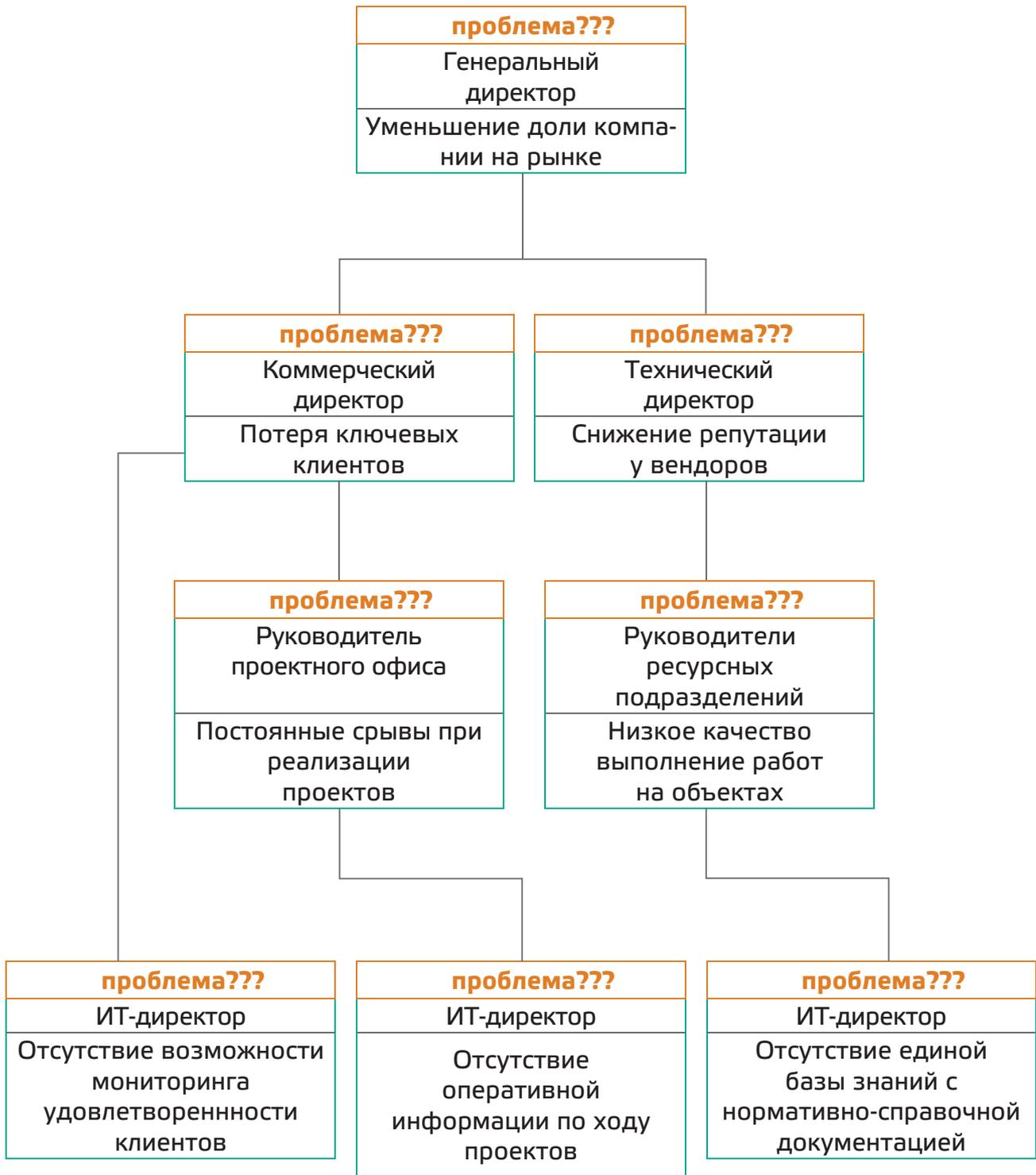


Рис. 2.3 Дерево целей (пример)

Таблица 2.13.

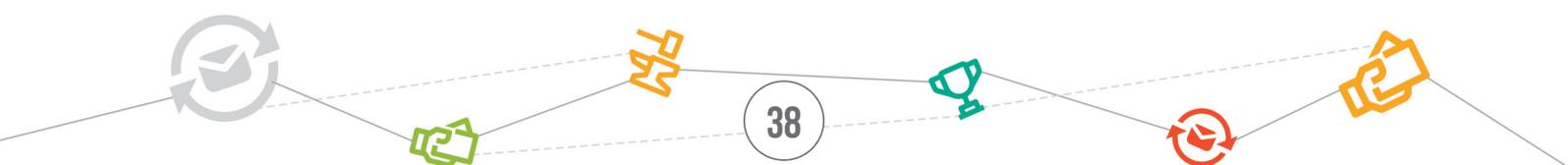
**Декомпозиция стратегических целей (пример)**

Цель/Проблема	Показатель достижения	Организационные звенья					
		Директор					
1	2						
Увеличение объемов продаж	Увеличение доли компании на рынке	+					

Таблица 2.14.

**Декомпозиция стратегических целей**

Цель/Проблема	Показатель достижения	Организационные звенья					
1	2						



**Шаг 5.** На основе стратегического плана мероприятий и фактических отчетов исполнения необходимо провести анализ степени реализации стратегии. Для проведения анализа необходимо сформировать свод всех данных в таблицу 2.16. Пример по заполнению формы «План-факт выполнения стратегии» представлен в таблице 2.15.

После проведения анализа плановых и фактических значений выполнения стратегии, самостоятельно заполните Ваш «План-факт выполнения стратегии» таблица 2.16, и затем проведите работу по отклонениям. Выясните причины недостижения целевых показателей, и предпримите меры по повышению эффективности работы на Вашем предприятии.



Таблица 2.15.

### План-факт выполнения стратегии (пример)

№ п/п	Стратегическая цель	Мероприятия	Бюджет мероприятия, руб.	Ответственный	Срок исполнения	Показатель (план)	Показатель (факт)	Отклонение
1	Увеличение доли компании на рынке	Введение в ассортимент нового продукта/услуги	10 000	Директор	Ежеквартально	2	1	1
...								

Таблица 2.16.

### План-факт выполнения стратегии

№ п/п	Стратегическая цель	Мероприятия	Бюджет мероприятия, руб.	Ответственный	Срок исполнения	Показатель (план)	Показатель (факт)	Отклонение
1								
2								
3								
...								



Используя представленный ниже «План развития системы управления предприятием», составьте свой план развития системы управления предприятием с учетом использования инструментов стратегического планирования и управления предприятием (таблица 2.17).

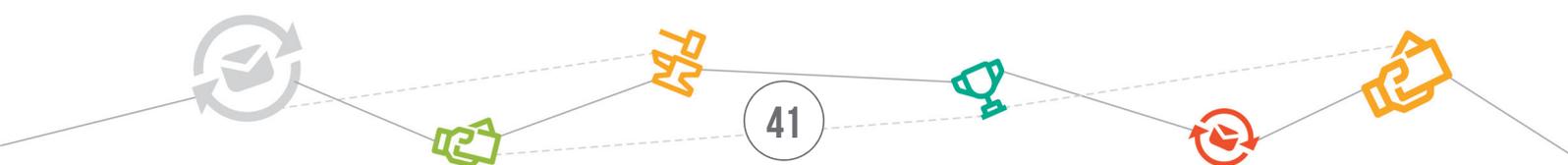
Таблица 2.17.

### План развития системы управления предприятием

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Каким образом своевременный анализ деятельности предприятия мог бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана действий. Укажите в плане:

- с какими** трудностями Вы сталкиваетесь при разработке и реализации стратегии предприятия, совершенствовании процессов предприятия и формировании структуры предприятия?
- как** можно разрешить каждую из проблем?
- кто** разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда** Вы планируете разрешить каждую проблему?





42



## РАЗДЕЛ 3

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Человеческий ресурс состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделен персонал, и которые могут использоваться, в течение определенного периода времени, в целях производства продукции/услуг.

В современном мире человеческие ресурсы все в большей степени становятся источником жизненной силы и развития любого предприятия и общества в целом. Именно человеческие ресурсы, а не оборудование и производственные запасы, являются определяющим фактором повышения конкурентоспособности предприятий, экономического роста и эффективности экономики.

**Основными целями системы управления человеческими ресурсами являются:**

- ✓ привлечение квалифицированного персонала, поддержание и развитие его профессиональных качеств;
- ✓ создание условий для эффективной и производительной работы персонала;
- ✓ формирование долгосрочной мотивации персонала.

В соответствии с основными целями системы управления человеческими ресурсами, рассмотрим следующие **направления ее исследования:**

- ✓ анализ процесса поиска и отбора персонала;
- ✓ анализ структуры действующего персонала;
- ✓ диагностика социально-психологического климата в коллективе;
- ✓ анализ и инструменты системы мотивации персонала;
- ✓ трудовое законодательство, регулирующее отношения работодателя и персонала.

### **Анализ процесса поиска и отбора персонала**

**Подбор персонала** – это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.



Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности персонала. Неправильный выбор обычно сказывается на уровне текучести персонала и некачественного выполнения работ.

При поиске и отборе персонала важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в работу и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

**Правило 1.** Поиск и отбор персонала не должны рассматриваться, как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы.

**Правило 2.** Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, что не менее важно, как новый персонал будет вписываться в культурную и социальную структуру предприятия.

Предприятие больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами, поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

**Правило 3.** Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа ее на адекватность сложившейся ситуации на рынке труда и на предприятии работодателя.

### **Упражнение 3.1.** Проект резюме

Выберите одну из актуальных для Вашего предприятия вакансий и постарайтесь охарактеризовать ее в виде проекта должностной инструкции, используя таблицу 3.1.

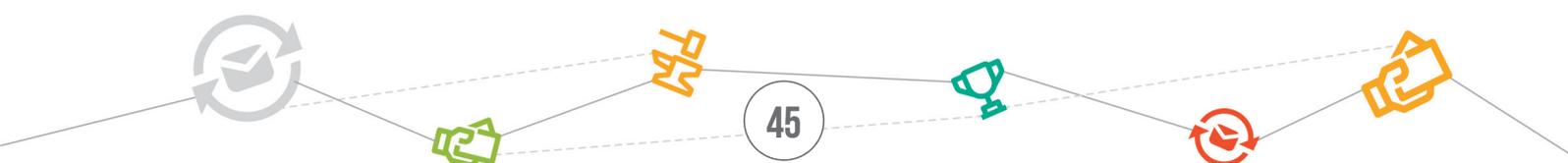


Таблица 3.1.

### Проект резюме

Раздел	Описание
Наименование должности	
Подчиняется	
Подконтрольные должности	
Общее описание работы	
Особые обязанности	
Требуемая квалификация	

При необходимости, описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов.

Выделяют следующие методы поиска персонала:

- поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;
- привлечение персонала из других предприятий;
- поиск через СМИ и Интернет;
- привлечение выпускников ВУЗов или студентов старших курсов;
- обращение в кадровые агентства.



46



## Порядок отбора персонала

**Шаг 1.** Оценка резюме и представленных анкет кандидатами на вакантные должности.

**Шаг 2.** Заполнение кандидатами анкет, разработанных предприятием с приглашением кандидата на первичное собеседование.

**Шаг 3.** Анализ рекомендаций (можно потребовать отзыв с прежнего места работы).

**Шаг 4.** Проведение собеседования.

**Шаг 5.** Проверка профессиональной пригодности (тестирование и др.).

**Шаг 6.** Медицинский контроль для ряда профессий.

### Упражнение 3.2. Отбор персонала

Проанализируйте, все ли этапы используются в процессе отбора персонала на Вашем предприятии. Напишите свои комментарии по каждому шагу для улучшения его использования (таблица 3.2).

Таблица 3.2.

### Отбор персонала

№	Шаг	Да/Нет	Комментарии
1	Оценка резюме и представленных кандидатами анкет на вакантные должности		
2	Заполнение кандидатами анкет, разработанных предприятием с приглашением кандидата на первичное собеседование		
3	Анализ рекомендаций (можно потребовать отзыв с прежнего места работы)		
4	Проведение собеседования		
5	Проверка профессиональной пригодности (тестирование и др.)		
6	Медицинский контроль для ряда профессий		
7	Анализ результатов и решение о профессиональной пригодности и найме персонала		



Плохо организованный подбор персонала приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести персонала, плохому морально- психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т. п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т. д.).

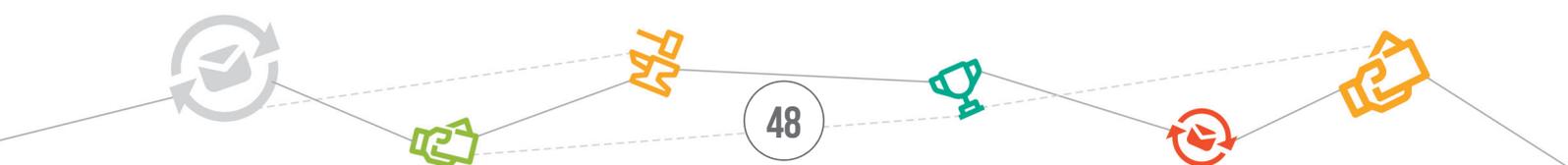
Основной момент в процессе отбора персонала – это выбор. Выбор из всего списка кандидатов одного или нескольких кандидатов, квалификация которых наиболее правильно соответствует будущей должности.

**Методы в процессе отбора** могут ранжироваться от самых простых до более сложных: применение одного интервью или нескольких, применение тестирования, изучение письменных источников информации, использование услуг центров оценки.

Безусловно, каждое предприятие использует свою систему отбора персонала, связанную с ее непосредственными требованиями и особенностями, однако существует общая распространенная программа, которая работает в большинстве случаев. Рассмотрим основные ее элементы:

- ✓ заполнение анкеты соискателя;
- ✓ тестирование на базовые знания;
- ✓ интервью в офисе работодателя;
- ✓ изучение рекомендаций и отзывов;
- ✓ окончательное интервью с руководителем;
- ✓ медицинское обследование, при необходимости;
- ✓ введение в должность;
- ✓ испытательный срок.

Естественно, руководители приспособливают и адаптируют ее под особенности своего предприятия. Например, медицинское обследование может использоваться в процессе отбора, если необходима физическая выносливость, проворство, сила, и, если ожидается небольшое число кандидатов.



### Упражнение 3.3. Методы отбора персонала

Оцените, какие методы отбора персонала используются на Вашем предприятии. Укажите используемые Вами методы в таблице 3.3. После выполнения данного упражнения будет понимание, используется ли Вами все многообразие методов отбора персонала. Определите, какие из них не используются на Вашем предприятии, и запланируйте их использование в дальнейшем.

Таблица 3.3.

#### Методы отбора персонала

№	Метод	Комментарии
1		
2		
3		
4		

Результаты выполнения упражнения:

Методы отбора могут быть более эффективными, в том случае, если они максимально приближены к должностным и квалификационным требованиям, которые отражены в должностных инструкциях. Процесс отбора персонала выводит две группы кандидатов: кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям работодателя, и кандидаты, принятые на работу.

Таким образом, анализ процесса поиска и отбора персонала задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной принадлежности, квалификации и численности требуемого персонала. Рассмотрим данные показатели для действующего персонала в следующем пункте данного раздела учебного пособия.



## Анализ структуры действующего персонала

Анализ состава и структуры персонала проводится путем изучения качественного и количественного состава персонала (по категориям, полу, возрасту, стажу работы, уровню образования).

Для наиболее полного анализа обеспеченности Вашего предприятия персоналом проанализируем его, в первую очередь, по составу и структуре. Структура персонала по категориям включает показатели в зависимости от занимаемой должности.

Анализ профессионально-квалификационного состава персонала позволяет оценить обеспеченность предприятия персоналом необходимого количества и качества, определить потребность в повышении квалификации персонала.

Проанализируем **структуру персонала** Вашего предприятия в первую очередь **по возрасту и полу**.

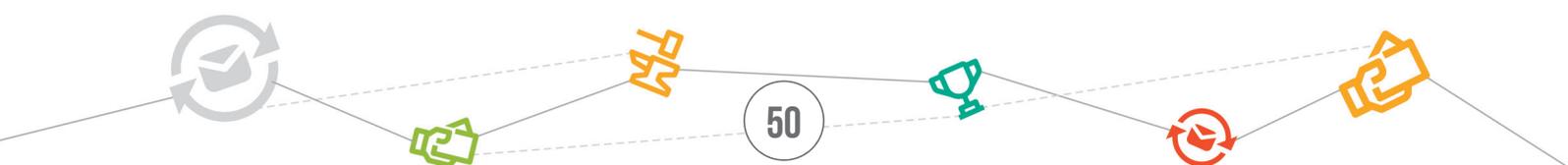
### Упражнение 3.4. Структура персонала по возрасту

Проанализируйте структуру персонала своего предприятия по возрасту за последние 3 года и заполните форму «Структура персонала по возрасту» в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

### Структура персонала по возрасту

Показатели	Численность персонала		
	_____ год	_____ год	_____ год
	Кол-во человек	Кол-во человек	Кол-во человек
до 20 лет			
от 20 до 24 лет			
от 25 до 29 лет			
от 30 до 34 лет			
от 35 до 39 лет			
от 40 до 44 лет			
<b>Итого:</b>			



Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по возрасту существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_.

Данный факт объясняется/не объясняется спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?

### Упражнение 3.5. Структура персонала по полу

Проанализируйте структуру персонала Вашего предприятия по полу за последние 3 года и заполните форму «Структура персонала по полу» в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

### Структура персонала по полу

Показатели	Численность персонала		
	_____год	_____ год	_____ год
	Кол-во человек	Кол-во человек	Кол-во человек
Мужчина			
Женщина			
<b>Итого:</b>			

Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по полу существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_.

Данный факт объясняется/не объясняется спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?

Знание половозрастной структуры и ее динамики позволяет более эффективно управлять процессами определения потребностей предприятия в персонале и определения систем мотивации. Во многих современных предприятиях на сегодняшний день персонал – это молодые специалисты. Только Вам решать, готовы ли Вы принимать на работу более молодых специалистов и развивать их профессионально, или нанимать персонал с большим опытом и платить им хорошую заработную плату. При этом женщины известны как более эмоциональные сотрудники, но данную характеристику нельзя оценивать, как положительную или отрицательную, ее необходимо просто учитывать при управлении женским коллективом.



Образование персонала играет важную роль при принятии на работу. Сотрудник, имеющий специальное профессиональное образование или высшее является более привлекательным на рынке труда и имеет больше шансов для дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице.

Рассмотрим структуру Вашего персонала по уровню образования и занимаемым ими должностям.

### Упражнение 3.6. Структура персонала по категориям

Представьте данные по структуре персонала Вашего предприятия по категориям за последние 3 года и укажите данные в форме «Структура персонала по категориям», представленной в таблице 3.6.

Таблица 3.6.

#### Структура персонала по категориям

Категории персонала	Численность, чел.		
	_____г.	_____г.	_____г.
Руководители			
Специалисты			
Торговый персонал			
Прочий персонал			
<b>Итого:</b>			

Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по категориям существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_.

Данный факт объясняется/не объясняется спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?

Знание структуры персонала по уровню образования и категориям позволяет более эффективно управлять процессами подготовки кадрового резерва, профессионального обучения и переподготовки персонала предприятия.



### Подведите итоги выполненных упражнений:

- ✓ при изучении данных о структуре и составе персонала мы можем выявить, происходили/не происходили существенные изменения в структуре персонала за анализируемый период;
- ✓ при изучении данных о структуре и составе персонала Вы можете выявить, является для Вас данная структура оптимальной/требует оптимизации.

### Движение персонала

Персонал любого предприятия находится в постоянной динамике вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых, называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (например, ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). По своим последствиям процесс движения персонала может быть, как положительным, так и отрицательным. Но при этом существует прямая связь между временем пребывания человека на одном предприятии и результатами его деятельности, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность. Анализ характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести.

### Упражнение 3.7. Движение персонала

Проанализируйте показатели движения персонала Вашего предприятия за последние 3 года и укажите данные в форме «Движение персонала», представленной в таблице 3.7.



Таблица 3.7.

### Движение персонала

№	Наименование показателя	_____г.	_____г.	_____г.
1	Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел.			
2	Принято на работу, чел.			
3	Выбыло, чел.			
В том числе:				
3.1	По собственному желанию			
3.2	Уволено за нарушение трудовой дисциплины			
4	Численность персонала на конец года, чел.			
5	Среднесписочная численность персонала (по данным учета), чел.			
6	Среднесписочная численность персонала (расчетная величина), чел.			
7	Количество работников, проработавших весь год, чел.			
8	Коэффициент текучести кадров			



**Шаг 1.** Строки 1–4 заполните из данных учета Вашего предприятия за три последние года. Обратите внимание, что строка 3 «Выбыло» – расчетная и состоит из двух строк: 3.1 «Выбыло по собственному желанию» и 3.2 «Уволено за нарушение трудовой дисциплины». Если строка 3.1 существенно выше строки 3.2, необходимо выявить причины и проанализировать систему мотивации персонала.

**Шаг 2.** ССЧ или среднесписочная численность сотрудников – это численность сотрудников предприятия в среднем за какой-либо определённый период. Определять эту величину требуется для статистического учёта и налогообложения. По закону (п. 7 ст. 5 закона от 30.12.2006 № 268-ФЗ) каждый ИП и руководитель предприятия должны подавать эти данные в налоговую службу ежегодно, занесите необходимые данные в строку 5 «Среднесписочная численность персонала (по данным учета), чел». Рассчитывается ССЧ сотрудников за год путём суммирования ССЧ работников за месяцы года отчёта и деления этой суммы на 12, занесите эти данные в строку 6 «Среднесписочная численность персонала (расчетная величина), чел». Сравните данные, которые Вы подавали в налоговую службу с расчетной величиной.

**Шаг 3.** Определите показатель текучести кадров (строка 7) = количество уволившихся из компании за определенный период (строка 3) / среднесписочную численность за тот же период (строка 5) × 100.

Далее проанализируем динамику показателей социальной эффективности деятельности предприятия.

### **Упражнение 3.8.** Показатель трудовой эффективности

Представьте динамику показателей социальной эффективности деятельности Вашего предприятия в таблице 3.8. Используйте данные для заполнения таблицы из кадрового учета Вашего предприятия. Последняя строка 3 «Производительность труда» – это строка 1 «Годовой фонд оплаты труда персонала» / строку 2 «Среднесписочная численность персонала».



Таблица 3.8.

### Показатели трудовой эффективности

№	Наименование показателя	_____ г.	_____ г.	_____ г.
1	Годовой фонд оплаты труда персонала, млн. руб.			
2	Среднесписочная численность персонала, чел.			
3	Производительность труда (годовая выработка), млн. руб.			

Сделайте вывод:

Динамика показателей социальной эффективности положительная/отрицательная.

Показатели движения персонала и трудовой эффективности показывают, насколько эффективно предприятие движется к своей цели, но при этом статистические расчеты необходимо подкреплять тестированием социально-психологического климата на предприятии. Это даст Вам два преимущества:

а) у Вас будет количественная оценка социально-психологического климата на предприятии;

б) у персонала будет понимание того, что для Вас важно их мнение по поводу социально-психологического климата.

#### Диагностика социально-психологического климата в коллективе

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются количественные и качественные показатели достижения целей предприятия, а также сплоченность, ответственность и открытость персонала. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

**Сплоченность** – степень приверженности Вашего персонала друг к другу. Сплоченность определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности команды для ее членов.

**Ответственность** – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых на предприятии правил и норм. В подразделениях с



положительным социально-психологическим климатом персонал стремится к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

**Контактность и открытость** – определяют степень развития личных взаимоотношений персонала, уровень психологической близости между ними.

Особенности психологического климата на предприятии влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях Вашего предприятия во многом определяет производственные успехи предприятия и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях предприятия – очень важная задача.

Любое предприятие в процессе деятельности сталкивается с различными проблемами. Обязанность менеджера – решать их. Часто проблемы носят комплексный характер. Бывает, что причина их возникновения заключается в структуре предприятия, и часто анализ проблем помогает именно с этой точки зрения. Проводите периодически анонимные тестирования (при анонимном тестировании сотрудники бывают более откровенны), определяйте причину возникновения проблем и устраняйте их. Именно менеджер по персоналу может внести изменения в структуру предприятия, условия труда, график работы.

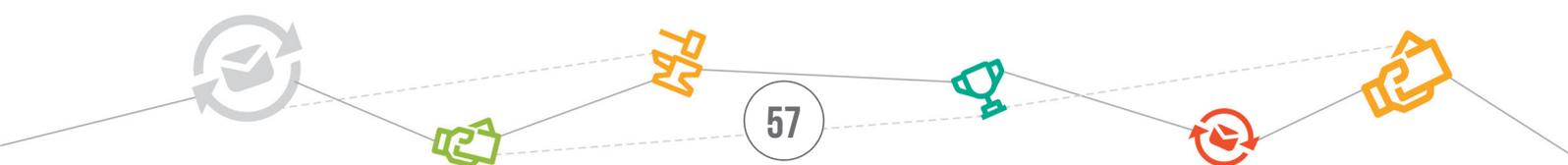
### **Анализ и инструменты системы мотивации персонала**

Основная составляющая, на которую опирается механизм управления человеческими ресурсами, – мотивация.

**Мотивация** – это процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей предприятия. В процессе мотивации создаются условия, оказывающие воздействие на поведение человека. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

В системе управления персоналом существует большое разнообразие методов мотивации, которые зависят от проработанности всей системы управления персоналом на предприятии и его стимулирования.

Все **методы мотивации** можно сгруппировать на два вида – материальные (прямые и косвенные) и нематериальные (см. рис. 3.1).



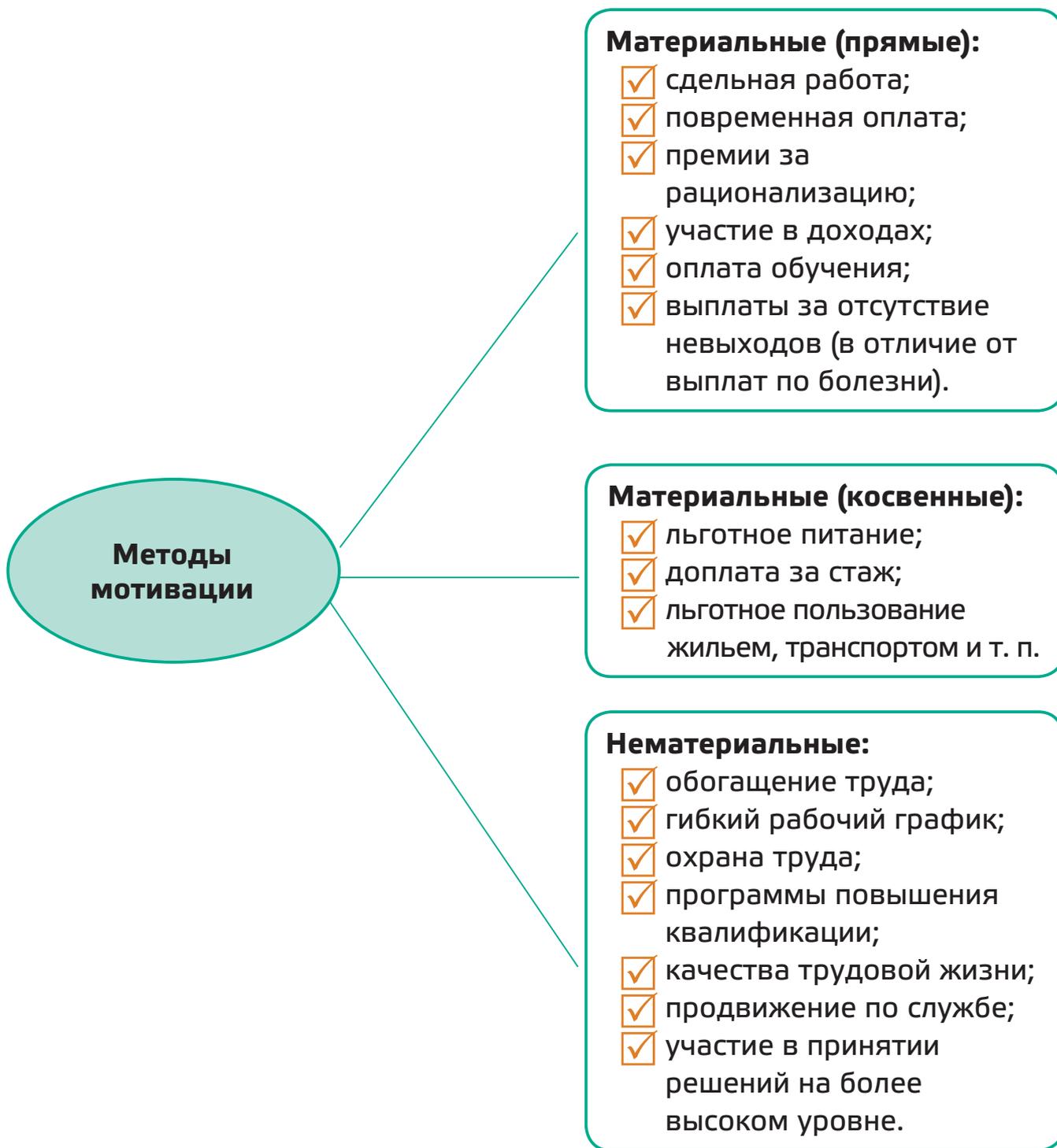
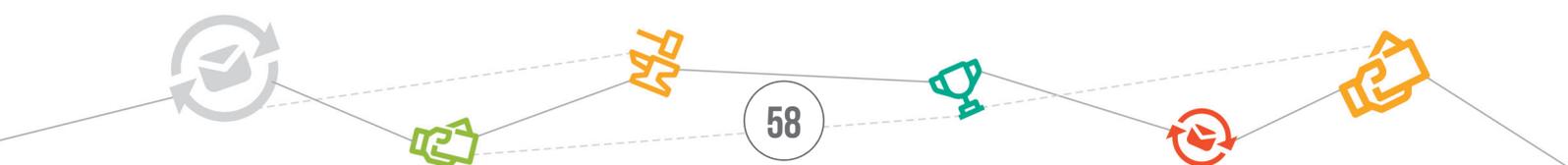


Рис. 3.1 Методы мотивации результативной деятельности



**Материальным методам мотивации** отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на персонал лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

При использовании **нематериальных методов мотивации** следует помнить, чем реже нематериальный стимул предоставляется на предприятии, тем выше его престиж.

**Упражнение 3.9.** Определение навыков стимулирования интереса к работе

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются):

**А.** Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

**Б.** Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

**В.** Если необходимо заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

**Г.** Подробно, в деталях, сотрудникам необходимо объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

**Д.** Работу, которую необходимо выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

**Е.** Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.



Соотнесите свой результат с правильными решениями:

Варианты А, Д, Е, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, – решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

Таким образом, успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала.

В качестве современного инструмента управления человеческими ресурсами предлагаем рассмотреть ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ), как инструмент учета индивидуальных результатов, а также его применение приведет к увеличению вклада в коллективные результаты и достижения в выполнении стратегических целей предприятия.

Формирование мотивации на основании КПЭ состоит из трех основных частей (рис.3.2):

- константной части;
- переменной части;
- нерегулярных премий.

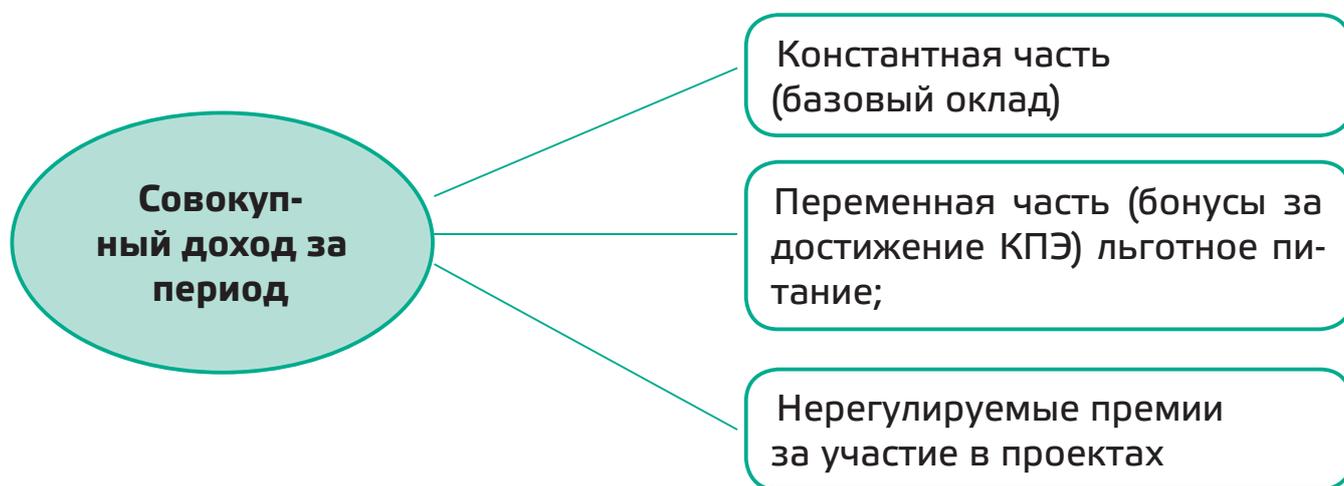
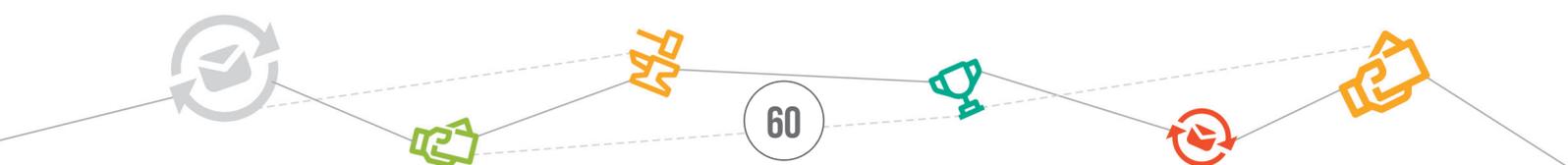


Рис. 3.2 Структура формирования мотивации персонала



**Оклад** – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается за должностное соответствие и выполнение персоналом своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно штатному расписанию.

**Переменная часть** – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой взаимосвязи мотивации персонала к результатам их деятельности через внедрение КПЭ. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей КПЭ.

Переменная часть выплачивается за достижение результатов КПЭ и включает в себя:

- ☑️ ежемесячные премии за достижения КПЭ, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию;
- ☑️ ежеквартальные премии за достижения КПЭ, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию;
- ☑️ полугодовые и годовые премии за достижения КПЭ, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением КПЭ начисляют премию.

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КПЭ (переменной части компенсационного пакета) и отражают требования к исполнителю по его достижению.

Примеры компаний, использующих систему КПЭ свидетельствуют:

- ☑️ об универсальности системы КПЭ для любых компаний совершенно разных отраслей;
- ☑️ о гибкости данной системы, т. е. способности подстроить ее под особенности компании;
- ☑️ об обязательном положительном эффекте при соблюдении ряда принципов.



## Как применяется КПЭ?

КПЭ вводится на предприятиях для того, чтобы было удобно измерять результаты работы предприятия в целом, отдельных подразделений и непосредственно сотрудников, а также мотивировать персонал на достижение требуемых результатов.

С помощью индикаторов КПЭ можно создать если не совершенную, то весьма эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников предприятия. Конечно, их использование имеет смысл в основном для тех работников, труд которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. В страховых компаниях это, прежде всего, агенты, в торговых фирмах – менеджеры по продажам, а в рекрутинговых конторах – консультанты по подбору персонала. Используется КПЭ также и для определения результативности работы административно-управленческого персонала.

### Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- ✓ запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода. К ним относятся финансовые показатели, которые показывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и предприятия в целом;
- ✓ оперативные (опережающие) – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Они говорят о текущей ситуации на предприятии, параллельно показывая, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.

### По видам ключевые показатели могут быть следующими:

- ✓ КПЭ результата – показывают количество и качество результата;
- ✓ КПЭ затрат – показывают затраченные ресурсы;
- ✓ КПЭ функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения;
- ✓ КПЭ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение;



- ✓ КПЭ эффективности (показатели эффективности) – это также производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Ключевые показатели необходимы не только руководству предприятия – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем, чей доход напрямую зависит от результатов труда. Работникам предприятия КПЭ позволяет легко рассчитать шаги, которые нужны для достижения необходимого результата.

Виды показателей и их количественные значения зависят от направления деятельности предприятия и от его стратегии. Разработайте и внедрите на своем предприятии КПЭ и используйте его для мотивации Ваших сотрудников и повышения эффективности предприятия.

### **Трудовое законодательство, регулирующее отношения работодателя и персонала**

Бытует мнение, что для представителей малого и среднего бизнеса учет персонала не имеет такого глобального значения, как для крупных предприятий. Именно поэтому в данном разделе хотелось бы обратить Ваше внимание на то, что если Вы приняли на работу хотя бы 1 сотрудника вне зависимости от формы бизнеса (ИП, ООО и т. д.), то Вы обязаны вести кадровый учет и оформлять полный пакет соответствующих документов. Организация кадрового учета ненадлежащим образом грозит привлечением к ответственности, вплоть до уголовной.

Кадровый учет предполагает оформление соответствующих документов. Отношения между работодателем и его персоналом обязательно должны быть задокументированы.

На предприятиях, для реализации этих целей, обычно существует целое подразделение или должность специалиста по кадрам, используются специализированные программы, а ИП часто вообще пренебрегают требованием документирования отношений трудового характера. В итоге, представители трудовой инспекции в ходе контрольных мероприятий выписывают значительные административные штрафы.

Все кадровые документы, обязательные к ведению ИП, классифицируются на три типа.

**Нормативные документы внутреннего характера.** К ним причисляют правила трудового распорядка, коллективные договоры (когда при-



менимо), необходимые инструкции, касающиеся защиты персональной информации и охраны труда. Их наличие регламентировано Трудовым Кодексом.

К этой же группе относится Положение об оплате труда и прочие кадровые документы ИП, когда они требуются ввиду специфичности предпринимательской деятельности.

Не менее важно и наличие должностных инструкций: их составление необходимо для исключения возможных спорных ситуаций в суде.

Например, увольнение работника из-за неудовлетворительных результатов по итогам испытания может быть признано незаконным, так как должностная инструкция отсутствовала, и аттестация работника не могла быть проведена.

**Организационные документы.** К этому типу кадровых документов относят различные журналы учета. В них регистрируются трудовые договоры, командировки персонала, приказы.

Организационными документами также считаются:

- ✓ книга, в которой ведется учет трудовых книжек;
- ✓ табель учета рабочего времени;
- ✓ составленный график ухода персонала в отпуск;
- ✓ штатное расписание.

**Документы, которые требуются для учета кадров.** К их числу относят непосредственно договоры и трудовые книжки, изданные приказы, затрагивающие вопросы формирования личного состава, карточки работников, командировочные удостоверения и прочие документы подобного характера, а также заявления и объяснительные записки, если они необходимы.

Таким образом, целью системы управления человеческими ресурсами должно быть не только документационное обеспечение кадровой работы, а системное управление человеческими ресурсами. Все работы по управлению персоналом должны строиться на плановой основе и носить действительно системный характер, позволяющий получить дополнительное конкурентное преимущество в виде высококвалифицированного персонала, обладающего должным уровнем мотивации на достижение целей и решение задач компании.



Ответьте на следующие вопросы, прежде чем начнете составлять свой план по развитию системы управления персоналом:

1. Соответствует ли структура Вашего персонала по возрасту, образованию и целям Вашего бизнеса?

2. Способствуют ли личностные качества персонала эффективной деятельности предприятия?

3. Доволен ли Ваш персонал системой мотивации на Вашем предприятии?

4. Какие методы мотивации персонала Вы используете чаще всего?

5. Ведется ли в должном порядке кадровый учет на Вашем предприятии?

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития управления человеческими ресурсами Вашего предприятия (таблица 3.9).

Таблица 3.9.

### План развития системы управления человеческими ресурсами

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Укажите в плане:

- с какими трудностями Вы сталкиваетесь в области управления человеческими ресурсами?
- как можно разрешить каждую из проблем?
- кто разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- Исполнитель Вы планируете разрешить каждую проблему?





66



РАЗДЕЛ 4

# МАРКЕТИНГ

## Что такое маркетинг?

Зачастую люди полагают, что маркетинг – это лишь реклама и продажи. И это неудивительно: каждый день мы видим сотни рекламных роликов, объявлений в газетах и смс-сообщений о распродажах. Следует помнить, что реклама и продажи – это не более чем составные части маркетинга. Они существуют как два неотъемлемых его компонента.

**Маркетинг** – это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей клиентов и удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих продуктов и услуг.

**Цель маркетинга** – не просто продажа продукта или услуги любым способом, а удовлетворение потребностей клиентов, для этого концепция маркетинга должна строиться на следующих принципах:

- ✓ системе исследований рынка и производственно-сбытовых возможностей Вашего предприятия;
- ✓ определение потребителей, наиболее приемлемых для Вашей продукции и в отношении которых Вами будут проводиться исследования рынка и продвижение Вашей продукции/услуги;
- ✓ гибкое реагирование на изменения предпочтений рынка в отношении цен и качества Вашей продукции;
- ✓ совершенствование и обновление Вашего продукта/услуги, разработку новых технологий, внедрение новых методов работы с потребителями, выходы на новые рынки, обновление рекламы, новые каналы товародвижения, новые методы сбыта;
- ✓ построение производственно-сбытовых программ, основанных на рыночных исследованиях и рыночных прогнозах.

## Упражнение 4.1. Маркетинг предприятия

Прежде чем перейти к рассмотрению системы маркетинга Вашего предприятия, ответьте на вопросы, указанные в таблице 4.1, заполнив пустые ячейки с целью определения Вашей вовлеченности в маркетинг предприятия.



Таблица 4.1.

### Анализ маркетинга бизнеса

№ п/п	Вопрос	Ваш ответ
1	Были ли у Вас ситуации, когда клиенты не покупали Вашу продукцию и уходили к Вашим конкурентам. Почему?	
2	Слышали ли Вы от клиентов, что в других компаниях аналогичный продукт/услуга стоит дешевле?	
3	Были ли у Вас случаи, когда клиент, ничего не купив, уходил недовольный?	
4	Есть ли у Вас книга жалоб и предложений? Какие там имеются претензии со стороны покупателей? Как Вы используете эту информацию?	
5	Проводите ли Вы опросы своих клиентов о качестве Вашего обслуживания?	
6	Как часто Вы предлагаете скидки для своих покупателей? Каков их результат?	
7	Знаете ли Вы, какая продукция необходима потребителю? Производите ли Вы продукт/услугу для удовлетворения нужд Ваших потребителей?	
8	Изучаете ли Вы своих конкурентов? В чем их сильные стороны?	
9	Составляете ли Вы маркетинговый план? Каков процент его выполнения?	
10	Как Вы оцениваете эффективность проводимых Вами маркетинговых мероприятий?	

Если у Вас много отрицательных ответов, то Вам необходимо изучение настоящего раздела целиком.



Маркетинг начинается еще задолго до того, как у Вас появляется готовый продукт/услуга. Маркетинг начинается с изучения потребителей, их предпочтений, платежеспособности, требований к обслуживанию.

Если Вы не можете предоставить своим потребителям то, что они хотят, Вы рискуете их потерять.

### **Упражнение 4.2.** Портрет своего потребителя

Портрет Вашего потребителя – это идеализированное и обобщенное, но все же полное представление об образе мышления Ваших потребителей и о факторах влияния на них. Это понимание того, как, когда, что и у кого они готовы купить.

Для построения портрета своего потребителя Вам необходимо пройти следующие 6 шагов:

**Шаг 1.** Определите текущую позицию своего продукта/услуги на рынке.

Определить текущую позицию своего продукта/услуги на рынке можно в следующей последовательности:

Для этого можно провести маркетинговый опрос целевой аудитории.

Изучение рынка может быть проведено как Вами, так и Вашими сотрудниками.

Покажите своей целевой аудитории Ваш продукт/услугу и продукт/услугу конкурентов (обязательно с наличием бренда) и попросите описать 7–10 словами каждый продукт/услугу. Названные определения будут отражать текущее восприятие потребителей.

Полученные результаты запишите в таблицу 4.2, в порядке важности. Первыми записывайте определения, которые являются главными в рекламных сообщениях конкурентов или названы самыми первыми при проведении опроса потребителей.

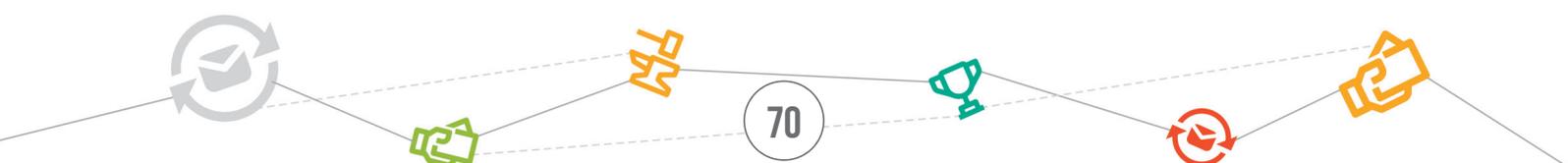


Таблица 4.2.

**Определение текущего восприятия продукта/услуги  
и конкурентов на целевом рынке**

Примеры текущего восприятия	Текущее восприятие Вашего продукта/ услуги	Текущее восприятие продукта/ услуги конкурента 1	Текущее восприятие продукта/ услуги конкурента 2	Текущее восприятие продукта/ услуги конкурента 3
Современный				
Модный				
Дешевый				
Безопасный				
Инновационный				
Семейный				
Современный инновационный продукт/услуга для молодых семей				



В конце попробуйте обобщить все названные определения в одно предложение, которое и будет представлять текущее позиционирование продукции на рынке.

**Шаг 2.** Определите свойства продукта/услуги, которые являются важными в отрасли и могут стать основой для позиционирования Вашего продукта/услуги.

Составьте 4 списка свойств Вашего продукта/услуги и заполните столбец 4 таблицы 4.3.

Таблица 4.3.

### Описание свойств Вашего продукта/услуги

Группа свойств	Описание	Примеры	Свойства Вашего продукта/услуги
1	2	3	4
Рыночные свойства продукта/услуги	Свойства, которые являются обязательными для каждого продукта/услуги рынка, без которых продукт/услуга будет не интересна потребителю (например, если мыло не пенится и не смывает грязь с рук, то это по определению плохой продукт).	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	
Свойства продукта/услуги предприятия	Свойства, которыми обладает продукт/услуга предприятия.	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	



Свойства продукта/услуги конкурентов	Свойства, которыми обладают или услуга конкурентов.	продукт основных	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	
Свойства от потребителей	Такие характеристики продукта/услуги, которые являются важными для Вашей целевой аудитории и определяют их выбор.		- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	

**Шаг 3.** Определите ключевые атрибуты продукта/услуги Вашего предприятия.

Все полученные свойства обобщите, и запишите в таблицу 4.4.

Попробуйте понять истинную мотивацию покупателя и напротив каждого свойства запишите потребность, которую стремится решить потребитель с помощью желаемого свойства.

**Шаг 4.** Проведите опрос клиентов и потенциальных потребителей продуктов/услуг Вашего предприятия (таблица 4.5).

Для того чтобы составить подробный портрет целевой аудитории, Вам необходимо понять:

- кто покупает и не покупает Ваш продукт/услугу;
- почему покупают или не покупают Ваш продукт/услугу;
- как его выбирают, покупают и используют (весь процесс);
- как относятся к другим продуктам/услугам и предприятиям-конкурентам;
- какой имеют опыт в использовании продукта/услуги.



Таблица 4.4.

### Определение ключевых атрибутов продукта/услуги предприятия, конкурентов, рынка

Свойство продукта/услуги на рынке	Рыночные свойства	Свойства продукта/услуги предприятия	Свойства конкурентов	Свойства от потребителей	Проблемы и потребности, которые потребитель стремится решить этим свойством
Безопасность	+	+	+	+	потребность в безопасности использования продукта/услуги



Таблица 4.5.

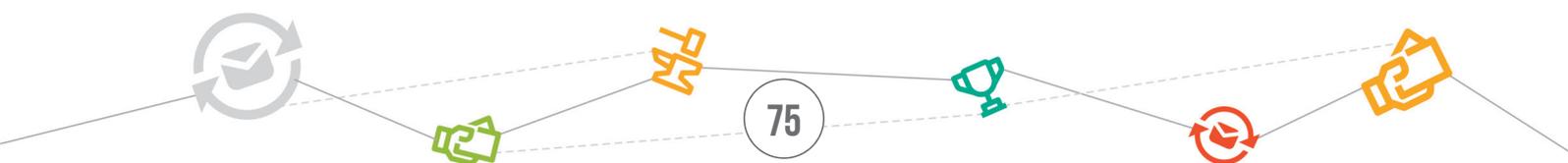
### Результаты опроса

№ п/п	Вопрос	Ответ клиента	Ответ потенциального потребителя
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Вопросы анкеты зависят от того, как подробно и по каким характеристикам Вы хотите описать целевую аудиторию.

#### **Шаг 5.** Определите характеристики целевой аудитории.

Все характеристики целевой аудитории, по которым можно составить портрет стандартного потребителя Вашего предприятия можно разделить на 4 группы. Заполните таблицу 4.6, рассмотрев применение параметров к Вашей целевой аудитории.



### Характеристика Вашей целевой аудитории

Параметры целевой аудитории	Краткое описание	Описание целевой аудитории
Географические	Границы рынка (мировой, российский, региональный, местный).	
Социально-демографические	Возраст, социальный статус, платежеспособность.	
Психографические	Черты характера (консервативный, амбициозный, веселый, новатор, душа компании и т. п.); ценности, жизненные позиции и отношение к важным социальным проблемам (мнение относительно окружающей среды, глобализации, аборт, уровня жизни населения); личные увлечения, хобби, образ жизни; модель покупательского поведения (описание как потребитель совершает покупки от принятия решения о покупке до выбора на полке в магазине); отношение к цене продукта/услуги.	
Поведенческие	Внешние побудительные факторы; личностные факторы.	
«B2B»-рынок	Специальные характеристики описания предприятий с точки зрения размера, ключевых задач, платежеспособности и лиц, которые влияют на решение о покупке.	



## Шаг 6. Опишите особенности целевой аудитории Вашего рынка.

Прочитав Ваше описание, в голове любого человека должна появиться яркая и четкая картинка. Существуют ли особенности в описании целевых групп для разных рынков?

Все рынки разные, и универсальных рецептов не существует. Каждый рынок будет иметь свои особенности в описании целевых групп, и для каждого рынка Вам потребуется найти свои критерии, по которым лучше всего составлять портрет потребителя

Но все же можно выделить несколько рекомендаций, которые облегчат эту задачу (таблица 4.7).

Таблица 4.7.

### Особенности целевых аудиторий в зависимости от типа рынка

Тип рынка	Рекомендации
Производственное предприятие потребительских товаров	Если Ваше предприятие производит продукт/услугу для потребительского рынка, то для работы с рынком Вам потребуется описание двух отдельных групп: описание клиентов – дилеров, которые покупают Ваш продукт/услугу для его дальнейшей продажи и описания конечных потребителей продукта/услуги. Описывать оптовый канал необходимо с точки зрения параметров «B2B»-рынка, а описывать конечных потребителей с точки зрения социально-демографических, поведенческих и психографических характеристик.
«B2B»-рынок	При описании целевой аудитории «B2B»-рынка особое внимание следует уделить пониманию размера и платежеспособности бизнеса; требованиям к качеству сервиса и к уровню обслуживания; описанию основных мотиваторов покупки и ожиданий от покупки; пониманию круга лиц, которые принимают решение и влияют на выбор партнера.
Рынок розничной торговли	При описании целевой аудитории магазина или торгового центра особое внимание следует уделить поведенческим параметрам целевой аудитории: в деталях описать основные причины и мотиваторы покупки, сезонность продаж, средний чек потребителя и потребительский набор продуктов/услуг, который покупает потребитель.



Запишите особенности своей целевой аудитории в таблицу 4.8.

Таблица 4.8.

### Особенности целевой аудитории Вашего рынка

№ п/п	Характеристика	Производственное предприятие потребительских товаров	«B2B»-рынок	Рынок розничной торговли
1	Важные характеристики рынка			
2	Целевая аудитория			
3	Важные характеристики потребителя			

Всегда помните: потребитель подвержен влиянию своего жизненного опыта, социальных и культурных факторов; каждый потребитель принимает решения и думает по-своему; у каждого своя покупательная способность; у всех разный уровень интеллекта; у всех имеются предубеждения.

Очевидно, что понимать своих постоянных и потенциальных потребителей необходимо независимо от того, кто они. Вам необходимо узнать о них все, чтобы обеспечить лучший уровень обслуживания, сохранить их привязанность к Вашей торговой марке и убедить их покупать больше.

Запишите в столбец 3 таблицы 4.9 наиболее важные характеристики Вашей целевой группы.



Таблица 4.9.

### Особые характеристики Вашей целевой группы

Характеристика целевой аудитории	Пример описания целевой аудитории по параметру	Описание Вашей целевой группы
1	2	3
Частота использования категорией	Используют ежедневно/раз в месяц/раз в полгода	
Частота покупки категории	Покупают ежедневно/раз в месяц/раз в полгода	
Использование количества торговых марок	Покупают несколько торговых марок или предпочитают 1 бренд	
Предпочтения в объемах упаковки	250 мл/50мл/1 л/10 л	
Где предпочитают покупать продукт	В продуктовых магазинах/через интернет/в аптеках/на рынках и т. д.	
Отношение к категории	Считают, что соки вредны для здоровья или считают, что они важны, и их необходимо пить ежедневно.	
Способ принятия решения в категории	Выбирают продукт/услугу непосредственно у полки магазина или предпочитают запланировать покупку заранее; выбирают из одного или нескольких брендов; выбирают по цене/типу действия и т. п.	

Чем большей информацией Вы владеете, тем легче будет принять решение о методах совершенствования своего предприятия.



Представьте итоговые данные по своим потребителям в таблицу 4.10.

Таблица 4.10.

### Итоговые данные по портрету Вашего потребителя

Продукт/ услуга	Целевой клиент	Объем закупок	Уровень цены	Комментарии покупателей	Ключевые позиции конкурентов
1	2	3	4	5	6

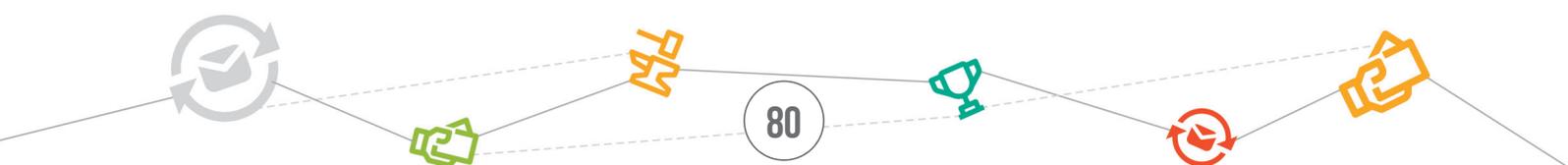
**Шаг 1.** В столбце 1 «Наш продукт/услуга» укажите перечень продуктов или предоставляемых услуг.

**Шаг 2.** В столбце 2 «Наши потребители» определите важные характеристики и особенности клиентов.

**Шаг 3.** В столбце 3 «Как часто и какое количество покупают потребители» внесите данные по частоте и объемам покупок клиентами продуктов/услуг.

**Шаг 4.** В столбце 4 «Наши цены» укажите ваши цены на вашу продукцию/услуги.

**Шаг 5.** В столбце 5 «Замечания потребителей» укажите основные замечания Ваших клиентов по отношению к вашему продукту/услуге и ва-



шей цене. Что им нравится в Ваших продуктах/услугах, на что нужно обратить внимание.

**Шаг 6.** В столбце 6 «Конкуренты» определите основных конкурентов по перечню продуктов/услуг, указанных в столбце 1 «Наш продукт/услуга».

**Шаг 7.** В столбце 7 «Цена продукции/услуги конкурентов» необходимо указать цены продуктов/услуг конкурентов, указанных в столбце 6 «Конкуренты»

## **Рекомендации по определению потенциальных потребителей:**

### **Определите своих потребителей**

Четко определив своих потенциальных потребителей, Вы сможете достигнуть значительно более высокого результата продаж продукции/услуг. На первоначальном этапе лучше сконцентрироваться только на клиентах, кто непосредственно приобретает Ваш продукт или пользуется Вашими услугами, исключив при этом второстепенных клиентов.

**Знайте, проблемы Ваших потенциальных клиентов, которые Вы сможете решить при продаже продукта/услуги**

**Систематически проводите анализ рынка и потребностей Ваших потребителей**

Проводите маркетинговые исследования рынка и потребностей Ваших потребителей. Своевременно корректируйте и обновляйте данные, которые можно использовать при производстве продукта/оказании услуг, соответствующих потребностям Ваших потенциальных потребителей.

### **Тестируйте новый продукт/услугу**

Если Вы не смогли определить своих потенциальных потребителей до запуска маркетинговой компании, следует воспользоваться недорогими площадками для тестирования Вашего продукта/услуги на рынке. Поместив краткую информацию в тематических сообществах, форумах или блогах, Вы сможете собрать необходимые данные по контингенту потенциальных потребителей. Для проведения более подробного анализа, воспользуйтесь специализированными аналитическими программами.

**Сформируйте основные критерии для определения потенциальных потребителей.**



81



## Четыре основных составляющих (4 «П») маркетинга

**Продукт** – ассортимент услуг или продукции, их характеристики, свойства, дизайн.

**Продвижение** – стимулирование сбыта, рекламные акции, пиар кампании.

**Позиционирование** – каналы распределения, персонал продавца.

**Продажная цена** – стоимость, скидки, уценки, наценки.

Теория 4 «П» на основе анализа четырех параметров деятельности предприятия способна выявить слабые стороны, направить маркетинговую политику Вашего предприятия в нужное русло.

Теперь рассмотрим каждую из составляющих маркетинга в отдельности.

### Упражнение 4.3. Продукт

Товарный ассортимент должен быть сбалансированным. Важно понять: действительно ли продукты/услуги предприятия необходимы потребителям, полностью ли они удовлетворяют потребности. Поможет решить эти задачи – первое «П» концепции маркетинга – «Продукт».

Оценку Ваших продуктов/услуг можно провести с помощью следующих шагов:

**Шаг 1.** Разделите ассортимент своего продукта/услуги на следующие виды:

- приносят доход сейчас;
- принесут доход в будущем;
- необходимы усовершенствования;
- в разработке;
- доход был в прошлом;
- неудачная продукция/услуга;
- критические факты.

**Шаг 2.** Определите, какие сопутствующие услуги Вы представляете потребителям. К ним можно отнести функциональность, гарантию, уникальный дизайн, модную торговую марку, надежность.



**Шаг 3.** Проведите оценку своего товарного ассортимента.

Заполните таблицу 4.11., посмотрите каких продуктов/услуг у Вас больше, какие продукты/услуги незначительные. Сделайте выводы.

Таблица 4.11.

### Оценка Вашего товарного ассортимента

№ п/п	Тип продукта/ услуги	Наименование продукта/ услуги	Сопутствующие услуги	Выводы
1	Приносят доход сейчас			
2	Прибыль будет завтра			
3	Необходимы усовершенствования			
4	В разработке			
5	Доход был в прошлом			
6	Неудачная продукция			
7	Критические факты			

**Результаты выполнения упражнения:**




Предприятия, стремящиеся к стабильным продажам, должны выбрать товарную политику, которая не включает три последних вида (выделенных красным цветом).

#### Упражнение 4.4. Цена

Важно помнить, что цена Вашего продукта/предлагаемой Вами услуги состоит из трех частей:

- затраты производства;
- объем запланированной прибыли;
- факторы психологии.

Возможные варианты установления цены на продукцию:

- устанавливать среднерыночные цены;
- выбирать премиум-сегмент;
- делать дешевле, чем у ведущих поставщиков;
- устанавливать самую низкую стоимость.

Необходимо выбирать золотую середину: предприятие должно получать прибыль, а потребителю должно быть интересно, выгодно приобретать продукцию/услугу.

Предприятие может позволить себе менять стоимость, но только с учетом эластичности спроса. Если колебания цены не ведут к серьезным изменениям, то спрос является неэластичным.

Проанализировать данный показатель просто: необходимо заранее провести опрос среди покупателей о том, какое количество продукта/услуги они готовы приобретать при разном уровне стоимости.

Выделяют следующие задачи ценообразования:

- покрытие затрат на производство продукции и обеспечение прибыли, достаточной для нормального функционирования предприятия. Чем благоприятнее для производителя конъюнктура рынка, т. е. чем по более высокой цене он может реализовать свою продукцию, тем большую прибыль он получит. Или чем ниже



себестоимость продукции, тем больше может быть прибыль. При ценообразовании можно ориентироваться на несколько подходов: ставка на объем продаж или ставка на высокую прибыль. При продаже продукции в большом объеме и при небольшой марже есть вероятность получения желаемой прибыли за счет большего объема проданной продукции/услуги. При установлении высокой цены с небольшими объемами проданной продукции/услуги также можно получить желаемую прибыль, но вероятность спада спроса на дорогой продукт/услугу не исключена. Основное правило при ценообразовании – покрытие всех расходов, осуществленных в связи с производством продукции/покупки товара для перепродажи, и обеспечение желаемой прибыли, которая также должна входить в стоимость Вашего продукта/услуги.

- ☑️ учет взаимозаменяемости продукции при формировании цены. Учет взаимозаменяемости продукции — это основное требование потребителя. Его не интересует, сколько затрачено на изготовление данного продукта. Если один и тот же продукт предлагается на рынке по разным ценам, потребитель предпочтет тот, что предлагается по более низкой цене. Если по одинаковой цене предлагается более качественный и менее качественный продукт, потребитель предпочтет тот продукт, качество которого выше.

### **Цены должны быть более привлекательными:**

Заполните таблицу 4.12, указав в разрезе Ваших продуктов/услуг цены самых главных Ваших конкурентов, свои цены и сформируйте наиболее привлекательные цены.



Таблица 4.12.

### Анализ Вашей ценовой политики

Наименование Ваших продуктов/услуг	Ваша цена	Цена конкурента 1	Цена конкурента 2	Наиболее привлекательная цена

#### Результаты выполнения упражнения:


#### Позиционирование (месторасположение)

Важно помнить, грамотная политика сбыта продукции – основа успешного продвижения, доставки продукции/услуг до потребителей. Покупатели должны обладать возможностью получения продукта/услуги предприятия в удобном месте, в комфортное время. Предприятие обязано заботиться о предоставлении дополнительных данных в послепродажном сервисе.

Для каждого продукта/услуги необходимо найти оптимальные каналы реализации – это поможет минимизировать общие затраты на организацию сбыта. Чтобы решить эту задачу, полезно ответить на следующие вопросы: торговля будет идти напрямую или через посредников; сколько каналов имеет смысл задействовать одновременно; какое количество звеньев в цепи допустимо; какие посредники необходимы.



## Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

- ✓ рынки, на которых планируется продавать продукт/услугу (в т. ч. стратегия географической экспансии);
- ✓ каналы дистрибуции, через которые планируется продавать продукт/услугу;
- ✓ вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция);
- ✓ условия дистрибуции продукта/услуги (скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке продукции для дилеров и штрафные санкции и т. д.);
- ✓ условия и правила выкладки продукции;
- ✓ управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т. д.);
- ✓ Для физического товара каналы дистрибуции могут быть следующие:
  - ✓ гипермаркеты;
  - ✓ супермаркеты;
  - ✓ продуктовые магазины у дома;
  - ✓ рынки;
  - ✓ специализированные магазины;
  - ✓ оптовые продавцы или розничные торговцы;
  - ✓ электронная коммерция;
  - ✓ прямые продажи или сетевой маркетинг;
  - ✓ продажи по каталогу.

Приняв правильно решение о месте распространения продукта/услуги, Ваше предприятие получит ключ к дальнейшему успеху.

Даже смена полки расположения продукта в супермаркете способна стимулировать потребителя к покупке. Необходимо тщательно продумывать политику сбыта продукции. Потребитель должен иметь возможность получить продукт/услугу в удобное для него время и в удобном месте, сравнить его с другими продуктами/услугами, иметь доступ к дополнительной информации.



Позаботьтесь о послепродажном обслуживании, заранее определив, как покупатель сможет воспользоваться сервисом и совершить обмен или возврат товара, что стимулирует его сделать повторные покупки.

Для каждого продукта/услуги необходимо найти оптимальные каналы реализации – это поможет минимизировать общие затраты на организацию сбыта.

Для нахождения оптимальных каналов реализации продукта/услуги необходимо ответить на следующие вопросы:

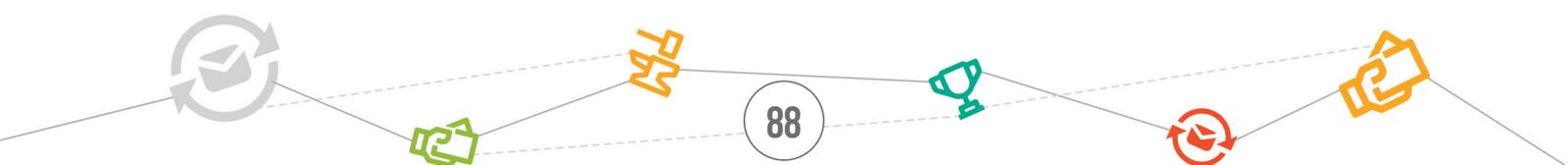
- Продажа будет осуществляться напрямую или через посредников?
- Сколько каналов будет задействовано одновременно?
- Каково оптимальное количество звеньев в цепи поставок?
- Кто может быть Вашим розничным или оптовым продавцом?

Необходимо продумать, как можно дополнительно стимулировать сбыт: с помощью скидок, купонов, дегустаций, конкурсов, лотерей.

Эти инструменты позволяют получить быструю реакцию от покупателей, однако следует учитывать целесообразность их применения. Например, скидки на продукты питания покупатели могут оценить, как желание сбыть товар, так как истекает срок годности товара.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней (рис. 4.1).

Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет функцию по приближению товара к конечному покупателю.



### Канал нулевого уровня



### Одноуровневый канал



### Двухуровневый канал



### Трёхуровневый канал

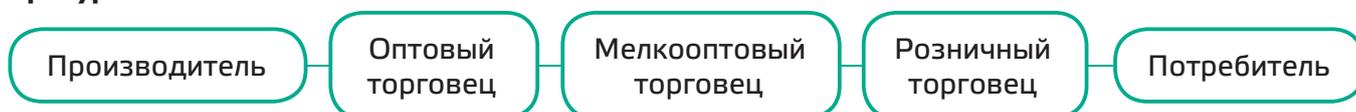


Рис. 4.1 Каналы распределения продукции

**Канал нулевого уровня** состоит из производителя, который продает товар непосредственно конечному потребителю;

**Одноуровневый канал** включает в себя одного продавца, это может быть розничный продавец, агент по сбыту или брокер;

**Двухуровневый канал** включает в себя двух продавцов Вашего продукта/услуги. На потребительских рынках к таким продавцам относят оптового и розничного продавцов, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры;

**Трёхуровневый канал** включает в себя трех посредников.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.



## Какой из каналов распределения является наилучшим для вашего предприятия?

Для различных типов предприятий целесообразно использовать соответствующие им каналы распределения. Перед тем, как изменить применяемую вами систему распределения, подумайте о:

### вашей продукции:

- производите ли вы стандартный продукт или продукт по заказу потребителя?
- производите ли дешевый или дорогой продукт?
- осуществляете ли вы какое-либо сервисное обслуживание своей продукции?

### ваших потребителях:

- сколько у вас потребителей: много или всего несколько?
- где находятся потребители? Близко или далеко?
- какое количество продукции они обычно покупают?

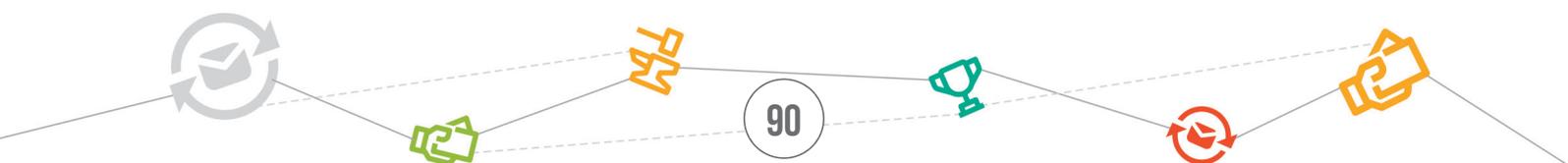
### вашем предприятии:

- с какими трудностями сталкивается ваше предприятие? Сможете ли вы улучшить функционирование предприятия, если кто-либо другой будет заниматься продажей, хранением, продвижением и пр.?
- что ваше предприятие может сделать самостоятельно лучше всего? Если вы продаете продукцию розничным или оптовым продавцам, улучшит ли это функционирование вашего предприятия? Как?

### ваших продажах, затратах и прибыли:

- сколько вы можете продать продукции, используя различные каналы распределения?
- можете ли вы производить и продавать розничным и оптовым продавцам необходимое им количество продукции?
- какой из каналов распределения обеспечит наибольший объем продаж и наибольшую прибыль предприятию?

Выберите наиболее приемлемый канал распределения продукции:

## Продвижение

Продвижение – это мероприятия, направленные на повышение эффективности продаж через коммуникативное воздействие на персонал, партнеров и потребителей.

Используя разнообразные способы донесения информации, предприятие решит основную задачу – возникновение у потребителя желания купить продукцию/услуги.

Потенциальный покупатель должен узнать о товаре, выделить его среди других, соотнести со своими потребностями и убедиться, что это именно то, что ему необходимо.

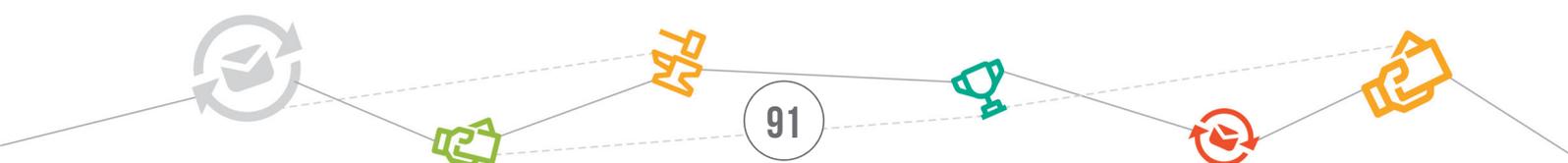
Позаботьтесь, чтобы у потребителя была необходимая информация для принятия решения о покупке. Производителю, чья продукция требует пояснений, демонстраций и обслуживания, стоит поддерживать прямой контакт с потенциальными потребителями, то есть использовать личные продажи.

Поддерживать связи с общественностью следует для повышения узнаваемости предприятия и укрепления доверия потребителей к бренду. Так, читатели больше склонны доверять статье, чем рекламному объявлению. Контакттировать с потенциальными покупателями можно благодаря участию в публичных акциях, организации презентаций новых продуктов/услуг, личному общению.

Успех продвижения продукции зависит не только от правильного выбора каналов общения с потребителем – определяющее значение имеет содержание Вашего послания.

Чтобы добиться своей цели, производителю необходимо разработать уникальное торговое предложение. То есть сформулировать, что отличает его товар от аналогичных предложений на рынке.

Методов продвижения множество: специальные предложения, дегустации, рекламные акции, распродажи и другие. Главный итог – довольный клиент и полученный предприятием доход.



Продвижение – это мероприятия, направленные на повышение эффективности продаж через коммуникативное воздействие на персонал, партнеров и потребителей. Продвижение преследует двоякую цель: активацию потребительского спроса и поддержание благоприятного отношения к предприятию.

Основные инструменты для продвижения продукта/услуги представлены ниже:

- ✓ Реклама – стимулирования интереса со стороны потребителей;
- ✓ Стимулирование продаж – побуждения покупателей приобретать больше ваш продукт/услугу;
- ✓ Организация паблицити – формы бесплатного информирования окружающих;
- ✓ Совершенствование знаний и навыков в области продвижения продуктов/услуг.

### **Реклама**

Реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к Вашему продукту/услуге с целью формирования или поддержания интереса к нему и его продвижение на рынке.

Реклама как основной инструмент продвижения продукции/услуги на рынке имеет следующую классификацию:

#### **Вывеска**

Вывеска необходима для идентификации Вашего предприятия, чтобы клиенты смогли его узнать и запомнить (месторасположение предприятия, режим работы и т.п.)

Вывеска должна содержать сочетаемые цветовые гаммы, крупные шрифты и фирменный логотип, которые позволят клиентам сразу же идентифицировать Ваше предприятие. Изготовлением вывески занимаются специалисты по наружной рекламе, они подскажут Вам оптимальное количество информации допустимое для размещения на вывеске.

#### **Плакаты, листовки, флаеры**

Плакаты, листовки и флаеры необходимы для информирования потенциальных потребителей о специальных предложениях, скидках, новых



продуктах/услугах и др. Для этого Вы можете воспользоваться, как услугами профессионального дизайнера и типографии, так и распечатать их самостоятельно в зависимости от бюджета предприятия, выделяемого на рекламу.

### **Визитки, прейскуранты и информационные письма**

Визитки необходимы для предоставления информации о Вас, Вашем предприятии и отрасли, к которой принадлежит Ваша продукция/услуги. Прейскуранты необходимы для информирования покупателей обо всем ассортименте продукции/услуг и ценах на нее. Можно воспользоваться и таким инструментом как информационный письма (как в электронном виде, так и на бумажных носителях), но для этого Вы должны создавать базу клиентов и постоянно ее пополнять, где будут храниться адреса клиентов.

### **Газеты, радио и телевидение, интернет**

Данные инструменты самые затратные для использования на практике. Поэтому Вы должны четко знать свою целевую группу клиентов, их предпочтения в теле и радиоканалах, либо печатать свою рекламу в специализированных для Вашей отрасли СМИ.

Телевизионная реклама выгодно отличается от других средств распространения рекламы комплексностью воздействия, благодаря сочетанию изображения, цвета и звука, но является самым дорогим видом рекламы.

Обязательным условием существования современных предприятий является наличие и продвижение сайта со всей необходимой информацией и желательно с он-лайн консультацией по предлагаемым продукции/услугам. Кроме сайта Вы можете использовать контекстную рекламу, группы в социальных сетях, рекламу через популярных в вашей отрасли персон на их личных страницах в социальных сетях. В отличие от телевидения, в Интернете, время представления информации не ограничено.

В настоящее время возможности рекламы ограничиваются только бюджетом предприятия, поэтому очень важно четко знать предпочтения Ваших клиентов, чтобы реклама стала эффективным инструментом маркетинга.



## **Сделайте ваше рекламное послание наиболее четким для вашей целевой аудитории:**

- ✓ больше показывайте, чем рассказывайте. Согласно исследованиям, реклама которая содержит мультимедиа получает на 77 % больше откликов, чем просто текстовая реклама.
- ✓ сделайте информацию легко «перевариваемой». Большинство людей (79 %) скорее просто просматривают онлайн контент, нежели перечитывают все слово в слово.
- ✓ пишите легко запоминающиеся, привлекательные заголовки. Так как люди быстро просматривают приходящую к ним информацию (если просматривают), вам необходимо привлечь их внимание, с помощью яркого заголовка, который заставит их читать дальше ваше сообщение.
- ✓ пишите исключительно для ваших потенциальных потребителей. Ваши потенциальные потребители получают тысячи посредственных рекламных сообщений. Секрет интернет-маркетинга состоит в том, чтобы найти, что именно хочет купить ваш потенциальный потребитель. Например, не «лучший отдых», а «Как по-королевски отдохнуть на Багамах за 500 долларов».
- ✓ хорошо «упаковывайте» свою информацию. Видео, картинки, фото и текст могут легко потеряться онлайн, если вы решите доставлять их по отдельности, поэтому «упаковывайте» все релевантные аспекты вашего сообщения вместе.

## **Стимулирование продаж**

Стимулирование продаж – это совокупность мероприятий, направленных на содействие продаже производимых Вами продуктов или услуг. Вы можете осуществлять стимулирование продаж многочисленными путями.

### **Скидки**

Чтобы эффективно использовать скидки нужно знать для чего Вы их организуете, какие цели преследуете. Можно выделить следующие цели:

- ✓ информировать клиента о новом продукте и стимулировать купить его;
- ✓ стимулировать совершить повторную покупку;
- ✓ увеличить зону потребителей за счет специальных преимуществ;



- ✓ информировать большее количество потенциальных потребителей;
- ✓ увеличить сумму среднего чека;
- ✓ сократить неликвидный товар.

Варианты стимулирования продаж могут быть следующими:

- ✓ процентные или фиксированные ценовые скидки;
- ✓ скидки за мелкий опт, такое стимулирование направлено на увеличение количества одних и тех же товаров;
- ✓ скидки за покупку взаимодополняющих товаров по специальной цене. Такие скидки стимулируют продажи товаров, не слишком хорошо пользующихся спросом, но в привлекательной упаковке.
- ✓ скидка за большее количество товаров за ту же стоимость, но с меньшим объемом.
- ✓ продажа нового товара взамен на старый. Потребитель возвращает старый товар и получает скидку на новый при обмене.
- ✓ скидки на вторую покупку и последующую, первая покупка совершается по стандартной цене.
- ✓ организация розыгрышей скидочных купонов.
- ✓ дисконтные карты с фиксированными или накопительными скидками.
- ✓ бонус, баллы, очки за совершенные покупки и их размер.
- ✓ стимулирование подарком – поощрение любую покупку клиента подарком, что стимулирует позитивное отношение к вашему бизнесу.
- ✓ организация различных игр, конкурсов, розыгрышей, лотерей и т.д., что создает атмосферу праздника и позитивной обратной связи с покупателями.
- ✓ предоставление дополнительных важных для клиентов услуг, таких как гарантийное обслуживание, бесплатная доставка и установка, предоставление консультаций, возможность покупки подарочных сертификатов с различной номинальной стоимостью, возможность оплатить услуги сотовой связи или услуги Интернета, возможность заказать продукцию, не выходя из дома и др.



## **Паблисити**

Паблисити – это формы бесплатного информирования потенциальных потребителей в средствах массовой информации (статьи, заметки, сообщения) о Вашем продукте/услуге. Опубликованные в СМИ статьи и сообщения могут содействовать увеличению объема ваших продаж.

Местные газеты и журналы могут взять у Вас интервью при наличии заинтересованности, для этого Вам необходимо сделать запрос, представив свою продукцию/услугу как можно в более выгодном свете. Необходимо принимать участие в качестве спонсоров в различных конкурсах для конечных потребителей, а также в специализированных выставках, где Вы сможете привлечь внимание представителей прессы и потенциальных потребителей.

## **Совершенствование знаний и навыков в области продвижения продуктов/услуг**

С помощью рекламы и стимулирования продаж Вы можете привлечь внимание покупателей к Вашему продукту/услуге, но насколько удачно Вы сможете его продать зависит от знаний и навыков продавца.

Умение быть профессиональным продавцом это значит:

- совершенствовать навыки продавца;
- знать покупателей;
- уметь их обслуживать;
- знать весь ассортимент продукции.

Для успешного ведения бизнеса важно знать потребности каждого покупателя. В процессе продажи продукции необходимо для начала выслушать покупателя, определить, что именно ему нужно, задавая правильные вопросы и затем удовлетворить его нужды путем предоставления той продукции, который ему нужен.

Умение обслуживать заключается в том, что продавец умеет читать по глазам своих потребителей. Это значит, что вы всегда должны ставить себя на место покупателя и стараться обслуживать его на том уровне, на каком хотели бы сами быть обслуженным:

- приветствуйте каждого покупателя;
- будьте вежливы;
- будьте терпеливы;
- информируйте покупателя о хороших и плохих качествах продукции;



- не перечьте покупателю – покупатель всегда прав;
- поблагодарите покупателя за покупку.

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития системы маркетинга Вашего предприятия (таблица 4.13).

Таблица 4.13.

### План развития системы маркетинга

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Каким образом маркетинг мог бы улучшить показатели функционирования предприятия? Начните, к примеру, с составления своего плана развития системы маркетинга предприятия. Укажите в плане:

- с **какими** трудностями Вы сталкиваетесь в области маркетинга?
- как** можно разрешить каждую из проблем?
- кто** разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда** Вы планируете разрешить каждую проблему?





98



## РАЗДЕЛ 5

# УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНО- МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ

**Товарно-материальные запасы** (далее – ТМЗ) – это текущие активы, предназначенные для продажи, созданные в ходе обычной деятельности предприятия. Запасы включают сырье и материалы для производства, незавершенное производство, готовую продукцию, запасные детали, товары для последующей перепродажи, выполнение работ, оказание услуг. Земля и другое имущество, если они приобретены и предназначены для перепродажи, также относятся к запасам.

В зависимости от видов бизнеса меняется структура товарно-материальных запасов.

Для производителя продукции товарно-материальные запасы – это сырье и материалы, используемые им в производстве для получения готовой продукции. Готовая продукция так же является товарно-материальным запасом предприятия.

Для предприятий сферы обслуживания товарно-материальные запасы – это материалы или продукты, используемые для оказания услуг.

Для предприятий оптовой и розничной торговли товарно-материальные запасы – это закупаемые им товары для дальнейшей перепродажи или хранения.

**Задачей товарно-материальных запасов** является обеспечение предприятия необходимыми материальными ресурсами для бесперебойного функционирования предприятия.

Перед дальнейшим рассмотрением раздела, ответьте на вопросы, указанные в таблице 5.1.

Таблица 5.1.

### Чек-лист

№ п/п	Вопросы	Ответы
1	Какие товарно-материальные запасы необходимы для Вашего предприятия?	
2	В процессе деятельности предприятия возникает ли у Вас недостаток товарно-материальных запасов?	
3	Сталкиваетесь ли Вы с излишними запасами отдельных видов товаров или материалов?	



4	Предпринимаете ли Вы попытки решить данную проблему?	
5	Есть ли у Вас товарно-материальные запасы, которые реализуются медленно? Какие действия Вы предпринимаете?	
6	Каким образом выстроена система планирования товарно-материальных запасов на Вашем предприятии? Хорошо ли она организована?	
7	Ведете ли Вы учет товарно-материальных запасов?	
8	Как ведется учет сырья, материалов и готовой продукции на Вашем предприятии?	
9	Как часто на Вашем предприятии проводится инвентаризация?	
10	Ищете ли Вы пути оптимизации управления товарно-производственных запасов? Какие проблемы необходимо решить?	

### **Для чего необходимо формирование товарно-материальных запасов?**

Все предприятия хранят определенный запас товарно-материальных ценностей. На величину товарно-материальных запасов оказывают влияние следующие факторы:

- прогнозируемые колебания спроса на продукцию;
- сезонные колебания спроса на некоторые виды продукции;
- предоставляемые скидки за покупку крупной партии товаров;
- снижение издержек, связанных с размещением и доставкой товара;
- снижение издержек, связанных с производством единицы продукта/оказанием одной услуги;
- возможность равномерного осуществления операций по производству и распределению товаров;
- снижение скорости обслуживания покупателей;



- ☑ сведение к минимуму простоев производства из-за отсутствия запасных частей;
- ☑ упрощение процесса планирования производства.

### Упражнение 5.1. Товарно-материальные запасы предприятия

Определите структуру товарно-материальных запасов на Вашем предприятии. Что из них можно отнести к производственным запасам, незавершенному производству, готовой продукции, товарам, предназначенным для продажи. Заполните форму «Товарно-материальные запасы предприятия» в таблице 5.2.

Таблица 5.2.

### Товарно-материальные запасы предприятия

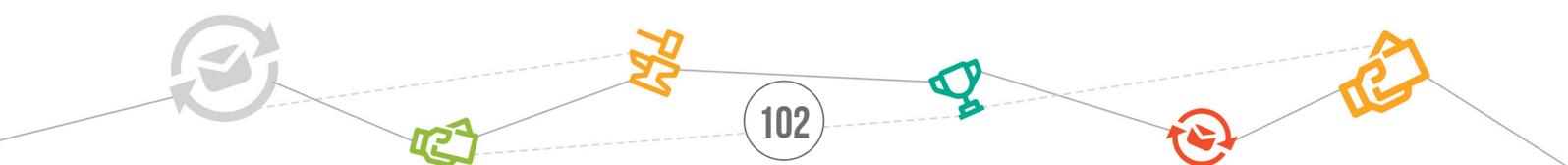
Производственные запасы		Незавершенное производство	Готовая продукция	Товары для продажи
Основные (сырье, материалы, комплектующие)	Вспомогательные (тара, топливо, запчасти)			
1	2	3	4	5

Форму «Товарно-материальные запасы предприятия» заполните следующим образом:

**Шаг 1.** В столбец 1 «Основные производственные запасы» внесите запасы, из которых производится конечный продукт Вашего предприятия.

**Шаг 2.** В столбце 2 «Вспомогательные производственные запасы» укажите вспомогательные запасы, которые опосредованно участвуют в производственном цикле.

**Шаг 3.** В столбец 3 «Незавершенное производство» внесите продукцию, находящуюся на разных стадиях производственного цикла в виде полуфабрикатов.



**Шаг 4.** В столбце 4 «Готовая продукция» укажите количество готовой продукции на складе, но еще не подготовленной к продаже.

**Шаг 5.** В столбце 5 «Товары для продажи» внесите товары, упакованные соответствующим образом, с полностью оформленной документацией. Также это могут быть неоплаченные товары в пути.

### Классификация товарно-материальных запасов

Классификация запасов необходима для решения, по крайней мере, двух задач:

- ✓ Конкретизация объекта изучения в рамках заданного материального потока;
- ✓ Управление запасами в рамках заданной логистической системы.

Классификация товарно-материальных запасов помогает детализировать решения в сфере управления запасами (рис. 5.1).

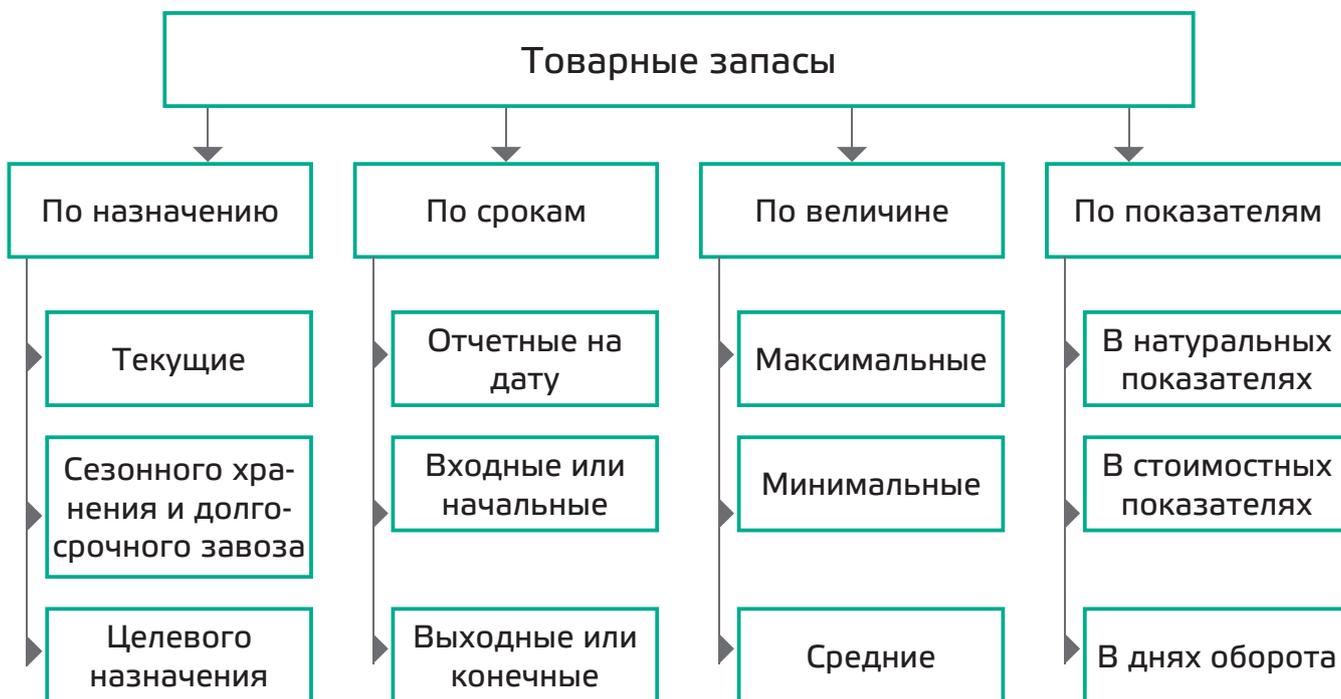


Рис. 5.1 Классификация товарно-материальных запасов



Каждое предприятие в цепи поставок является, с одной стороны – поставщиком (изготовителем), а с другой – потребителем.

С этих позиций промышленное предприятие всегда имеет производственные и товарные запасы.

По исполняемым функциям запасы подразделяются на:

- текущие;
- сезонные;
- целевого назначения.

**Текущие запасы** обеспечивают непрерывность снабжения материальными ресурсами производственного процесса, а также реализации (распределения) готовой продукции предприятиями-изготовителями и предприятиями торговли в период между двумя смежными поставками. Текущие запасы составляют основную часть производственных и товарных запасов.

**Сезонные запасы** образуются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки продукции. Сезонные запасы должны обеспечить нормальную работу организации во время сезонного перерыва в производстве, потреблении или транспортировке.

**Целевые запасы** не используются в основном производстве, а приобретаются только под определенное целевое назначение. На предприятиях торговли, например, целевые запасы делаются под организацию предпраздничной торговли, когда покупательский спрос будет больше обычного.

**По срокам** материально-технические запасы подразделяются на (в зависимости от того, на какой стадии производственного цикла они находятся):

- отчетные на дату;
- входные или начальные;
- выходные или конечные.



**По величине** запасы подразделяются на:

- максимальный запас;
- минимальный запас;
- средний запас.

**Максимальный запас** определяет уровень запаса, экономически целесообразный в данной системе управления запасами.

**Минимальный уровень запаса** («точка заказа») используется для определения момента и времени выдачи очередного заказа.

**Средний запас** соответствует уровню запаса между его максимумом и минимальной точками заказа.

**По показателям товарно-материальные запасы подразделяются в зависимости от выбранного способа учета:**

- в натуральных показателях;
- в стоимостных показателях;
- в днях оборота.

Для того чтобы определиться какие виды ТМЗ существуют на предприятии, необходимо проанализировать производственную цепочку предприятия.

### **Производственная цепочка**

Любое предприятие имеет производственную систему (производства продукции/оказания услуг), в которую поступают различные вводимые ресурсы (персонал, технологии, капитал, оборудование, материалы и информация), и в которой они преобразуются в товары/услуги. Данную систему можно назвать производственной цепочкой. Формирование производственной цепочки поможет Вам определить для себя каждый этап производства, необходимый для обеспечения производственного процесса ресурсами и персоналом. Для формирования производственной цепочки рекомендуется использование схемы, представленной на рис. 5.2.

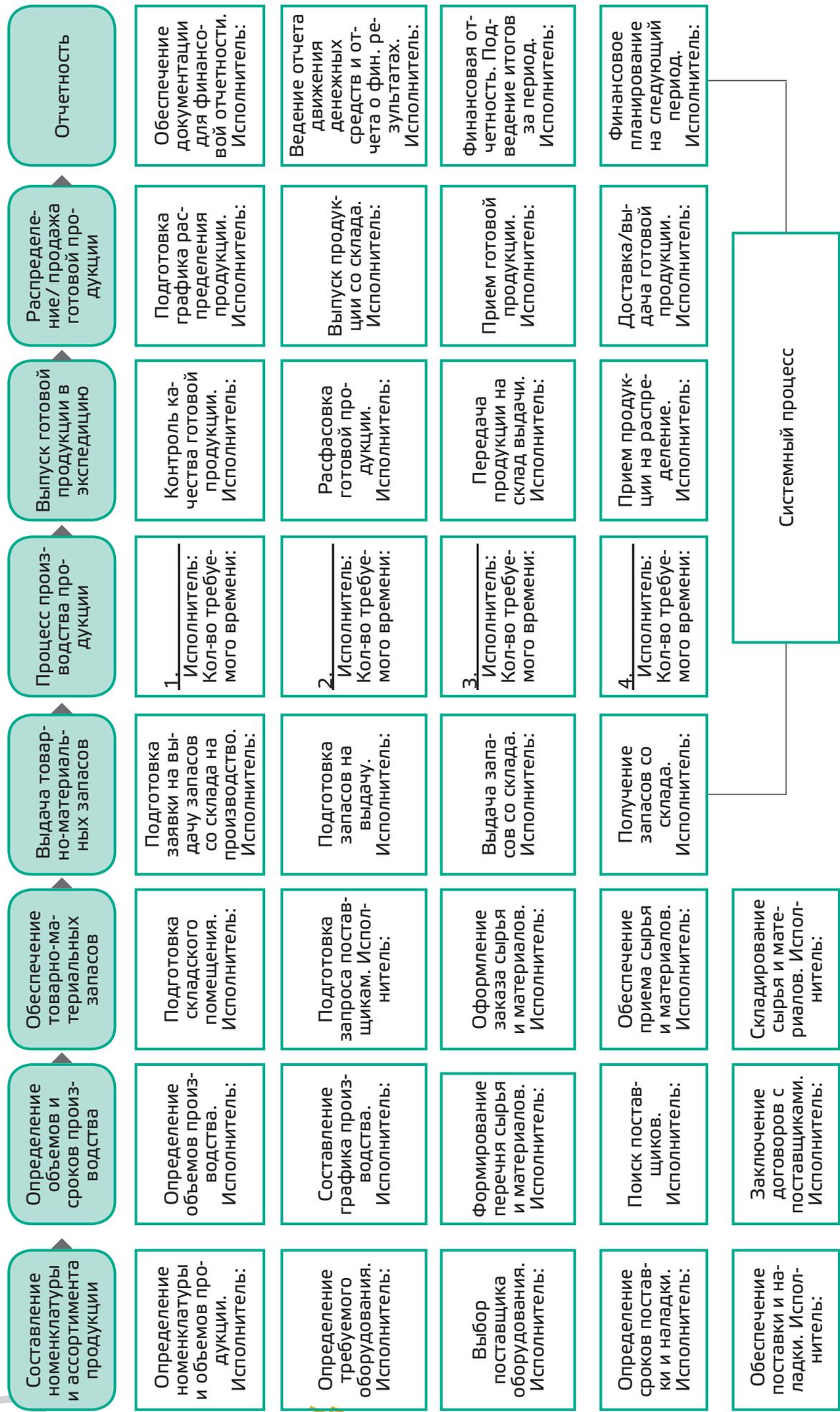
Рассмотрим более подробно все этапы формирования производственной цепочки.



**Шаг 1.** Составление номенклатуры и ассортимента продукции включает в себя:

- ✓ расчет и определение точного количества выпускаемой продукции, ассортиментной линейки. Как следствие, общий объем выпускаемой продукции позволяет рассчитать по суммарной производительности оборудования объем выпускаемой продукции. Данные могут корректироваться;
- ✓ определение вида и количества требуемого оборудования. Если Вы не компетентны в этом вопросе, имеет смысл обратиться к специалисту. Решите для себя, нужен ли этот сотрудник на постоянной основе, в штате предприятия или на время пуско-наладочных работ. Выбор оборудования достаточно серьезный вопрос, от которого зависит бесперебойность технологического процесса. Учтите ликвидность оборудования, в случае его продажи, например, при модернизации производства или смены сферы деятельности;
- ✓ выбор поставщика оборудования. Мониторинг товарных предложений по необходимому оборудованию Вы можете провести самостоятельно, или поручить это специалисту. При этом обязательно сравнивайте не только технические и ценовые характеристики, сроки поставки выбираемого оборудования, но и условия гарантийного и постгарантийного обслуживания, наличия у поставщика специализированных сервисных центров. Правильный выбор оборудования – это оптимальное соотношение цены и качества, обеспечивающее рабочий процесс, минимизацию затрат на ремонт и содержание, долговечность срока амортизации;
- ✓ срок поставки и наладки. Утверждается на стадии подписания договора с поставщиком. Максимально подробно опишите это в договоре, предусмотрите штрафные санкции;
- ✓ обеспечение поставки и наладки. При поставке оборудования обратите внимание на комплектность оборудования. Если есть возможность, производство пуско-наладочных работ провести с привлечением специалистов поставщика оборудования.





Системный процесс

Рис. 5.2 Производственная цепочка

Оптимально при пуско-наладочных работах необходимо провести обучение сотрудников, которые будут работать на этом оборудовании.

Данный этап производится единоразово, поэтому необходимо максимально точно просчитать и выбрать все его показатели.

**Шаг 2.** Определение объемов и сроков производства включает в себя:

- ✓ определение объемов производства формируется из многочисленных факторов: плана по реализации товара, производительности оборудования, количества готовой продукции на складе, запасов исходного сырья. Если у Вас бизнес, связанный с пищевым производством – срок годности или хранения продукции;
- ✓ составление графика производства. График производства представляет собой поэтапный план выполнения определенного объема работ, привязанный к срокам и датам. Составление такого графика – важное звено управления производством, позволяющее спланировать все мероприятия, обеспечивающие выполнение намеченных работ качественно и в установленные сроки;
- ✓ формирование перечня сырья и материалов. Очень важный пункт, от которого зависит бесперебойность производственного процесса. Определите, какой оптимальный запас сырья нужен для Вашего производства. Излишнее количество может значительно увеличить Ваш стартовый капитал, минимальное поставит под угрозу непрерывность технологического процесса;
- ✓ поиск поставщиков. При поиске поставщиков важно провести мониторинг рынка. Постарайтесь выбрать надежные, проверенные предприятия. В дальнейшем, при выборе поставщика, не забывайте периодически оценивать рынок поставщиков, так как могут появиться новые ценовые или качественные предложения по Вашему сырью;
- ✓ заключение договоров. При заключении договора поставки обязательно воспользуйтесь услугами эксперта, в данном случае юриста.

Покупка сырья – одна из наиболее затратных статей расхода предприятия, отнеситесь к этому внимательно.



Последние 2 пункта данного шага могут периодически пересматриваться. При расчете этого шага мы определяем необходимую потребность и требования к производственным и складским помещениям.

### **Шаг 3.** Обеспечение товарно-материальных запасов:

- ✓ Подготовка складского помещения. Подготовка и оснащение складского помещения производится, опираясь на перечень сырья и материала, необходимого для бесперебойного производственного процесса;
- ✓ подготовка запроса поставщикам. Поставьте в известность поставщиков о начале функционирования Вашего производственного предприятия;
- ✓ оформление заказа поставщика. Сообщите о необходимом количестве сырья и комплектующих, оплатите выставленный счет.
- ✓ обеспечение приема сырья и материала. Организация приема сырья и материала, проверка его комплектности и качества материально-ответственным лицом;
- ✓ складирование сырья и материалов. Соблюдайте оптимальные условия и сроки хранения сырья.

Шаг 3 (кроме подготовки складского помещения) пересматривается систематически, по мере использования сырья.

### **Шаг 4.** Выдача товарно-материальных запасов включает в себя:

- ✓ подготовку заявки на выдачу запасов со складов в производство. Количество сырья формируется исходя из суточной или недельной (это Вы должны определить самостоятельно) потребности производства;
- ✓ подготовка запасов на выдачу. Необходимое количество сырья подготавливается к выдаче сотрудником склада;
- ✓ выдача товара со склада. Материально ответственные лица подписывают необходимые документы, например, акт передачи, и осуществляют отгрузку сырья;
- ✓ получение товара со склада. На производстве производят получение товара и распределяют сырье соответственно технологическим операциям.



Шаг 4 пересматривается систематически по определенным нормам, принятым на Вашем производстве.

**Шаг 5.** Процесс производства продукции зависит от особенностей технологического процесса.

На этом этапе процесс проходит через то количество исполнителей, которое было определено Вами в пункте Персонал. Важно правильно рассчитать нормы времени на каждую операцию, чтобы не было простоя и перегрузки у каждого работника.

Шаг 5 повторяется с каждым производственным циклом, необходимым для производства конечного продукта.

**Шаг 6.** Выпуск готовой продукции включает в себя:

- ✓ контроль качества готовой продукции. Сотрудниками ОТК проверяется соответствие выпускаемой продукции принятым на предприятии ГОСТам, ОСТам и ТУ.
- ✓ расфасовка готовой продукции. Тара для готовой продукции не только сохраняет Ваш продукт в товарном виде для конечного покупателя, но и является одним из инструментов маркетинга (нанесение логотипа, оформление в фирменном стиле и т. д.) В зависимости от объема производства определяется количество упаковщиков;
- ✓ передача продукции на склад выдачи. Материально ответственные лица производят передачу и прием товара на склад готовой продукции;
- ✓ прием продукции на распределение. В зависимости от заказов покупателя товар распределяют на места выдачи.

Шаг 6 повторяется с началом каждого производственного процесса, необходимого для производства конечного продукта.

**Шаг 7.** Распределение/продажа готовой продукции включает в себя:

- ✓ подготовка графика распределения продукции производится сотрудником(-ами) отдела сбыта;
- ✓ выпуск готовой продукции со склада. Производится материально-ответственным сотрудником доверенному лицу со стороны



- Покупателя относительно договора, платежного поручения или других принятых на предприятии документов;
- ☑ прием готовой продукции. Производится Покупателем или его доверенным лицом на соответствие количества и качества отгруженного товара;
  - ☑ доставку/выдачу готовой продукции. Если это прописано в условиях договора, доставка может осуществляться силами и средствами производителя (при наличии своего или арендованного транспорта).

Шаг 7 повторяется при приобретении готовой продукции Покупателем.

**Шаг 8.** Отчетность включает в себя:

- ☑ обеспечение документацией для финансовой отчетности. Соблюдение требований по оформлению документации всех ответственных лиц предприятия (первичная бухгалтерская документация);
- ☑ ведение отчета движения денежных средств и финансовых результатах (отчета о прибылях и убытках);
- ☑ финансовая отчетность, подведение итогов за период;
- ☑ финансирование и планирование на следующий год.

В зависимости от масштабов предприятия зависит количество исполнителей Шага 8.

Шаги 4–8 являются системными процессами и осуществляются непрерывно при успешно функционирующем предприятии.

**Упражнение 5.2.** Производственная цепочка

Определите все производственные шаги Вашего предприятия. Обратите внимание, какие виды ТМЗ присутствуют на различных этапах производства продукции/оказания услуг. Заполните форму «Производственная цепочка», представленную в таблице 5.3.



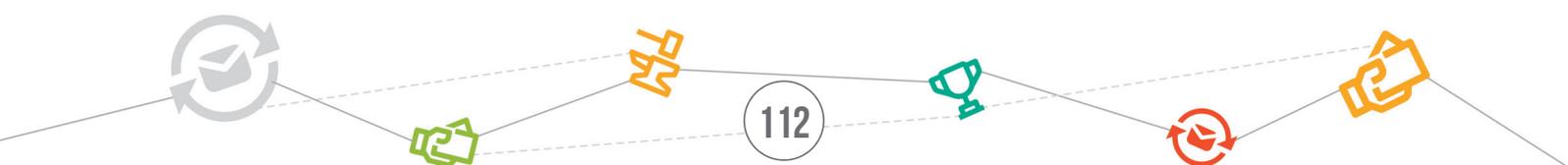
Таблица 5.3.

### Производственная цепочка

№	Определение шага	Описание	Виды товарно-материальных запасов
1	2	3	4
1	Составление номенклатуры и ассортимента продукции		
2	Определение объемов и сроков производства		
3	Обеспечение товарно-материальных запасов		
4	Выдача товарно-материальных запасов		
5	Процесс производства продукции		
6	Выпуск готовой продукции		
7	Распределение/продажа готовой продукции		
8	Отчетность		

Производственная цепочка необходима не только предприятиям, занимающимся производственной деятельностью, но и предприятиям оптово-розничной торговли и предприятиям, оказывающим различные виды услуг, так как данный инструмент позволяет выстроить весь процесс деятельности бизнеса.

Рассмотрим более подробно Шаг 3 производственной цепочки «Обеспечение товарно-материальных запасов». От эффективности управления ТМЗ на этом этапе производства зависят длительность производственного цикла, качество и стоимость готовой продукции предприятия. Основной задачей этого шага является выбор поставщика.



## **Что такое управление товарно-материальными запасами?**

Управление запасами предприятия – это контроль над состоянием запасов и принятие решений, нацеленных на экономию времени и средств за счет минимизации затрат по содержанию запасов, необходимых для своевременного выполнения производственной программы.

Цель системы управления запасами предприятия – обеспечение бесперебойного производства продукции в необходимом количестве в установленные сроки, и достижение на основе этого полной реализации выпуска при минимальных расходах на содержание запасов.

Эффективное управление товарно-материальными запасами позволяет решить следующие задачи:

- ✓ уменьшить производственные потери из-за дефицита материалов;
- ✓ ускорить оборачиваемость этой категории оборотных средств;
- ✓ свести к минимуму излишки ТМЗ, которые увеличивают стоимость операций и замораживают дефицитные денежные средства;
- ✓ снизить риск старения и порчи товаров;
- ✓ снизить затраты на хранение ТМЗ.

### **Этапы управления товарно-материальными запасами:**

- ✓ анализ состава, структуры, динамики общей величины запасов по итогам предшествующих периодов;
- ✓ построение эффективных систем контроля и учета на предприятии;
- ✓ оптимизация общей суммы запасов и размера основных групп запасов, включаемых в состав текущих активов.

### **Анализ состава, структуры и динамики товарно-материальных запасов**

По соответствующим строкам группы статей баланса «Запасы» показывают остатки на отчетную дату сырья, материалов и других материальных ценностей, затрат предприятия, числящихся в незавершенном производстве (издержках обращения), готовой продукции и товаров для перепродажи, товаров отгруженных, расходов будущих периодов, прочих запасов и затрат.

При изучении величины и структуры запасов основное внимание уделяют выявлению тенденции изменения таких элементов, как сырье, материалы, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция.



Увеличение удельного веса производственных запасов в общей стоимости активов может свидетельствовать:

- ☑ о наращивании производственного потенциала предприятия;
- ☑ о стремлении, за счет вложений в производственные запасы, защитить денежные активы предприятия от обесценивания под воздействием инфляции;
- ☑ о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Таким образом, хотя тенденция к росту запасов может привести на некотором отрезке времени к увеличению значения коэффициента текущей ликвидности, необходимо проанализировать, не происходит ли это увеличение за счет необоснованного отвлечения активов из производственного оборота, что в конечном итоге приводит к росту кредиторской задолженности и ухудшению финансового состояния.

### Упражнение 5.3. Анализ состояния товарно-материальных запасов

Проанализируйте состояние товарно-материальных запасов Вашего предприятия, используя форму «Анализ состояния товарно-материальных запасов», представленной в таблице 5.4.

Таблица 5.4.

#### Анализ состояния товарно-материальных запасов

Показатели	На начало года		На конец года	
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу
А	1	2	3	4
Всего запасов				
В том числе:				
1. Сырье и материалы				



2. Затраты в незавершенном производстве				
3. Готовая продукция и товары для перепродажи				
5. Расходы будущих периодов				
6. Прочие запасы и затраты				
<b>Итого запасов:</b>				

Запросите у Вашего бухгалтера сведения о товарно-материальных запасах на начало и конец года, разделенных по видам.

На основании предоставленных бухгалтером сведений заполните таблицу:

**Шаг 1.** В столбец А «Показатели» внесите наименование товарно-материальных запасов в зависимости от видов.

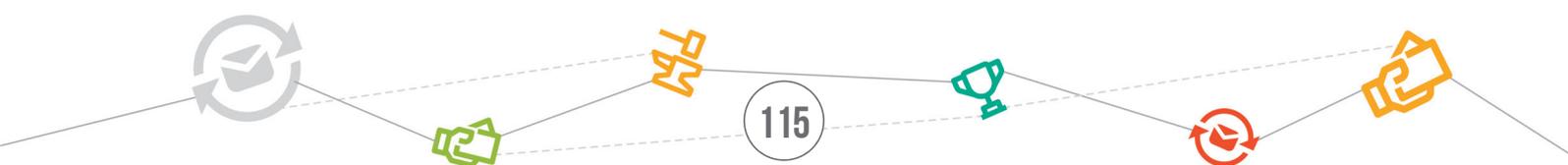
**Шаг 2.** В столбец 1 «На начало года, тыс. руб.» внесите стоимость ТМЗ на начало года.

**Шаг 3.** В столбец 2 «На начало года, в % к итогу» внесите процентное соотношение конкретного вида ТМЗ по отношению к итоговой стоимости на начало года.

**Шаг 4.** В столбец 3 «На конец года, тыс. руб.» внесите стоимость ТМЗ на конец года.

На основании заполненной таблицы определите, как и на какую величину изменилась структура ТМЗ Вашего предприятия. Обоснуйте причины увеличения или уменьшения определенных статей ТМЗ. Если Вы не можете обосновать данные изменения, информация, приведенная в следующих разделах, поможет Вам в этом.

<b>Изменения структуры ТМЗ:</b>



## Контроль и учет товарно-материальных запасов на предприятии

Контроль товарно-материальных запасов позволяет решить следующие задачи:

- определить оптимальную величину товарно-материальных запасов;
- создать оптимальные условия для хранения товарных запасов;
- разработать систему безопасности для хранения товарных запасов.

При формировании учетной политики в отношении ТМЗ предприятие решает два вопроса:

- по какой цене учитывать товары, сырье и материалы на складе;
- по какой цене и в каком порядке списывать ТМЗ со склада.

### Основные задачи учета производственных запасов:

- правильное и своевременное документальное оформление всех операций по движению материальных ценностей;
- контроль над поступлением и заготовлением материальных ценностей;
- контроль над сохранностью материальных ценностей в местах их хранения и на всех стадиях обработки;
- систематический контроль над выявлением излишних и неиспользуемых материалов, их продаж;
- своевременное осуществление расчетов с поставщиками производственных запасов.

Для эффективного учета запасов Вам необходимо получать следующую информацию:

- подробности движения запасов – поступление, расход и остаток;
- записи о заказах, невыполненных поставщиками, и подобные записи о неполных поставках покупателям;
- расположение каждой позиции запаса;
- сроки хранения данного запаса;
- подробности о поставках, включающие срок поставки и размеры запасов.



### **Отношения с поставщиками**

Поставщики – это Ваши партнеры в сфере бизнеса, которые поставляют сырье, материалы и товары, необходимые для производства продукта/приобретения товара. Установление и поддержание хороших отношений с Вашими поставщиками гарантируют Вам своевременные поставки и выгодные условия их получения.

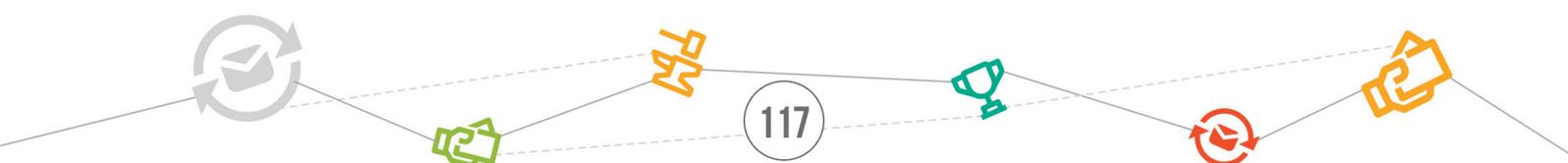
При выстраивании отношений с поставщиками следует использовать следующие инструменты:

- выстраивание долгосрочных партнерских отношений;
- осуществление гарантийного и постгарантийного обслуживания поставщиками оборудования;
- выполнение условий контракта, своевременное оповещение о возможных отклонениях от запланированных условий или размеров поставок.

Необходимо проводить анализ рынка на предмет величины цен необходимого сырья, товара и комплектующих изделий. Обоснованные доводы приводят к тому, что поставщики могут предложить Вам более качественный товар, более выгодные условия или более выгодную цену.

### **Карточка учета материалов**

При поступлении ТМЗ на предприятие, на сырье, вне зависимости от способа ведения учета (ручного или компьютеризированного), заводится карточка учета материалов, в которой отражается вся информация о ведении товаре (рис. 5.3).





- ежегодно, но при хорошем контроле необходимо проверять запасы регулярно (еженедельно или ежемесячно);
- ✓ запись о потреблении – показывает все закупки за 12 месяцев. Это полезно для прогнозирования продажи/покупки и др. статистических анализов;
  - ✓ объем заказа – показывает обычный объем заказа. Когда запас заканчивается, этот объем будет заказан снова;
  - ✓ поставщики – имена и телефоны трех поставщиков для ускорения размещения заказа;
  - ✓ цена продажи – последняя цена реализации. Используется при проверке маркировки запасов и переоценке;
  - ✓ цена покупки – показывает последнюю цену закупки. Используется при проверке валовой прибыли и стоимости запасов в конце периода;
  - ✓ местоположение – показывает, где расположен запас для более легкого его нахождения.

Далее карточки учета группируются в текущие ведомости, на основании которых ведется дальнейший (только в денежном выражении) учет.

Карточка складского учета товарно-материальных средств является важным инструментом ведения учета на предприятии. Правильность и точность ведения карточки учета – это залог оптимальной организации системы учета всего предприятия. Карточка учета материалов позволит Вам обеспечить сохранность товарно-материальных средств, определить сроки заказа новых партий, правильно составить калькуляцию готовой продукции.

### **Инвентаризация товара**

Даже если Вы прилагаете существенные усилия к точному учету движения запасов, правильность учетных записей должна периодически подтверждаться инвентаризацией.

Исторически сложилось так, что многие организации проводят инвентаризацию своих физических запасов один раз в год. В ходе процедуры инвентаризации подсчитывается количество единиц ресурса каждого наименования, результаты сравниваются с данными текущего учета, ко-



которые подтверждаются или нет, а установленные неточности документируются. Причины выявленных отклонений затем анализируются, а соответствующая корректировка вводится в учетные данные. Для проведения таких работ привлекается много высококвалифицированного персонала и необходимого оборудования, которые в этот период не могут быть использованы по своему прямому назначению.

**Упражнение 5.4.** Анализ остатков товарно-материальных запасов

Запросите у бухгалтера оборотно-сальдовую ведомость по нескольким основным позициям. Заполните форму «Анализ остатков товарно-материальных запасов», представленную в таблице 5.5.

**Шаг 1.** В столбец 1 «Наименование» внесите наименования ТМЗ, по которым проводится инвентаризация.

**Шаг 2.** В столбец 2 «Наличие» внесите то количество продукта, которое числится у Вас по оборотно-сальдовой ведомости.

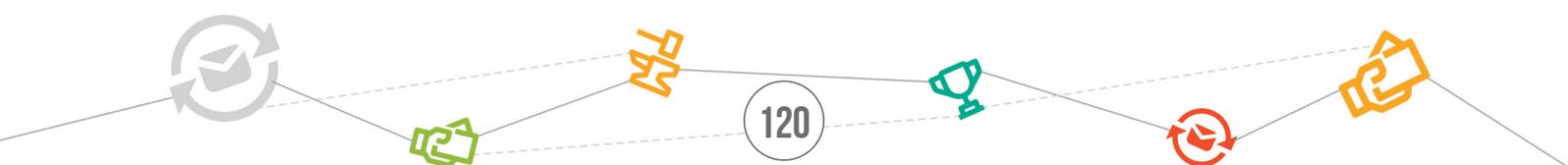
**Шаг 3.** В столбец 3 «По данным инвентаризации» внесите фактическое количество ТМЗ.

**Шаг 4.** В столбец 4 «Расхождение» внесите данные, которые получаются путем вычитания столбца 3 из столбца 2. Путем этого вычисления Вы получите данные, которые будут свидетельствовать, соответствует ли фактическое количество количеству по ведомости. Выявите причины недостачи или излишков и примите меры по их устранению.

Таблица 5.5.

**Анализ остатков товарно-материальных запасов**

Наименование	Количество		
	Наличие	По данным инвентаризации	Расхождение
1	2	3	4



<b>Причины недостачи или излишков:</b>

**Учет товарно-материальных запасов необходим для анализа:**

- количества товаров или сырья, которые необходимы для обеспечения процесса производства;
- количество товаров или сырья, которые были использованы в процессе производства;
- количество товаров или сырья на складе на данный момент.

Учет является важнейшим средством систематического контроля над сохранностью товарно-материальных ценностей, за правильным их использованием и выявлением дополнительных резервов снижения себестоимости.

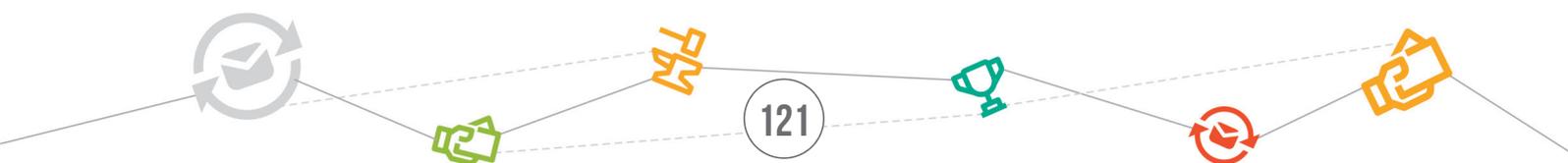
**Оптимизация товарно-материальных запасов**

Для решения проблем, связанных с запасами предназначены модели управления запасами. Модели должны отвечать на два основных вопроса: сколько заказывать продукции и когда.

Проблема планирования запасов может решаться двумя базовыми способами организации закупок: «от склада» и «от продаж».

Система «от склада» основывается на расчете нормативных размеров запасов по каждому их виду, исходя из характеристики скорости оборота по опыту прошлых лет. При значительных колебаниях спроса система нормативов регулярно пересматривается.

При использовании системы «от продаж» производственная программа формируется в зависимости от величины и структуры целевого объема продаж, что, в свою очередь, определяет бюджет закупок. В этом случае предприятие ориентировано на рыночный спрос и руководствуется динамикой таких показателей, как доля рынка, эластичность спроса по цене и др.



## Основные пути оптимизации управления товарно-материальными запасов:

- ✓ повышение качества и снижение себестоимости производственных запасов;
- ✓ совершенствование технологии производства;
- ✓ обеспечение оптимальной структуры ТМЗ;
- ✓ совершенствование нормирования ТМЗ;
- ✓ углубление специализации и развитие концентрации производства;
- ✓ внедрение достижений научно-технического прогресса;
- ✓ совершенствование организации и материального труда.

С помощью раздела «Управление товарно-материальными запасами» Вы расширили свои знания о системе управления товарно-материальными запасами. Но то, что Вы изучили, не поможет до тех пор, пока Вы не начнете применять полученные знания в повседневной деятельности.

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития системы управления товарно-материальными запасами (таблица 5.6).

Таблица 5.6.

### План развития системы управления товарно-материальными запасами

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				



Составьте план действий по развитию системы управления товарно-материальными запасами на Вашем предприятии. Укажите в плане:

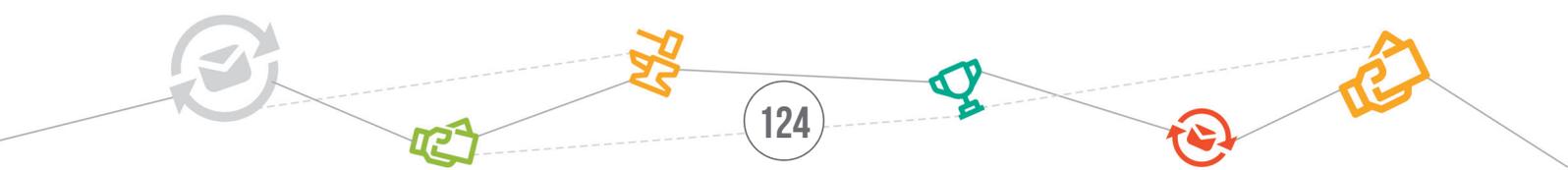
- какие проблемы возникают на Вашем предприятии в области управления товарно-материальными запасами?
- какие пути решения проблемы Вы видите?
- Вы планируете сами решить эту проблемы или делегируете это ответственному сотруднику?
- в какие сроки возможно решить каждую проблему?

**При заполнении таблицы учтите следующие рекомендации:**

- составляйте план на определенный срок, например, на трех- или шестимесячный период;
- ставьте перед собой реальные задачи. Планируйте реализовать только те проблемы, которые Вы можете решить;
- в первую очередь постарайтесь решить наиболее важные проблемы;
- еженедельно проверяйте выполнение плана действий, требуйте представить отчеты по решению проблем ответственными сотрудниками.

С помощью знаний, полученных в ходе изучения раздела «Управление товарно-материальными запасами» ответьте еще раз на вопросы чек-листа, находящегося в начале раздела. Изменилось ли Ваше представление о системе управления товарно-материальными запасами, получили ли Вы ответы на свои вопросы? Постоянно совершенствуйте систему управления товарно-материальными запасами предприятия. Правильно выбранные пути оптимизации помогут Вам существенно повысить Вашу прибыль.





## РАЗДЕЛ 6

# КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

Любой бизнес требует денежных затрат. Под затратами понимаются объемы денежных средств, которые были затрачены предприятием для изготовления и продажи конечного продукта или услуг. Калькуляция себестоимости – это необходимый расчет, который помогает определить общую сумму затрат на производство и продажу продукции или услуги.

### **Калькуляция себестоимости позволяет Вам:**

- рассчитать цену на продукт или услугу;
- уменьшать или отслеживать затраты;
- анализировать и осуществлять оптимальное и рациональное ведение бизнеса;
- планировать будущее предприятия.

Различные виды бизнеса связаны с различными затратами. Но в любой предпринимательской деятельности существуют два ключевых вида затрат:

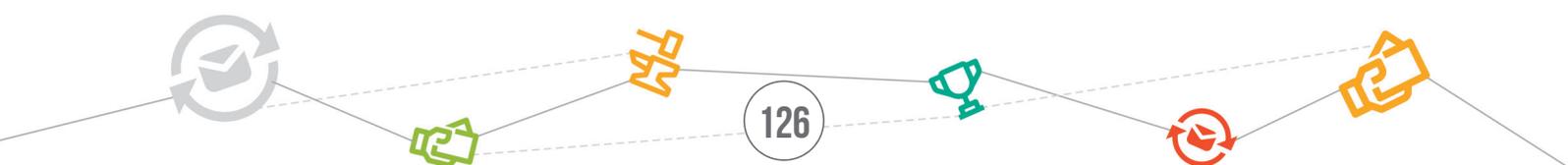
- прямые затраты;
- косвенные затраты.

**Прямые затраты** – это затраты, которые напрямую связаны с производством продукции или услуги, которые предприятие изготавливает или реализует. Прямые затраты включают:

- прямые материальные затраты;
- прямые затраты на заработную плату.

Прямые материальные затраты – это весь объем денежных средств, потраченные предприятием на приобретение сырья и материалов, которые являются основной частью продукции или услуг (которые Вы производите, реализуете или предоставляете) либо имеют непосредственное отношение к ним. Если Вы занимаетесь оптовой или розничной торговлей, то для вас прямые материальные затраты – это денежные средства, потраченные на покупку товаров, для последующей перепродажи.

Поэтому стоимость закупленного для предприятия сырья, деталей или материалов должна легко подсчитываться и быть достаточно большой в процентном соотношении к конечной стоимости продукта/услуги, для того чтобы быть зачтенным в качестве прямых материальных затрат.



Прямые затраты на оплату труда – это все денежные средства, которые выделяются предприятием на выплату заработной платы сотрудникам, отчислений на социальное страхование, а также премиальных выплат тем лицам, которые непосредственно вовлечены в производство продукции/услуг. Затраты на изготовление продукта (временные и трудовые) должны быть достаточно большими по объему – для облегчения подсчетов, а стоимость непосредственных трудовых затрат должна составлять основную долю общей суммы прямых затрат на заработную плату.

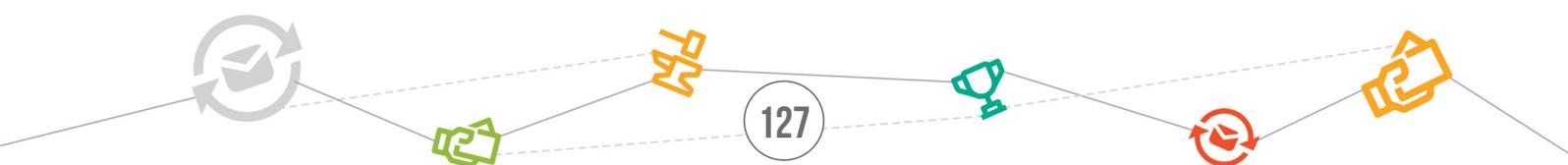
У предпринимателей, занимающихся оптовой и розничной торговлей отсутствуют прямые затраты на оплату труда, так как они не занимаются производством продукции, и, соответственно, не нанимают персонал для этого.

**Косвенные затраты** – это все затраты (исключая прямые затраты), которые несет предприятие в ходе ее функционирования, например, аренда, проценты за банковский кредит и электроэнергия. Косвенные затраты обычно не имеют непосредственного отношения к какому-то одному продукту или услуге. Иногда косвенные затраты называют накладными затратами или издержками.

Для правильного подсчета затрат на производство продукции или оказания услуги Вы должны понимать суть различных видов и типов затрат (формула 6.1).

$$\text{ПМЗ} + \text{ПЗот} + \text{КЗ} = \text{ОЗ}, \quad (6.1)$$

где ПМЗ – прямые материальные затраты;  
ПЗот – прямые затраты на оплату труда;  
КЗ – косвенные затраты;  
ОЗ – общие затраты.



## Калькуляция себестоимости для производителей продукции и/или услуг

### Этап 1. Определение прямых материальных затрат

В первую очередь необходимо определить стоимость:

- материалов, которые становятся составной частью или непосредственно связаны с продуктом или услугой;
- материалов, которые легко подсчитываются и имеют стоимость достаточно большую, чтобы их можно было включить в прямые материальные затраты.

### Упражнение 6.1. Прямые материальные затраты на единицу продукции/услуг

Определите прямые материальные затраты на производство единицы продукции/услуги и заполните форму, представленную в таблице 6.1.

Таблица 6.1.

#### Прямые материальные затраты на единицу продукции/услуги

Сырье	Покупная стоимость (1 ед. в руб.)	Количество на единицу продукции/услуги	Стоимость на единицу продукции/услуги*
1	2	3	4
<b>Итого:</b>			

\* Покупная стоимость × количество на ед. продукции = стоимость на ед. продукции



**Шаг 1.** В столбец 1 «Сырье и материалы» внесите перечень исходных (сырьевых) материалов, которые становятся составной частью Вашей продукции или услуги. Включите только те материалы, количество которых определяется достаточно легко, и которые стоят достаточно много, чтобы их можно было засчитать в прямые материальные затраты.

**Шаг 2.** В столбец 2 «Покупная стоимость» внесите покупную стоимость единицы исходного (сырьевого) материала.

**Шаг 3.** В столбец 3 «Количество на единицу продукции/услуги» внесите информацию о том, какое количество исходного (сырьевого) материала используется для производства единицы продукции/услуги.

**Шаг 4.** В столбец 4 «Стоимость на единицу продукции/услуги» внесите стоимость каждой позиции сырья и материалов, использованных на производство единицы продукта/услуги. Для определения этой стоимости необходимо умножить покупную стоимость (столбец 2) на количество в расчете на единицу продукции/услуги (столбец 3).

После определения стоимости каждой позиции сырья и материалов, использованных на производство единицы продукции/услуги необходимо сложить все суммы, представленные в столбце 4. Итоговая величина даст полную сумму прямых материальных затрат на производство единицы продукции/услуги.

## **Этап 2. Определение затрат на оплату труда**

Каждое предприятие нуждается в информации обо всех его затратах на оплату труда. Чтобы было легче подсчитать затраты на оплату труда, можно воспользоваться Формой расчета затрат на оплату труда. Вам необходимо заполнить всего лишь одну форму для расчета всех затрат на оплату труда.

Следует отметить, что затраты на оплату труда персонала также подразделяются на прямые и косвенные. Как уже упоминалось, на любом предприятии, есть персонал, напрямую не задействованный в производстве продукции/услуги. При этом затраты на оплату труда и приходящиеся на них суммы страховых взносов на обязательное страхование ст. 318 Налогового Кодекса РФ называет в числе прямых



затрат. Но в отношении управленческого персонала налогоплательщик вправе признать такие затраты косвенными. В частности, косвенными затратами могут быть затраты на оплату труда руководителя, работников бухгалтерии, финансовой и кадровой служб.

Таким образом, затраты на оплату труда непроизводственного персонала, включая суммы страховых взносов можно учитывать в затратах единовременно. Единственное условие для этого – включение соответствующего пункта (об отнесении данных затрат к косвенным) в учетную политику предприятия.

Перечень прямых затрат установлен ст. 318 Налогового кодекса РФ. В отношении затрат на оплату труда к прямым затратам относятся затраты на оплату труда персонала, участвующего в процессе производства товаров, выполнения работ, оказания услуг. Все иные затраты на оплату труда являются косвенными.

При определении затрат на оплату труда, относящихся к прямым затратам, следует учесть, что к подобным затратам, в частности, не относятся затраты на оплату труда персонала – аппарата управления предприятием, а также оплата труда персонала подразделения, занятого исключительно либо хранением товаров, либо заготовлением материально-производственных запасов, либо сбытом продукции, работ, услуг и т. п.

### **Упражнение 6.2.** Расчет затрат на оплату труда

Определите размер прямых и косвенных затрат на оплату труда на Вашем предприятии. Заполните таблицу 6.2 «Форма расчета затрат на оплату труда» по нижеприведенному алгоритму.

Рассмотрим пошагово, как рассчитать затраты на оплату труда.

В Форму расчета затрат на оплату труда вносится информация о каждом сотруднике, работающем на предприятии, например, его ежемесячный фонд рабочего времени, ежемесячная заработную плату и время участия (в течение месяца) в производственном процессе.



Таблица 6.2.

**Форма расчета затрат на оплату труда**

Общие характеристики			Прямые трудозатраты		Косвенные трудозатраты	
Структурное подразделение	Сотрудники	Должность	Общий ежемесячный фонд рабочего времени, час	Ежемесячный заработок, руб.	В течение месяца занятых в производстве, час	Ежемесячная оплата производственного труда, руб.
1	2	3	4	5	6	7
АУП						
Бухгалтерия						
Производство						
Склад						
<b>Всего:</b>						



**Шаг 1.** В столбец 1 «Структурное подразделение» внесите наименования структурного подразделения, к которому относится сотрудник.

**Шаг 2.** В столбец 2 «Сотрудники» внесите Ф.И.О. Ваших сотрудников.

**Шаг 3.** В столбец 3 «Должность» внесите наименование должности сотрудника.

**Шаг 4.** В столбец 4 «Ежемесячный фонд рабочего времени» впишите число часов, которое каждый сотрудник работает на предприятии.

**Шаг 5.** В столбец 5 «Ежемесячный заработок» внесите сумму заработной платы за месяц.

**Шаг 6.** В столбец 6 «Прямые трудозатраты. В течение месяца занятых в производстве» укажите, сколько часов отработал каждый сотрудник, занятый в непосредственном производстве.

**Шаг 7.** В столбец 7 «Прямые трудозатраты. Ежемесячная оплата производительного труда» подсчитайте, какая часть заработной платы приходится на часы, отработанные непосредственно в производстве.

**Шаг 8.** В столбце 8 «Косвенные трудозатраты. В течение месяца незанятых в производстве» укажите, сколько часов каждый сотрудник работает, не будучи занятым в непосредственном производстве.

**Шаг 9.** В столбце 9 «Косвенные трудозатраты. Ежемесячная оплата непромышленного труда» подсчитайте, какую часть зарплаты за месяц составляет сумма, затраченная на оплату труда, не связанного непосредственно с производственной деятельностью.

В затраты на оплату труда входят отчисления во внебюджетные фонды.

### **Упражнение 6.3.** Внебюджетные фонды

Заполните форму «Внебюджетные Фонды по итогам месяца» в таблице 6.3.



Таблица 6.3.

**Внебюджетные Фонды по итогам месяца**

Должность	Ежемесячный зарплаток, руб.	ПФР (22 %)	ФФОМС (5,1 %)	ФСС (2,9 %)	ФСС НС и ПЗ (при условии 0,2 %)
1	2	3	4	5	6
<b>Итого:</b>					
<b>Итого взносы в Фонды в месяц:</b>					

**Шаг 1.** В столбце 1 «Должность» укажите должность сотрудника.

**Шаг 2.** В столбце 2 укажите ежемесячный заработок сотрудника по данным таблицы «Форма расчета затрат на оплату труда».

**Шаг 3–6.** В столбцах 3–6 с наименованием внебюджетных фондов укажите вычисленный размер отчислений, согласно их размерам.



**Шаг 7.** Подсчитайте итоговую сумму по каждому фонду и общую сумму отчислений по всем бюджетным фондам за месяц.

Следует обратить внимание, что форма расчета затрат на оплату труда делится на две части:

- прямые затраты на оплату труда (столбцы 6 и 7);
- косвенные затраты на оплату труда (столбцы 8 и 9).
- Подсчитайте часовые прямые затраты на оплату труда.

Воспользуйтесь нижней частью Формы расчета затрат на оплату труда для определения часовых затрат, которые Ваше предприятие несет в связи с необходимостью оплаты труда.

Для определения часовых прямых затрат на оплату труда разделите общую ежемесячную сумму оплаты производственного труда (итоговая цифра в столбце 7) на суммарное число рабочих часов, которые были затрачены на выполнение производственных операций (итоговая цифра в столбце 6).

**Упражнение 6.4.** Прямые затраты на оплату труда в расчете на единицу продукции/услуги

Подсчитайте прямые затраты на оплату труда в расчете на единицу производимого Вами продукта/услуги и запишите данные в формулу, представленную ниже (формула 6.2):

**Прямая часовая стоимость 1 часа труда:**

$$\frac{\text{-----}}{\text{Итог столбца 7}} / \frac{\text{-----}}{\text{Итог столбца 6}} = \text{----- руб.}$$

(6.2)

**Шаг 1.** Для определения часовых затрат на оплату труда необходимо использовать данные, полученные при выполнении Упражнения 6.2. «Расчет затрат на оплату труда».

**Шаг 2.** Для определения часовых прямых затрат на оплату труда разделите общую месячную сумму оплаты производственного труда (итоговая цифра в столбце 7 таблицы 6.2.) на суммарное число рабочих часов, которые были затрачены на выполнение производственных операций (итоговая цифра в столбце 6 таблицы 6.2.).



Для правильной калькуляции себестоимости следует знать, сколько времени занимает производство единицы продукции и часовые прямые затраты на оплату труда.

В таблицу 6.4 «Прямые затраты на оплату труда на единицу продукции» впишите:

**Шаг 1.** В столбец 1 «Выполняемая работа» укажите различные виды деятельности или типы работ, осуществляемые сотрудниками для выпуска единицы той или иной продукции.

**Шаг 2.** В столбец 2 «Время на единицу продукции» сколько времени занимает соответствующая деятельность или работа.

Таблица 6.4.

### Прямые затраты на оплату труда в расчете на единицу продукции

Выполняемая работа	Время на ед. продукции (чел.-часы)
1	2
<b>Итого:</b>	

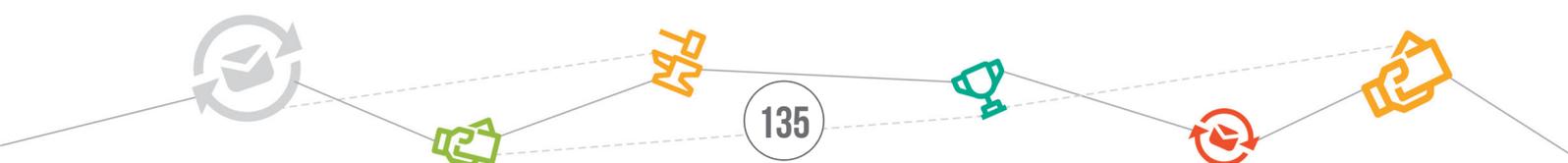
Число человеко-часов – это суммарное время, которое необходимо для выпуска единицы продукции или предоставления одной услуги. Значения времени, которые каждый сотрудник посвящает выпуску единицы продукции или предоставления одной услуги, складываются для получения общего количества человеко-часов.

Следующим шагом определите прямую стоимость труда на единицу продукции, выполнив необходимые вычисления по формуле 6.3.

#### Прямая стоимость труда на ед. продукции:

$$\frac{\text{-----}}{\text{Время (чел.-часы)}} \times \frac{\text{-----}}{\text{прямая стоимость 1 часа труда}} = \text{----- руб.} \quad (6.3)$$

Время (чел.-часы) × прямая стоимость 1 часа труда = прямая стоимость труда на ед. продукции



**Шаг 1.** В строке «Время (чел.часы)» укажите итоговое значение таблицы 6.4 «Прямые затраты на оплату труда в расчете на единицу продукции».

**Шаг 2.** В строке «Прямая стоимость 1 часа труда» укажите значение формулы 6.2. «Прямая часовая стоимость 1 часа труда»

**Шаг 3.** Для определения прямой стоимости труда на единицу продукции разделите значение шага 1 на значение шага 2.

### **Этап 3. Определение косвенных затрат**

Следует понимать, что общая сумма затрат на выпуск единицы продукции/услуги состоит из прямых материальных затрат, затрат на оплату труда и косвенных затрат.

**Косвенные затраты** – это все иные затраты (исключая прямые затраты), которые несет предприятие в ходе его функционирования, например, за аренду, электроэнергию.

Форма расчета косвенных затрат содержит информацию относительно всех косвенных затрат, которые может нести Ваше предприятие. Вам необходима только одна Форма расчета косвенных затрат для всего предприятия.

Форма расчета косвенных затрат показывает, какие затраты подобного рода Вы будете нести ежемесячно. Предприятие, однако, может также нести затраты, не имеющие ежемесячного характера, такие, например, как страховки, оплата членских взносов, закупка инструментов и канцелярских товаров. Для определения таких затрат разделите их сумму на количество месяцев, в течение которых соответствующие предметы или другие нематериальные активы используются.

### **Амортизация**

Амортизация представляет собой потерю стоимости оборудования или здания (если они находятся в собственности предприятия, в качестве основных средств) с течением времени и относится к затратам предприятия. Общая покупная стоимость оборудования делится на ожидаемое число лет его эксплуатации. Согласно стандартам бухгалтерского учета «Учет основных средств» такой метод начисления амортизации называется равномерным (прямолинейным) и чаще всего используется на практике.



### Упражнение 6.5. Амортизация основных средств

Выберите самое крупное основное средство на отчетную дату и проверьте правильность начисления амортизации за последние три года. Форма для учета амортизации представлена в таблице 6.5.

**Шаг 1.** В строки 1–8 внесите данные из Вашей учетной системы (1С: Предприятие), так все параметры заносятся один раз при постановке основного средства на учет.

**Шаг 2.** Сумма амортизации в год рассчитывается делением покупной (первоначальной) стоимости (строка 2) на ожидаемый срок эксплуатации (строка 3) при линейном методе расчета амортизации – эти данные заносим в строки 6–8 в столбец «Расчетные данные».

**Шаг 3.** Рассчитайте амортизационные начисления с учетом внесенных расчетных данных согласно шагу 2.

Также стоит отметить, что, например, основное средство «Земля» не амортизируется по данным бухгалтерского учета.

Таблица 6.5.

#### Амортизация основных средств

№	Основные средства	Амортизационная карточка	
1	Год приобретения		
2	Покупная стоимость		
3	Ожидаемый срок эксплуатации		
4	Сумма амортизации в год	Амортизационная карточка	Расчетные данные
5	Начислено амортизации в:		
6	1 год		
7	2 год		
8	3 год		





**Шаг 1.** В столбце 1 «Косвенные затраты за месяц» перечислите все основные затраты, которые образуются с самого начала функционирования Вашего предприятия. Используйте строку «Косвенные затраты на оплату труда из столбца 9 таблицы 2 «Форма расчета затрат на оплату труда».

**Шаг 2.** В столбце 2 «Сумма» укажите среднюю рыночную стоимость каждой статьи затрат. Если Вы обладаете точными данными и используете их в данной форме – это положительно повлияет на определение общей суммы затрат, а в дальнейшем в определении срока окупаемости.

Косвенные затраты на единицу продукции/услуги зависят от того, какое количество времени затрачивается на производство продукции или оказание услуги. Чем дольше длится цикл изготовления единицы продукции/услуги, тем выше косвенные затраты, приходящиеся на него.

#### **Действие 4. Определение общих затрат в месяц**

Используя полученные данные при заполнении таблиц в разделе «Калькуляция себестоимости» необходимо подсчитать общие затраты Вашего предприятия в месяц с целью последующего составления плана доходов и расходов и плана движения денежных средств.

#### **Упражнение 6.7. Общие затраты в месяц**

Рассчитайте общую сумму затрат на 1 единицу продукции/услуги используя таблицу 6.7.

**Шаг 1.** В строке «Прямые материальные затраты» рассчитайте сумму прямых затрат на месяц.

**Шаг 2.** В строку «Прямые затраты на оплату труда внесите сумму прямых затрат на оплату труда и взносов по внебюджетным фондам по предприятию за месяц.

**Шаг 3.** В строку «Косвенные затраты» внесите общую сумму косвенных затрат за месяц.

**Шаг 4.** Суммируйте все затраты в строке «Итого».

**Шаг 5.** Вычислите затраты на единицу продукции.



Таблица 6.7.

### Общие затраты в месяц

Вид затрат	Сумма на 1 ед. товара/услуги	Планируемый объем продаж товаров/услуг	Сумма в месяц*
1	2	3	4
Прямые материальные затраты			
Прямые затраты на оплату труда**			
Косвенные затраты			
<b>Итого:</b>			
Общие затраты на 1 ед. продукции***			

В данном разделе учебного пособия Вы в целом рассмотрели, какие затраты необходимо учесть при запуске Вашего бизнеса, а также оценили их в денежном выражении. Определение общих затрат на единицу продукции позволит Вам оценить рентабельность бизнеса и скорректировать цену своей продукции/услуги.

### Калькуляция себестоимости для розничной и оптовой торговли

Розничные и оптовые торговцы несут затраты, аналогичные затратам производителей продукции и/или услуг и, как правило, могут определять затраты на свою деятельность таким же путем. В то же время некоторые затраты розничных и оптовых торговцев отличаются от затрат производителей товаров и/или услуг.

#### Розничные и оптовые торговцы:

- несут прямые материальные затраты. Розничные торговцы не выпускают продукцию, но им нужен товар для перепродажи.

\* Сумма в месяц = Сумма затрат × Объем продаж

\*\* Прямые затраты на оплату труда = Итого столбец 7 «Формы расчета затрат на оплату труда» + Итого взносов в Фонды в месяц из таблицы «Внебюджетные фонды по итогам месяца»

\*\*\* Затраты на 1 ед. продукции = Итого общие затраты / Планируемый объем продаж



Покупная стоимость товара, предназначенного для перепродажи, и составляет прямые материальные затраты для розничного или оптового торговца.

- ☑ не несут прямых затрат на оплату труда. Они покупают и продают товар, изготовленный другими предпринимателями. Они зачастую нанимают людей, оказывающих им помощь в хранении товара, но не имеют сотрудников, занимающихся производством. Таким образом, у розничных или оптовых торговцев все затраты на выплату заработной платы являются косвенными затратами.
- ☑ несут косвенные затраты, такие как оплата аренды или электроэнергии. Таким образом, у розничных или оптовых торговцев косвенные затраты представляют собой все затраты в рамках осуществления предпринимательской деятельности, исключая стоимость товаров, приобретенных для перепродажи.

Используя форму ниже, сформируйте план развития системы калькуляции себестоимости своего продукта/услуги (таблица 6.8).

Таблица 6.8.

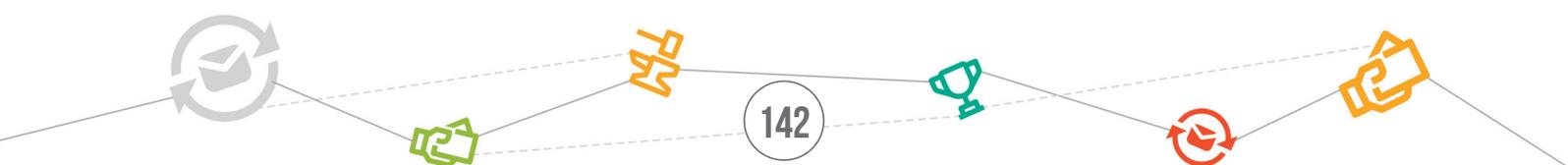
### План развития системы калькуляции себестоимости продукта/услуги

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				



Как планирование деятельности предприятия могло бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана действий. Укажите в плане:

- с какими** трудностями Вы сталкиваетесь в области калькуляции себестоимости?
- как** можно разрешить каждую из проблем?
- кто** разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда** Вы планируете разрешить каждую проблему?



РАЗДЕЛ 7

# ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Финансовое планирование** – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия.

**Основные задачи финансового планирования** на Вашем предприятии должны быть направлены на:

- ✓ создание системы движения денежных средств Вашего предприятия;
- ✓ формирование направлений выгодного вложения денежных средств;
- ✓ обоснование экономии при использовании денежных средств;
- ✓ оптимизацию системы обязательных платежей
- ✓ баланс интересов учредителей;
- ✓ мониторинг финансового состояния, платежеспособности, кредитоспособности предприятия.

**Доходы предприятия** – это поступления денежных средств, приводящих к увеличению капитала предприятия.

Доходы предприятия бывают от обычных видов деятельности предприятия. К ним относятся выручка от продажи продукции и товаров/услуг, поступления, связанные с выполнением работ и оказанием услуг, дебиторская задолженность, арендная плата, лицензионные платежи.

Под выручкой от продажи товаров, работ и услуг понимаются денежные средства, поступившие на расчетный счет или в кассу организации в результате осуществления основной деятельности.

Прочими доходами организации может быть прибыль, полученная от: совместных проектов; от продажи внеоборотных активов; процентов за предоставление в пользование денежных средств; курсовые разницы.

Величина доходов зависит в основном от объема реализованной продукции, выполненных работ, оказанных услуг, цен на них и дебиторской задолженности. Доходы зависят также от финансовой дисциплины покупателей продукции и потребителей работ и услуг. Чем выше доля дебиторской задолженности в составе доходов, тем меньшими финансовыми ресурсами располагает организация.



**Расходы предприятия** – это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации.

Начинается финансовое планирование уже на этапах обдумывания направлений движения денежных средств, с которыми Вы сталкиваетесь практически ежедневно.

**Целями финансового планирования на Вашем предприятии должны стать:**

- фиксирование поступлений денежных средств;
- оценка направлений расходования денежных средств;
- обеспечение использования на Вашем предприятии денежных средств с учетом возможности выплат за использование.

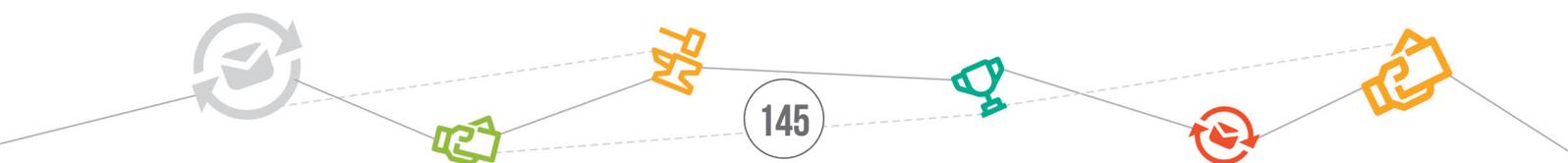
### **Упражнение 7.1.** Финансовое управление предприятием

Прежде чем перейти к рассмотрению системы финансового планирования ответьте на вопросы, указанные в таблице 7.1, заполнив пустые ячейки с целью определения степени Вашей вовлеченности в финансовое управление предприятием.

Таблица 7.1.

### **Анализ финансового состояния бизнеса**

<b>№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>Ваш ответ</b>
1	Обдумываете ли Вы в конце месяца предстоящее движение денежных средств Вашего предприятия?	
2	Возникла ли у Вас ситуация, когда Вы получали хороший заказ, а денег на покупку очередной партии необходимого сырья или материала не было? Подумайте, почему произошла такая ситуация?	

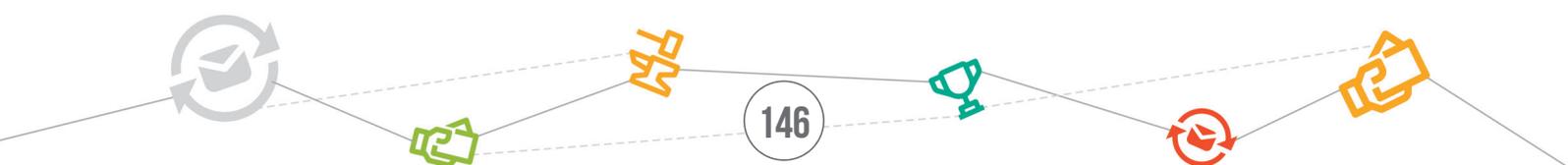


3	Изучаете ли Вы отраслевые прогнозы развития Вашей сферы деятельности с целью прогнозов цен?	
4	Прогнозируете ли Вы изменение прямых материальных затрат на Вашем предприятии?	
5	Прогнозируете ли Вы ожидаемое ежемесячное поступление и расходование наличных денежных средств?	
6	Проводите ли Вы анализ доходов своей деятельности в течение года?	
7	Знаете ли Вы все доходы и расходы Вашего предприятия с учетом специфики деятельности и организации производственного процесса?	
8	Определяете ли Вы факторы, влияющие на получение чистой прибыли Вашего предприятия?	
9	Как часто в Вашем бизнесе возникает потребность в дополнительных финансовых ресурсах? Знаете ли Вы причину?	
10	Анализируете ли Вы доходность Вашего предприятия?	

Если у Вас много отрицательных ответов, то Вам необходимо изучение настоящего раздела с целью дальнейшего рационального финансового планирования для получения ожидаемой прибыли.

### **Прогноз и план: различие**

До финансового планирования необходимо сформировать и описать важные события, которые могут оказать существенное значение на получение Вашего дохода.



Как правило, к таким обстоятельствам относятся изменение налогового законодательства, ценовой политики поставщиков, снижение платежеспособности Ваших покупателей. Вам как руководителю предприятия необходимо быть готовым своевременно реагировать на данные изменения. Это описание, как правило, содержит общие тенденции и может не содержать цифровых значений, это и представляет собой финансовый прогноз.

**Финансовый прогноз** – это описание тех событий, осуществления которых Вы ожидаете в будущем.

**Финансовый план** – это совокупность мероприятий, которые спланированы на основании Ваших финансовых прогнозов.

Зная то, что, скорее всего, произойдет в будущем, Вы можете приступить к финансовому планированию своей деятельности.

Приведем небольшой пример: прогноз курса валют, который представлен финансовыми аналитиками, подскажет Вам возможное изменение объема и цены сырья и материалов, которые зависят от курса валюты, так как их поставляют из-за рубежа. Когда Вы знаете, каков будет курс валют, то Вы можете спланировать объем закупок, отложить определенную сумму денежных средств, чтобы покрыть курсовую разницу.

При составлении финансового прогноза Вам необходимо разработать сценарий развития событий в будущем.

**Финансовый прогноз должен затрагивать:**

- доходы Вашего предприятия;
- закупки необходимого сырья и материалов;
- денежные расходы Вашего предприятия;
- денежные поступления Вашего предприятия.

**Какие задачи решает финансовое планирование?**

В результате финансового планирования Вы всегда будете знать, где и сколько в Вашем бизнесе денег, какую прибыль от своего бизнеса Вы получаете еженедельно, ежемесячно, ежегодно. Спланированное движение денежных поступлений и расходов позволят Вам:

- зафиксировать важные финансовые показатели;
- согласовать финансовые и производственные показатели;



- ✓ выявить возможности увеличения доходов и прибыли;
- ✓ определить пути повышения эффективности использования денежных средств.

Ниже приведены четыре основные причины, объясняющие необходимость и результативность финансового планирования деятельности Вашего предприятия:

План покажет, как изменятся доходы и расходы при изменении объемов продаж, и какую прибыль можно получить в будущем. План доходов и расходов покажет, какие расходы и доходы Вы можете ожидать в будущем, принесет ли это Вам прибыль;

В финансовом плане, составленном для банка, отражена информация о движении финансовых ресурсов Вашего предприятия на ближайшее будущее. План активов и пассивов, который Вы могли бы предоставить банку, может помочь Вам получить денежную ссуду;

План показывает ожидаемые Вашим предприятием денежные поступления и расходы. План движения денежных средств направлен на то, чтобы Ваше предприятие всегда имело достаточное количество наличных денежных средств.

План показывает, где необходимо изменить финансовый поток в лучшую для Вашего предприятия сторону. План доходов и расходов можно сравнивать с планом движения денежных средств для выявления возможных вариантов экономии.

План показывает, какова эффективность Вашего бизнеса, и как ее увеличить. На основе планов можно проводить анализ деятельности Вашего предприятия, изучив его платежеспособность, ликвидность и финансовую устойчивость, сравнивая текущую динамику роста.

### **Полезность финансового планирования**

Даже если в настоящее время у Вас дела идут хорошо, и Вы считаете, что финансовое планирование – это дополнительная трата времени, необходимо понимать, что финансовые проблемы могут прийти внезапно извне. Например, на Вас будут влиять проблемы Ваших поставщиков и клиентов. Финансовое планирование поможет Вам предвидеть такие ситуации и подготовиться к ним.



## **Эффективность финансового планирования увеличится, если Вы:**

- ✓ используете готовые методы и алгоритмы составления финансовых планов, что может повысить их качество;
- ✓ точно фиксируете целевую направленность Вашего бизнеса, отражая ее в финансовых планах, и не меняете ее в зависимости от разного рода возникающих проблем;
- ✓ учитываете все важные аспекты деятельности Вашего предприятия. Важно понимать, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов деятельности Вашего предприятия, направленных на достижение общей стратегической цели предприятия;
- ✓ не прерываете процесс финансового планирования. Все разрабатываемые Вами финансовые планы предприятия систематически разрабатываете, корректируете и планируете;
- ✓ используете принцип соответствия источников финансирования целям их привлечения – инструмент должен соответствовать цели. Например, для модернизации основных фондов целесообразно привлекать долгосрочные источники финансирования, для покупки дополнительных оборотных средств – краткосрочные;
- ✓ критериями эффективности финансовых планов ставите ликвидность и финансовую устойчивость Вашего предприятия. Например, сумма оборотных средств организации должна всегда превышать сумму его краткосрочной задолженности.

План поможет Вам спрогнозировать возможные трудности, связанные с финансированием основной деятельности предприятия. Тогда Вы сможете подготовиться к ним или даже избежать их.

В разделе «Финансовое планирование» на Ваше рассмотрение представлены три основных финансовых плана, необходимых для успешной деятельности Вашего предприятия, которые помогут Вам в проведении анализа эффективности деятельности Вашего предприятия:

### **1. План доходов и расходов**

План доходов и расходов отражает ежемесячные продажи, затраты и прибыль предприятия в течение следующего года. План доходов и расходов покажет, какую прибыль Вы сможете получить в следующем году;



## 2. План движения денежных средств

План движения денежных средств поможет в любое время избежать расходования наличных средств. Подобный план прогнозирует ожидаемое ежемесячное поступление и расходование наличных денежных средств в бизнесе;

## 3. План балансового листа

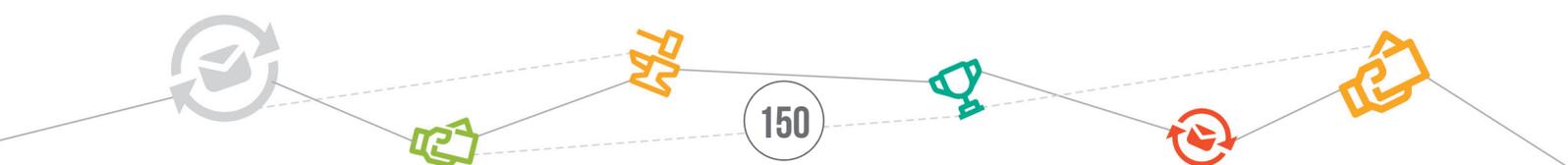
План балансового листа поможет определить уровень финансового состояния предприятия, существующий экономический потенциал и финансовое состояние предприятия.

### Когда Вы начинаете планировать, помните, что:

- ✓ план должен быть простым и наглядным, хорошо структурированным, достаточно точным и полезным для принятия решений;
- ✓ никакой план в принципе не может дать точные ответы на все вопросы и предусмотреть фактическое развитие событий. Поэтому плановые задания – это ориентиры, которых необходимо придерживаться;
- ✓ любой план хорош настолько, насколько профессионально подготовлены люди, которые его составляют;
- ✓ начните планировать с малого – планирование на день, затем укрупняйте его, планируя на неделю, месяц, квартал и год;
- ✓ проводите проверку достоверности, актуальности и качества входных финансовых данных, чтобы Вам было понятно, откуда берутся те или иные показатели. Это дает возможность оценить, насколько реальны показатели в финансовом плане;
- ✓ отводите специальное время для спокойного планирования. Составляйте планы заранее.

### План доходов и расходов

План доходов и расходов отражает объемы продаж, затраты и прибыль предприятия.



## Когда составлять план доходов и расходов?

Составляйте план доходов и расходов в начале периода, а также корректируйте его по мере необходимости. Большинство предпринимателей составляют план доходов и расходов один раз в год. Планировать деятельность предприятия оптимально на полгода-год вперед. Если затраты и цены сильно меняются, необходимо составлять план доходов и расходов каждые шесть месяцев. Составляйте новый план доходов и расходов, не дожидаясь момента окончания периода, охватываемого предыдущим планом. При составлении плана используйте достоверную и качественную информацию. Используйте те источники информации, с которыми непосредственно имеете дело – это поставщики, партнеры, законодательство, новости, Ваши коллеги, отраслевые аналитики и др.

Чтобы грамотно составить план доходов и расходов необходимо последовательно выполнить 5 шагов:

### Шаг 1. Определить структуру элементов для анализа

Для составления плана доходов и расходов необходимо четко определить состав доходов и расходов именно для Вашего предприятия, с учетом Вашей специфики деятельности и организации производственного процесса.

### Шаг 2. Систематизировать информацию за прошлый год

Для составления плана на следующий год, Вам потребуется информация прошлого года. Можно воспользоваться информацией из бухгалтерской отчетности, из главной бухгалтерской книги, счетов-фактур и квитанций.

### Шаг 3. Проанализировать результаты прошлой деятельности

Хорошо проанализируйте все, что произошло на предприятии за последний год. Существуют ли пути снижения затрат или увеличения доходов? Проанализируйте все стороны деятельности Вашего предприятия и извлеките уроки из прошлого. Постарайтесь найти пути повышения объемов продаж за счет поиска новых клиентов, продвижения, снижения цены, организации маркетинговых акций.



**Шаг 4.** Выявить рыночные тенденции продаж в Вашей отрасли на следующий год

Что может повлиять на доходы и расходы в будущем? Постарайтесь получить достоверную и качественную информацию о возможных изменениях в объемах продаж или затрат в будущем.

**Шаг 5.** Построить прогноз на следующий год

Используйте информацию, полученную при выполнении шагов 1, 2 и 3 для составления прогноза.

### **Основные этапы составления Плана доходов и расходов**

При составлении плана доходов и расходов можно использовать следующую последовательность действий:

- Осуществить прогноз доходов на каждый месяц следующего года;
- Осуществить прогноз прямых материальных расходов на каждый месяц следующего года;
- Осуществить прогноз прямых расходов на ФОТ на каждый месяц следующего года;
- Осуществить прогноз косвенных расходов на каждый месяц следующего года;
- Осуществить прогноз расходов предприятия;
- Осуществить прогноз валовой прибыли предприятия;
- Осуществить прогноз чистой прибыли предприятия.

### **Упражнение 7.2** План доходов и расходов

Используя таблицу 7.2, согласно пошаговой инструкции по заполнению плана доходов и расходов (таблицы 7.3 – 7.15), представленной ниже, составьте план доходов и расходов Вашего предприятия.

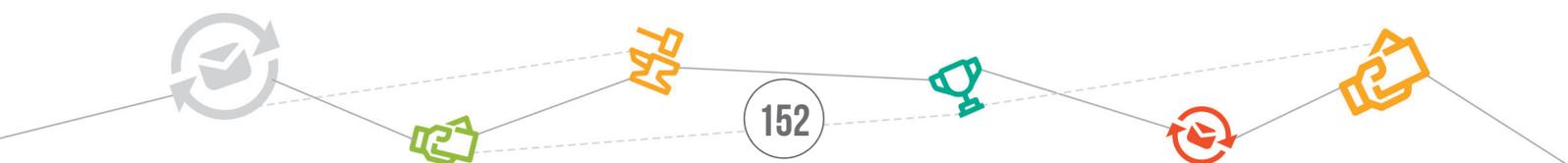


Таблица 7.2.

### План доходов и расходов

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Доходы от продаж:</b>													
<b>Расходы:</b>													
Прямые материальные расходы													
Прямые расходы на Фонд оплаты труда и налоги фонд з/п (30,2 %)													
Косвенные расходы													
<b>Всего расходов:</b>													
Валовая прибыль													
<b>Налоги</b>													
<b>Чистая прибыль</b>													



## Этап 1. Прогноз доходов

Прогноз доходов является наиболее важной частью составления плана, который показывает доход по каждому виду продукции в натуральных и стоимостных показателях. При планировании дохода используются отчетные данные прошлых периодов, на основе которых строится прогноз будущих продаж. Подумайте, какие сезонные тенденции существуют, проанализируйте их и определите тенденции изменения динамики продаж в разделе каждого месяца и определите причины динамики.

При составлении прогноза объемов продаж обязательно проанализируйте ситуацию на рынке: ожидается ли снижение спроса на продукцию Вашего предприятия, не увеличилось ли число конкурентов на рынке, насколько легко удалось соответствовать плану продаж в прошлом году. При составлении плана продаж обязательно необходимо учитывать все изменения. Сотрудникам отдела продаж либо маркетологам следует поручить проведение анализа спроса и конкурентного предложения.

Мониторинг конкурентной активности, с пониманием планов конкурентов о дальнейшем расширении их производства, должен стать частью прогноза продаж.

При сопоставлении фактических показателей и прогнозов можно в дальнейшем судить о достижимости необходимого результата, который будет соответствовать Вашим ожиданиям и требованиям.

Также при составлении плана продаж изучите отраслевую рыночную ситуацию. Узнайте мнения относительно рыночных тенденций у своих поставщиков и возможных партнеров.

### Чтобы составить прогноз, выполните следующие четыре шага:

#### Шаг 1. Определите структуру доходов Вашего предприятия (таблица 7.3)

Для составления плана доходов и расходов необходимо четко определить состав доходов Вашего предприятия, с учетом специфики деятельности и организации производственного процесса.

Используя данные, представленные во второй колонке, отметьте в третьей колонке виды доходов, которые относятся к Вашему предприятию. В пустых ячейках отметьте фиксированные доходы Вашего предприятия, которые не отражены в предложенном списке во второй колонке.



Таблица 7.3.

### Структура доходов Вашего предприятия

№ п/п	Наименование доходов	Наименование доходов Вашего предприятия
1	2	3
1	Доход от продажи основной продукции	
2	Доход от продажи основных средств	
3	Доход от продажи товаров	
4	Проценты на вложенный депозит	
5	Доход от продажи земли	
6	Доходы от аренды Ваших помещений	
7		
	<b>Всего доходов:</b>	

#### Шаг 2. Систематизируйте информацию за прошлый год (таблица 7.4)

Вам следует изучить статистику доходов в течение последних лет работы. При более полной статистике доходов значительно упрощается подготовка её анализа. Необходимо разработать график с отражением всех результатов по месяцам и годам. Следовательно, Вам необходимо будет указать количество продаж в течение января, февраля, марта и других месяцев, сравнить плановые и фактически достигнутые показатели для того, чтобы найти причину отклонения.



155



Таблица 7.4.

### Анализ продаж за прошлый период

№ п/п	Наименование продукции	Плановые объемы продаж, руб.	Фактические объемы продаж	Отклонение (+/-) (3–4 гр.)	Причина отклонений
1	2	3	4	5	6
	<b>Итого:</b>				

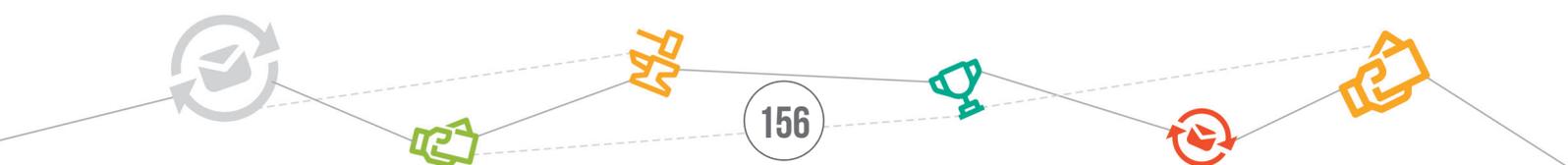
Необходимо понять, чем было обусловлено снижение, либо рост объемов продаж ранее. Причинами отклонений могут быть:

- изменение продажных цен;
- изменение объемов продаж.

В том числе, причина отклонений может заключаться в сезонности, обусловленной кризисом, человеческим фактором, увольнением работников, либо другими ситуациями. Все факторы обязательно должны отражаться в плане развития продаж, составленном на будущий период. Необходимо проработать эти показатели. При наличии сезонности продаж Вашего товара/услуг, необходимо прибавить, либо вычесть из него соответствующее количество процентов (их можно понять по анализу данных за прошлые годы). Далее производится расчет прибыли, который может быть обеспечен благодаря заключенным договорам. Из этой суммы необходимо вычесть порядка 20 %. Данный показатель станет определенной страховкой на различные непредвиденные случаи.

В результате заполнения таблицы 7.4 Вы определите причины отклонения от запланированных объемов, и в дальнейшем сможете предвидеть такие изменения или спланировать мероприятия по достижению плановых показателей.

**Шаг 3.** Проанализируйте результаты прошлой деятельности (таблица 7.5)



Проведите анализ прошлогодней маркетинговой стратегии предприятия. Примените концепцию четыре «П» маркетинга: Продукт, Продажная цена, Позиционирование и Продвижение. Попробуйте найти новые пути роста продаж.

Таблица 7.5.

### Анализ маркетинговой стратегии в целях прогноза продаж

Элемент	Наше положение	Положение конкурентов (отрасли)	Как можно улучшить нашу деятельность
Продукт			
Продажная цена			
Позиционирование			
Продвижение			

**Шаг 4.** Определите рыночные тенденции продаж в Вашей отрасли на следующий год (таблица 7.6)

Изучите внимательно маркетинговую стратегию предприятия. Что Вы можете сделать для увеличения объема продаж в будущем году? Маркетинг способствует совершенствованию продаж производимых товаров/предлагаемых услуг. Ниже приведены несколько вопросов, на которые необходимо ответить:

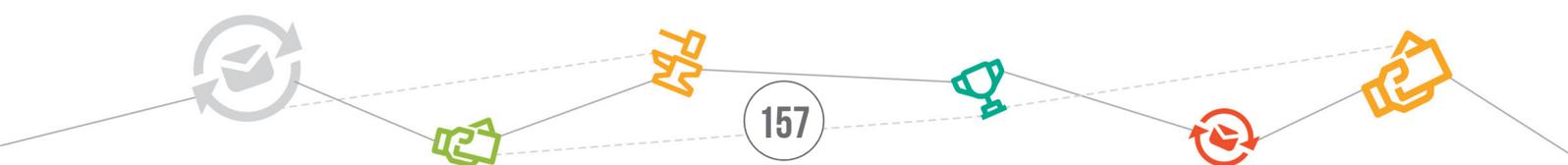


Таблица 7.6.

### Маркетинг предприятия

4 «П» маркетинга	Вопросы	Ответы
<b>Продукт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- как можно совершенствовать свой продукт?</li> <li>- какие дополнительные функции можно сформировать?</li> <li>- как повысить актуальность использования продукта?</li> <li>- продумать новый внешний вид, упаковку?</li> </ul>	
<b>Продажная цена</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- за счет каких факторов можно повысить цену?</li> <li>- работа под индивидуальный заказ?</li> <li>- как можно снизить цену?</li> </ul>	
<b>Позиционирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить пропускную способность места продаж?</li> <li>- использование интернет-технологий?</li> <li>- поиск новых мест позиционирования?</li> </ul>	
<b>Продвижение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценить маркетинговое продвижение?</li> <li>- применять интернет-продвижение?</li> </ul>	

**Шаг 5.** Осуществите прогноз доходов на следующий год

Используя всю информацию, полученную из шагов 1–4, составьте прогноз ежемесячных доходов Вашего предприятия на следующий год и запишите данные в таблицу 7.7.



158



### Прогноз доходов на \_\_\_\_\_ год

Наименование дохода	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Всего:</b>													

#### Этап 2. Прогноз прямых материальных затрат

Прямые затраты на материалы – это материалы, необходимые для основного производственного процесса с целью выпуска продукции или оказания услуг.

Для розничной и оптовой торговли прямые материальные затраты – это закупки товаров для их дальнейшей перепродажи.

Для составления прогноза прямых материальных затрат предприятия используйте следующие пять шагов.

#### Шаг 1. Определите структуру элементов для анализа (таблица 7.8)

Для составления плана доходов и расходов необходимо четко определить состав прямых материальных затрат Вашего предприятия, с учетом специфики деятельности и организации производственного процесса.

Используя данные, представленные во второй колонке таблицы 7.8, в третьей колонке отметьте те расходы, которые относятся к Вашему предприятию. В пустых ячейках Вы можете отметить название прямых материальных расходов Вашего предприятия, не учтенных во второй колонке.



Таблица 7.8.

### Структура прямых расходов Вашего предприятия

№ п/п	Наименование прямых материальных расходов	Наименование прямых материальных расходов Вашего предприятия
1	2	3
1	Сырье	
2	Материалы	
3	Малоценные предметы	
4	Спец. одежда	
5	Инструменты	
6	Детали	
7		
8		
9		

#### Шаг 2. Систематизируйте информацию за прошлый год

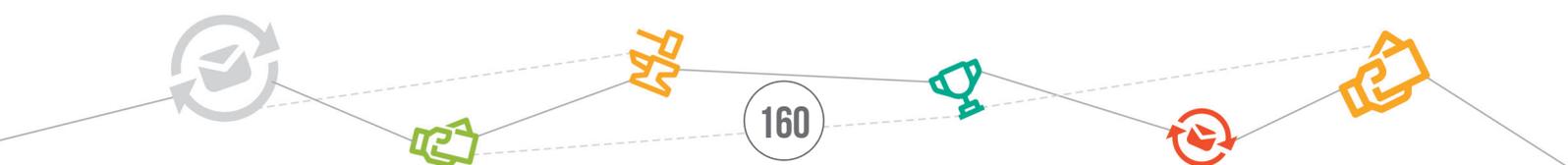
Используя отчётность за прошлый год, выясните, сколько ушло средств на прямые материальные расходы.

#### Шаг 3. Проанализируйте результаты деятельности за прошлый год

Проанализируйте средства, направленные предприятием на закупку материалов в прошлом году и постарайтесь определить, приобретали ли Вы по самым низким ценам, есть ли возможность получить скидки, имеются ли альтернативные поставщики?

#### Шаг 4. Определите рыночные тенденции продаж в Вашей отрасли на следующий год

Выясните, что произойдет с прямыми материальными расходами в следующем году. Узнайте, не собираются ли Ваши поставщики поднять цены, либо предоставить скидки. Изучите возможность работы с другими



поставщиками, каковы их сильные стороны. Как можно снизить прямые материальные затраты в следующем году.

**Шаг 5.** Произведите прогноз на следующий год

Используя всю информацию, полученную из шагов 1–4, составьте прогноз ежемесячных прямых материальных расходов Вашего предприятия на следующий год и запишите данные в таблицу 7.9.

Таблица 7.9.

**Прогноз прямых материальных расходов на \_\_\_\_\_ год**

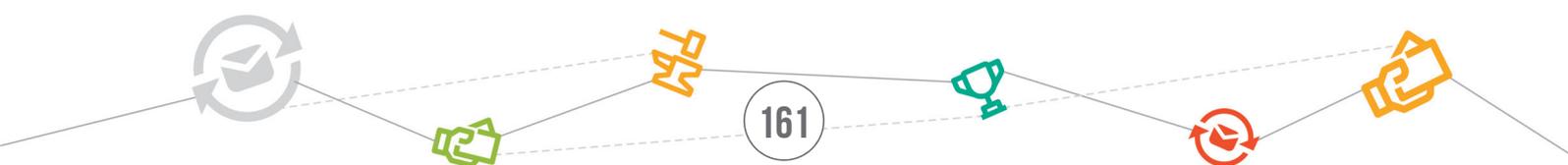
Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Итого:</b>													

**Этап 3. Прогноз прямых расходов на фонд оплаты труда (таблица 7.10)**

Прямые расходы на ФОТ – это фонд заработной платы сотрудникам, которые заняты в производстве товаров или оказании услуг, продаваемых Вашим предприятием.

Для составления прогноза прямых затрат труда для Вашего предприятия используйте следующие четыре шага.

**Шаг 1.** Определите структуру прямых расходов на фонд оплаты труда



Для составления плана доходов и расходов необходимо четко определить состав прямых расходов на фонд оплаты труда для Вашего предприятия, с учетом специфики деятельности и организации производственного процесса.

Используя данные, представленные во второй колонке таблицы 7.10, отметьте в третьей колонке те расходы, которые относятся к Вашему предприятию. В пустых ячейках Вы можете отметить название прямых расходов на ФОТ Вашего предприятия, не учтенных в третьей колонке.

Таблица 7.10.

### Структура прямых расходов на фонд оплаты труда Вашего предприятия

№ п/п	Наименование прямых расходов на ФОТ	Наименование прямых расходов на ФОТ Вашего предприятия
1	2	3
1	ФОТ рабочих	
2	ФОТ технолога	
3	ФОТ руководителя цеха	
4	ФОТ инженера	
5		
6		
7		
8		
9		

#### Шаг 2. Систематизируйте информацию за прошлый год

Используя прошлогоднюю отчетность, выясните, сколько ушло средств на затраты на ФОТ.

#### Шаг 3. Проанализируйте результаты деятельности за прошлый год

Проанализируйте прямые расходы на ФОТ. Как можно добиться их снижения?



**Шаг 4.** Определите рыночные тенденции продаж в Вашей отрасли на следующий год

Выясните, можно ли увеличить оклады производственных сотрудников. Каковы на рынке перспективы снижения затрат труда на единицу продукции?

**Шаг 5.** Сделайте прогноз на следующий год

Используя всю информацию, полученную из шагов 1–4, составьте прогноз ежемесячных прямых расходов на ФОТ Вашего предприятия на следующий год и запишите данные в таблицу 7.11.

Таблица 7.11.

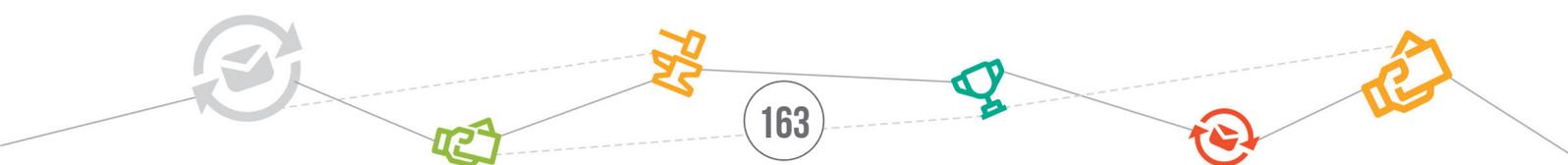
**Прогноз прямых расходов на ФОТ на \_\_\_\_\_ год**

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Итого:</b>													

**Этап 4. Прогноз косвенных расходов**

Косвенные расходы – это все расходы (исключая прямые затраты), которые несет предприятие в ходе своего функционирования. Косвенные расходы обычно не имеют непосредственного отношения к какому-то одному конкретному продукту или услуге. Иногда косвенные расходы называют накладными расходами.

К ним можно отнести, например, аренду помещения, приобретение канцелярских товаров, оплату труда администрации, транспорт, услуги ЖКХ, страхование, амортизация, лизинг, текущий ремонт оборудования, лицензии и др.



**Для прогноза косвенных расходов выполните следующие шаги** (таблица 7.12):

**Шаг 1.** Определите структуру элементов для анализа

Для составления плана доходов и расходов необходимо четко определить состав косвенных расходов для Вашего предприятия, с учетом Вашей специфики деятельности и организации производственного процесса.

Используя данные, представленные во второй колонке таблицы 7.12, отметьте в третьей колонке те расходы, которые относятся к Вашему предприятию. В пустых ячейках отметьте название косвенных расходов Вашего предприятия, не учтенных во второй колонке.

Таблица 7.12.

### Структура косвенных расходов Вашего предприятия

№ п/п	Наименование косвенных расходов	Наименование косвенных расходов Вашего предприятия
1	2	3
1	Аренда помещения	
2	Канцелярские товары	
3	Заработная плата администрации	
4	Телефон, интернет	
5	Услуги ЖКХ	
6	Страхование	
7	Амортизация	
8	Налог с оборота (при УСН)	
9	Продвижение и реклама	
10	Процент за банковский кредит	




### Шаг 2. Систематизируйте информацию за прошлый год

Проанализируйте условия возникновения косвенных расходов на Вашем предприятии. Посмотрите договорные условия предоставления аренды. Не поменяются ли условия? Будет ли рост цен на ЖКХ, услуги страхования? Подсчитайте фонд оплаты труда сотрудников, не занятых в производственном процессе.

### Шаг 3. Проанализируйте результаты прошлой деятельности

Определите структуру косвенных расходов. Как можно их уменьшить? Ответьте на следующие вопросы:

- Сколько сотрудников, не вовлеченных в производственный процесс, работало на предприятии ранее?
- Сколько таких сотрудников работает у Ваших конкурентов?
- Необходимо ли Вам такое количество рабочих?

**Шаг 4.** Определите рыночные тенденции продаж в Вашей отрасли на следующий год

- Что произойдет с косвенными трудозатратами в следующем году?
- При ожидаемом уровне продаж необходимо ли такое количество сотрудников?
- Стоит ли увеличить оклады? Когда и на сколько?

### Шаг 5. Составьте прогноз на следующий год

Используя всю информацию, полученную из шагов 1–4, составьте прогноз ежемесячных косвенных расходов Вашего предприятия на следующий год и запишите данные в таблицу 7.13.

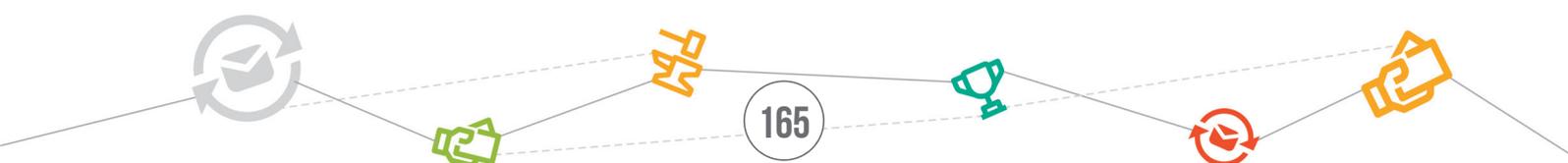


Таблица 7.13.

### Прогноз косвенных расходов на \_\_\_\_\_ год

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Итого:</b>													

### Этап 5. Прогноз расходов

Используя всю информацию, полученную из этапов 1–3, составьте прогноз ежемесячных расходов Вашего предприятия на следующий год и запишите данные в таблицу 7.14.

Таблица 7.14.

### Прогноз расходов на \_\_\_\_\_ год

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
<b>Всего:</b>													



## Этап 6. Прогноз валовой прибыли

Валовая прибыль рассчитывается как разница между доходами предприятия и итоговой суммой расходов (таблица 7.15).

Таблица 7.15.

### Прогноз валовой прибыли

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
Доходы от продаж													
Всего расходов													
Валовая прибыль													

## Этап 7. Прогноз чистой прибыли

Определите чистую прибыль Вашего предприятия.

Чистая прибыль предприятия отражает разницу между валовой прибылью и налогами с прибыли.

Заполните таблицу 7.16 «План доходов и расходов», используя данные, полученные при рассмотрении предыдущих этапов составления прогноза доходов и расходов Вашего предприятия.



Таблица 7.16.

### План доходов и расходов

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого:
Доходы от продаж:													
Расходы:													
Прямые материальные расходы													
Прямые расходы на Фонд оплаты труда и налоги фонда з/п (30,2 %)													
Косвенные расходы													
Всего расходов:													
Валовая прибыль													
Налоги													
Чистая прибыль													



Следует помнить, что план доходов и расходов необходимо составлять с обязательным учетом показателей конкурентов, прогнозов динамики рынка, темпов развития предприятия. Основываясь на общем анализе продаж предприятия, личных отчетах менеджеров, при необходимости, возможно составление и корректировка планов продаж.

Составлять годовой план доходов и расходов необходимо за 1,5–2 месяца до нового финансового года предприятия. Когда финансовый год совпадает с календарным, оптимальным периодом считается первая половина ноября.

### **Используйте план доходов и расходов в качестве инструмента для совершенствования предприятия**

В конце каждого месяца обязательно необходимо анализировать выполнение плана доходов и расходов с реальными цифрами в бухгалтерской отчетности за соответствующий период.

Для увеличения показателей объемов продаж прошлого года, необходимо, в первую очередь, внести изменения в систему продаж Вашего предприятия. Планируемый объем продаж должен зависеть не от своих производственных возможностей, а от потребностей рынка.

### **План движения денежных средств**

План движения денежных средств прогнозирует ожидаемое ежемесячное поступление и расходование денежных средств Вашего предприятия.

План движения денежных средств отражает все «хорошие» и «плохие» новости предприятия. «Хорошие» новости – это поступление средств, «плохие» – выплата средств. Итог – денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным.

План движения денежных средств помогает обрести уверенность в том, что в любое время предприятие не будет иметь кассовых разрывов в своей деятельности и будет «при деньгах».

Для получения кредитов в банке одним из обязательных условий является составление «Прогноза движения денежных средств» на весь период кредитования. Данный прогноз отображает источники поступления денежных средств и статьи расходов в разрезе сумм и аналитики.



**Когда Вы планируете составление плана движения наличных средств:**

- Вы заранее предусматриваете возможную работу в условиях недостатка денежных средств;
- Вы получаете более полный контроль над потоками денежной наличности;
- Вы можете разрешить проблемы до их возникновения;
- Вы можете иметь достаточное количество наличных средств.

### **Как составить план движения денежных средств?**

Для составления плана движения денежных средств Вы прогнозируете:

- объемы денежных поступлений в каждом из месяцев;
- объемы денежных выплат в каждом из месяцев.

Составьте план движения денежных средств Вашего предприятия.

### **Упражнение 7.3. План движения денежных средств**

Используя таблицу 7.17, согласно пошаговой инструкции по заполнению плана движения денежных средств представленной ниже, составьте План движения денежных средств Вашего предприятия.

План движения денежных средств состоит из 11 шагов. Шаги 1–4 предназначены для раздела «Приход». Шаги 5–10 предназначены для раздела «Расход». Рассмотрите каждое действие, выполненное предприятием на первый месяц прогнозируемого периода (например, январь).

#### **Шаг 1.** Сумма денег по состоянию на начало месяца

Это – ожидаемая сумма средств в кассе предприятия плюс средства на банковском счете по состоянию на начало периода (например, на январь, в случае прогноза на год). Запишите эти данные в строку 1 плана движения денежных средств.

#### **Шаг 2.** Поступление денег от продаж

Взгляните на план доходов и расходов. Найдите свой прогноз по объемам продаж на месяц январь. Запомните, что средства от продукции, проданной в кредит и оплаченной в январе, тоже относятся к денежным средствам, поступившим в этом месяце. Запишите данные в строку 2 плана движения денежной наличности.

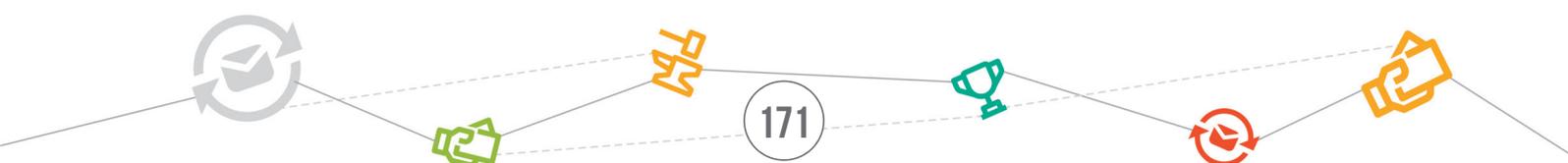


Таблица 7.17.

### План движения денежных средств

ПОКАЗАТЕЛИ		-----*	-----	-----
приход	1. Сумма денег по состоянию на начало месяца			
	2. Поступление денег от продаж			
	3. Любые другие поступления денег			
	4. Общая сумма поступивших денег:			
расход	5. Оплата прямых материальных расходов			
	6. Оплата прямых расходов на ФОТ с отчислениями			
	7. Оплата косвенных расходов			
	8. Расход денег на плановые инвестиции в оборудование			
	9. Любой другой расход денег			
	10. Общая сумма израсходованных денег:			
	11. Сумма денег по состоянию на конец месяца			

\* указывается месяц, год



### **Шаг 3.** Любые другие поступления денег

Это – средства, которые Вы планируете получить в январе из других источников, например, банковский кредит. Также Вы можете получить дотацию или грант для оказания помощи на начальном этапе. Запишите итоговую сумму в строку 3 своего плана.

### **Шаг 4.** Общая сумма поступивших денег

Сложите все суммы, полученные в ходе выполнения шагов 1–3. Это предполагаемая общая сумма поступлений средств в январе. Результат запишите в строку 4 плана движения наличных средств.

### **Шаг 5.** Оплата прямых материальных расходов

Это сумма средств, которую Вы предполагаете израсходовать в январе на приобретение товаров и материалов. Найдите в плане доходов и расходов предполагаемую сумму прямых материальных затрат в январе и запишите результат в строку 5.

### **Шаг 6.** Оплата прямых расходов на оплату труда

Это – предполагаемая сумма выплат по заработной плате работникам, непосредственно занятым в производстве в январе. Указывается заработная плата, премии, надбавки, отпускные, отчисления в ФМС и пенсионные фонды, а также прочие выплаты. Найдите в плане доходов и расходов предполагаемую сумму прямых расходов на оплату труда с отчислениями в январе и запишите ее в строку 6. Запомните, что у розничных или оптовых торговцев нет прямых трудовых затрат. Поэтому они не заполняют 6-ю строку плана.

### **Шаг 7.** Оплата косвенных расходов

Это предполагаемая сумма косвенных расходов: аренда помещения, электроснабжение и водоснабжение, транспортные расходы, канцелярские товары за январь. Найдите в плане объемов доходов и расходов предполагаемую сумму косвенных затрат в январе, и впишите ее в строку 7 своего плана движения денежных средств.

### **Шаг 8.** Расход денег на плановые инвестиции в оборудование

Планируете ли Вы приобрести какое-либо оборудование в январе? Если да, впишите в строку 8 соответствующую сумму.



### Шаг 9. Любой другой расход денег

Это все прочие планируемые затраты предприятия за январь, например, погашение кредита. Впишите соответствующую сумму в строку 9 плана движения денежных средств.

### Шаг 10. Общая сумма израсходованных денег

Сложите все суммы, полученные в ходе осуществления шагов 5–9. Таким образом, Вы получите общую сумму предполагаемых расходов в январе. Запишите результат в строку 10.

### Шаг 11. Сумма денег по состоянию на конец месяца

Для получения суммы, которая должна остаться в кассе предприятия и на банковском счету по состоянию на конец января, отнимите общую сумму израсходованных средств из общей суммы поступлений. Запишите результат в строку 11.

План движения денежных средств показывает свободный остаток денежных средств на конец прогнозируемого периода, который перейдет на начало последующего финансового периода (формула 7.1):

$$\begin{array}{r} \text{Общая сумма} \\ \text{поступивших денег} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Общая сумма} \\ \text{израсходованных} \\ \text{денег} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Свободный} \\ \text{остаток денежных} \\ \text{средств} \end{array} \quad (7.1)$$

Когда Вы заполните все необходимые данные по месяцам, план движения наличных средств покажет, сколько наличных средств можно иметь в конце каждого месяца и, соответственно, на начало следующего периода.

### Используйте план движения денежных средств для совершенствования собственного дела.

План движения денежных средств поможет Вашему предприятию иметь достаточно денежных средств. Если из плана видно, что в конце месяца есть недостача наличных средств, то, вероятно, в этом месяце произойдет перерасход денежной наличности. Посмотрите на суммарный приход денег и на суммарные расходы в течение этого месяца. Подумайте, как Вы сможете разрешить эту проблему.



Необходимо понимать, что к основополагающим факторам, влияющим на принятие решений по оперативному управлению денежными средствами, относятся:

- ✓ приоритет основной деятельности;
- ✓ наличие принятых на Вашем предприятии стратегических целей, требующих особого режима финансирования. Необходимо заранее спланировать такие мероприятия. К примеру, финансирование заранее спланированных капитальных вложений;
- ✓ незапланированные изменения цен на сырье и материалы. К примеру, необходимость досрочного погашения задолженности перед поставщиком и др.;

**Все факторы** перечислить невозможно. Они настолько разнообразны, что, прежде чем реагировать на их воздействие, Вам придется сначала оценить их значимость и важность для предприятия и лишь после этого предпринимать какие-либо шаги.

Эффективное планирование денежных средств возможно, когда в основу процесса планирования положен принцип непрерывности хозяйственной деятельности. Здесь важно знать и понимать финансовый цикл предприятия.

Финансовый цикл представляет собой период использования денежных средств в основной деятельности.

Сокращение финансового цикла приводит к увеличению прибыли за счет роста оборачиваемости товаров.

Обратите внимание: при планировании своей деятельности, предприятие должно отслеживать состояние длительности финансового цикла и, при необходимости, корректировать его путем изменения договорных условий с покупателями и поставщиками.

Если финансовый цикл не устраивает руководство, то должны быть проведены мероприятия по его сокращению.

**Для этого необходимо:**

- а) во-первых, попытаться изменить условия договоров с поставщиками, добившись от них как можно большей отсрочки платежа,
- б) во-вторых, разработать систему договоров с покупателями с гибкими условиями сроков и форм оплаты:



- ✓ предоплата обычно предполагает наличие скидки;
- ✓ частичная предоплата сочетает предоплату и продажу с отсрочкой платежа;
- ✓ выставление промежуточного счета эффективно при долгосрочных контрактах, так как обеспечивает регулярный приток денежных средств;
- ✓ банковская гарантия предполагает, что банк будет возмещать требуемую сумму (в случае неисполнения дебитором своих обязательств);
- ✓ передача на реализацию предусматривает, что организация сохраняет права собственности на товары, пока не будет получена оплата за них;
- ✓ установление вознаграждения персоналу отдела продаж в зависимости от эффективности мер по продажам и срокам получения платежей.

По результатам анализа финансового цикла разработайте мероприятия по сокращению финансового цикла на Вашем предприятии (таблица 7.18).

Таблица 7.18.

### Мероприятия по сокращению финансового цикла Вашего предприятия

№ п/п	Показатель	Мероприятия по сокращению финансового цикла на Вашем предприятии
1	Период оборота текущей кредиторской задолженности	
2	Период оборота текущей дебиторской задолженности	
3	Период оборота запасов предприятия	
4	Длительность финансового цикла	

Принятые меры должны способствовать увеличению притока денежных средств на Ваше предприятие, а, следовательно, и росту прибыли за счет увеличения оборотов.



### Как часто следует составлять план движения денежных средств?

Вы можете составлять план движения денежных средств на трехмесячный срок, а также на любой другой более длительный или меньший период, удобный для дела.

Постарайтесь составить новый план движения денежных средств до того, как истечет срок действия старого. Тогда Вы всегда сможете увидеть, какой ожидается приход и расход денег на предприятии, которые позволят принять правильные решения.

### Рентабельность Вашего предприятия

Рентабельность представляет собой относительный показатель экономической эффективности Вашего предприятия и комплексно отражает степень эффективности использования всех Ваших ресурсов.

Рентабельность продаж является также индикатором ценовой политики Вашего предприятия и его способности контролировать расходы.

Именно различия в конкурентных стратегиях и продуктовых линейках вызывают значительное разнообразие значений рентабельности продаж в различных предприятиях.

### Упражнение 7.4. Рентабельность продаж

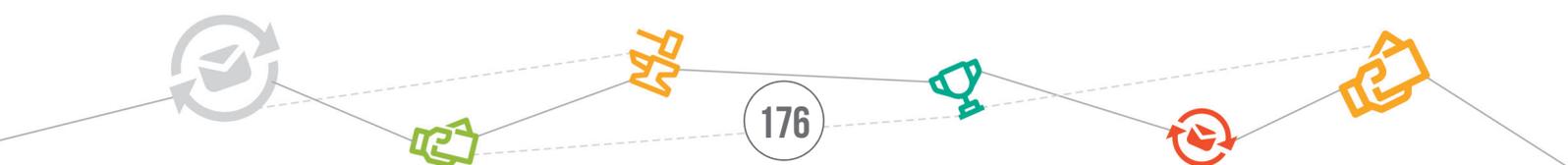
Используя таблицу 7.19, представленную ниже, определите рентабельность продаж Вашего предприятия.

Рентабельность продаж показывает финансовую результативность Вашего предприятия и отражает, какую часть в доходе составляет прибыль.

Таблица 7.19.

### Расчет показателей доходности Вашего предприятия

№ п/п	Показатель	На начало года	На конец года	Изменения, (+, -)
1	Чистая прибыль			
2	Доход			
3	Рентабельность продаж, % (строка 1/строка 2)			



Для этого рассчитайте показатель рентабельности (формула 7.2):

$$\text{Рентабельность продаж} = (\text{Чистая Прибыль}/\text{Доход}) \times 100\%, \quad (7.2)$$

Рассчитайте рентабельность продаж для Вашего предприятия и сделайте соответствующие выводы о доходности.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли имеет Ваше предприятие с 1 рубля реализации продукции.

Обратите внимание: если затраты неизменны, то увеличение рентабельности продаж может говорить о росте цен, а если цены постоянны – о снижении затрат, и наоборот. Поэтому показатель доходности оборота необходимо постоянно контролировать, ведь его уменьшение означает снижение спроса на продукцию и, следовательно, неэффективность ведения предпринимательской деятельности.

Итак, чтобы предприятие эффективно функционировало и оставалось конкурентоспособным, необходимо выстраивать эффективный бизнес. В этом поможет проведение своевременного анализа и качественное финансовое планирование деятельности.

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития системы финансового планирования Вашего предприятия (таблица 7.20).

Таблица 7.20.

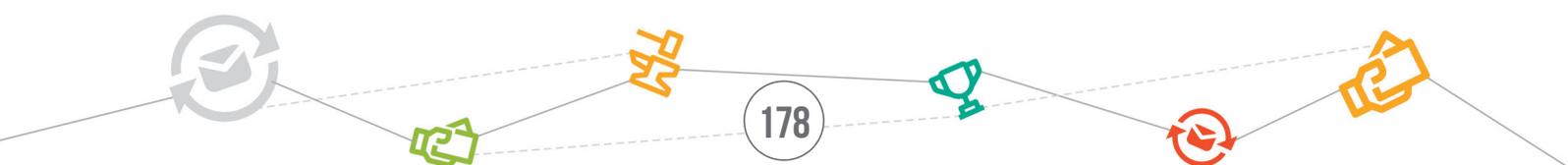
### План развития системы финансового планирования

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				



Каким образом планирование деятельности предприятия могло бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана развития предприятия. Укажите в плане:

- с какими** трудностями Вы сталкиваетесь в области финансового планирования?
- как** можно разрешить каждую из проблем?
- кто** разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда** Вы планируете разрешить каждую проблему?



РАЗДЕЛ 8

# БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

**Бухгалтерский учет**, если давать ему самое простое определение – это учет, обобщение и разъяснение финансовой информации предприятия с целью вынесения обоснованных решений пользователями данной информации.

Следовательно, ключевыми аспектами бухгалтерского учета являются:

- ✓ определение основных финансовых составляющих частей организации, таких как активы, обязательства, собственный капитал, доходы, расходы и движение денежных средств;
- ✓ измерение денежной стоимости основных финансовых составляющих таким образом, который дает достоверное и объективное представление информации в финансовой отчетности;
- ✓ предоставление финансовой информации способом, наиболее приемлемым для пользователей этой информации.

### **Что такое активы предприятия?**

**Активы предприятия** – это совокупность имущества предприятия, которые могут быть использованы в экономической деятельности предприятия в качестве источника прибыли.

Что относится к активам? Прежде всего, это движимое и недвижимое имущество, денежные средства, ценные бумаги, основные и производственные фонды, товарно-материальные ценности, дебиторская задолженность. То есть все то, с чем предприятие ведет активную деятельность с конечной целью получения прибыли.

### **Что такое пассивы предприятия?**

**Пассивы предприятия** характеризуют обязательства, ответственность и долги предприятия. Пассивы являются источниками формирования активов.

Все, что есть у предприятия, можно разделить на активы и пассивы. Активы участвуют непосредственно в экономической деятельности предприятия и позволяют получать прибыль. Пассивы прибыль не приносят, но они позволяют сформировать активы. Эти два понятия тесно взаимосвязаны, друг без друга существовать не могут и всегда равны.



Как формируются активы? Где предприятие находит средства для формирования своих активов?

Активы предприятия формируются из собственного капитала предприятия. Соответственно, Вы можете задаться вопросом: что такое собственный капитал?

**Собственный капитал** – это совокупность всех средств предприятия, находящихся в ее собственности. Собственный капитал предприятия используется для формирования доли активов. Им предприятие может оперировать при совершении сделок без каких-либо условий.

Собственный капитал формируется из уставного капитала предприятия и накопительного капитала. Накопительный капитал в свою очередь формируется из различных источников в период деятельности предприятия: добавочный капитал, нераспределенная прибыль учредителей (владельцев бизнеса, резервный капитал и т. д.).

### Что такое доходы и расходы предприятия?

**Доходы предприятия** – это увеличение экономических выгод предприятия в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала предприятия, за исключением вкладов учредителей (владельцев бизнеса).

**Расходы предприятия** – это уменьшение экономических выгод предприятия в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и/или возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала предприятия.

В разделах «Калькуляция себестоимости» и «Финансовое планирование» Вы подробно изучили, как классифицируются доходы и расходы. В данном разделе Вы сможете определить, каким образом на основе данных бухгалтерского учета предприятие может определить свои результаты за отчетный период: предприятие получит прибыль или понесет убыток.

Ведение достоверного учета на предприятии поможет своевременно выявить и решить проблемы предприятия, а правильно поставленная система учета покажет, насколько эффективно функционирует предприятие.



Учет должен давать полное и достоверное представление об имущественном и финансовом положении предприятия, а также обо всех денежных операциях, совершаемых в процессе осуществления деятельности предприятия.

Наверняка Вы часто слышали такой термин как «операция» из уст бухгалтеров. Что такое финансовая операция?

**Операция** – это обмен продукции/услуг на деньги. Деньги приходят на предприятие и уходят из него в ходе осуществления различного рода операций.

### Приведем несколько характерных примеров операций:

- ✓ покупатель приобретает Ваш продукт – Ваше предприятие получает доход;
- ✓ Вы осуществляете установку оборудования – клиент оплачивает Ваши услуги – Ваше предприятие получает деньги от клиента;
- ✓ Ваше предприятие осуществляет доставку груза для клиента – Вы получаете доход.
- ✓ Вышеприведенные примеры описывают получение денег предприятием, точнее – получение дохода.
- ✓ Приведем пример того, как Ваше предприятие расходует деньги:
- ✓ Ваше предприятие закупает сырье для дальнейшего производства собственной продукции – Вы платите деньги за поставленный товар;
- ✓ предприятие выплачивает заработную плату сотрудникам – Вы выплачиваете деньги;
- ✓ Ваше предприятие производит текущий ремонт здания – данная операция показывает расход.

Ежедневно в бухгалтерию поступает множество различных по назначению документов.

### Что такое финансовый документ?

**Документ** – это объективные данные, содержащие достоверную информацию, хранящуюся в письменном и электронном варианте, имеющие юридическую силу.



**Первичный документ** представляет собой документ, оформляемый непосредственно в момент свершения хозяйственной операции (в некоторых случаях – после свершения операции), он подтверждает юридическую силу операции. Каждый первичный документ является источником важных сведений, поэтому к их учету необходимо относиться очень серьезно.

Первичный документ – документ, который подтверждает хозяйственную операцию: продажа продукции/услуг, покупка материалов у поставщиков, оказание услуг клиентам, выплата зарплаты сотрудникам и другие.

В зависимости от операции перечень документов для оформления различается. Рассмотрим самую распространённую ситуацию – Ваше предприятие оформляет сделку при продаже продукта или оказании услуг.

### **Документы для сделки с клиентом:**

**Договор.** Заключается с клиентом при сделке. Он описывает детали дальнейшего сотрудничества: порядок расчётов, отпуск продуктов/услуг, выполнение работ и условия оказания услуг.

**Счёт.** Содержит банковские реквизиты для оплаты и список приобретаемых продукции и услуг.

Кассовый, товарный чек или бланк строгой отчётности. Выдается только при оплате наличными. Если клиент рассчитывается за продукт/услугу банковским переводом, остаётся платёжный документ, заверенный банком, подтверждающий оплату.

**Накладная и счёт-фактура** (при наличии). Поставщик выдаёт клиенту при отгрузке продукции/услуги.

### **Акт оказания услуг/выполненных работ и счёт-фактура** (при наличии).

Для ведения системы учета необходимо подтверждение того, что Вы либо получили деньги, либо произвели их выплату. Письменное подтверждение каждой денежной операции в наличной форме оформляется:

- приходным кассовым ордером (ПКО);
- расходным кассовым ордером (РКО).



**Приходный кассовый ордер** применяется для оформления поступления наличных денег в кассу предприятия. Ваше предприятие получило выручку в кассу предприятия за проданный товар/услугу клиенту – эта операция подразумевает составление приходного кассового ордера.

**Расходный кассовый ордер** используется для оформления выдачи наличных денег из кассы предприятия. Например, выдана подотчетная сумма сотруднику.

Каждый документ имеет сквозную нумерацию и сводится в кассовую книгу.

**Кассовая книга** – это учетная ведомость, предназначенная для регистрации операций по поступлению и выдаче наличных денежных средств на предприятии.

По вышеперечисленным документам Вы сможете отметить следующие моменты:

- дату сделки;
- контрагента – с кем произошла сделка;
- сумму сделки.

**Упражнение 8.1.** Опишите порядок предоставления первичных документов, которые Вы предоставляете клиентам при обращении в Ваше предприятие.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_



## Система бухгалтерской отчетности

**Бухгалтерский учет** представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах предприятия и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

**Система бухгалтерского учета** имеет следующие специфические черты:

- ✓ непрерывность во времени и сплошной учет означает постоянность наблюдения и отражения хозяйственных процессов и явлений;
- ✓ документирование означает, что каждый факт хозяйственной деятельности предприятия оформляется конкретным, имеющим юридическую силу, документом и только после этого имеет место бухгалтерская запись;
- ✓ обязательное использование денежного измерителя – применяется для обобщения информации о разных видах имущества и обязательств;
- ✓ система бухгалтерского учета должна быть прозрачной. Вы должны иметь возможность найти в своей бухгалтерской отчетности любую необходимую информацию.

Как Вы ведете систему учета на своем предприятии? Используете ли Вы существующую систему учета для совершенствования деятельности Вашего предприятия? Для определения необходимого перечня годовой отчетности Вашего предприятия ознакомьтесь с информацией, приведенной в таблице 8.1.

## Формы бухгалтерской отчетности

Основной целью системы бухгалтерского учета любого предприятия является составление бухгалтерской отчетности и предоставление ее в контролирующие органы.



Вы можете определить перечень необходимой бухгалтерской отчетности для Вашего предприятия, ознакомившись с информацией, представленной в таблице 8.1.

Таблица 8.1.

### Перечень форм бухгалтерской отчетности

Подготовка годовой отчетности	ОСНО	УСНО 6 %	УСНО 15 %	Направление
Бухгалтерский баланс (форма № 1)	+	-	-	ФНС
Отчет о финансовых результатах (форма № 2)	+	-	-	ФНС
Отчет об изменениях капитала (форма № 3)	+	-	-	ФНС
Отчет о движении денежных средств (форма № 4)	+	-	-	ФНС
Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5)	+	-	-	ФНС
Пояснительная записка к бухгалтерскому балансу	+	-	-	ФНС
Налоговая декларация по налогу на прибыль	+	-	-	ФНС
Налоговый расчет по налогу на имущество организаций (при наличии основных средств на балансе)	+	-	-	ФНС
Налоговая декларация по налогу на добавленную стоимость	+	-	-	ФНС
Налоговая декларация по ЕНВД для отдельных видов деятельности (при наличии)	+	+	+	ФНС



Налоговая декларация по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения	-	+	+	ФНС
Форма РСВ-1 ПФР	+	+	+	ПФ
Форма 4-ФСС	+	+	+	ФСС
Персонифицированный учет	+	+	+	ПФ
Отчетность 2-НДФЛ	+	+	+	ФНС
Подтверждение вида деятельности	+	+	+	ФСС
Статистическая отчетность	+	+	+	Мосгорстат

### Рассмотрим основные формы бухгалтерской отчетности:

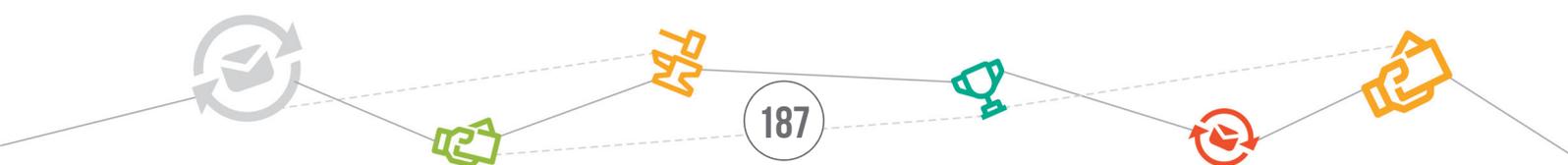
- Главная книга (форма внутреннего бухгалтерского учета);
- Бухгалтерский баланс (форма № 1);
- Отчет о финансовых результатах (форма № 2).

### Главная книга

Главная бухгалтерская книга – это свод всех операций, произведенных Вашим предприятием. Данный документ содержит всю информацию о финансовом положении предприятия. Для этого необходимо заполнять свою главную бухгалтерскую книгу в конце каждого рабочего дня. В качестве главной бухгалтерской книги можно использовать «амбарную» книгу, тетрадь или любую другую удобную для Вас форму записи.

Главная бухгалтерская книга является основной частью системы учета, в которой Вы записываете:

- все деньги, поступающие на предприятие и каналы их поступления – в основном за счет осуществляемых продаж;
- на что были потрачены деньги, снятые со счета предприятия.



Все записи в главной книге ведутся в строгом хронологическом порядке, начиная с января и заканчивая декабрем отчетного года.

Главная книга должна содержать всю информацию по всем имеющимся на предприятии счетам. То есть главная книга – это отражение всей деятельности Вашего предприятия.

Прежде всего, этот документ необходим для перепроверки собственной работы, так как при занесении информации все уже отработанные операции просматриваются еще раз.

Только что созданные предприятия, создав первую главную книгу, должны, прежде всего, отразить в ней вклады собственников, партнеров и инвесторов в уставный капитал.

Автоматизированные системы учета позволяют ускорить выполнение монотонных повторяющихся действий, которые необходимо выполнять при ведении учета, и одновременно уменьшить вероятность возникновения ошибок. В большинстве систем предусмотрен автоматический перенос итогов из регистра аналитического учета в главную книгу. Но те, кто не заинтересован в приобретении автоматизированной системы учета, могут купить один из бумажных вариантов главной книги, которые продаются в специализированных магазинах. Он представляет собой комплект графленых листов бумаги, где указаны регистры учета. Или, на начальном этапе, Вы можете использовать форму, представленную в таблице 8.2.

### **Упражнение 8.2** Главная книга

Рассмотрев форму заполнения «Главная книга», представленную в таблице 8.2, отразите в ней следующую операцию: выплата заработной платы сотрудникам 10 февраля текущего года.

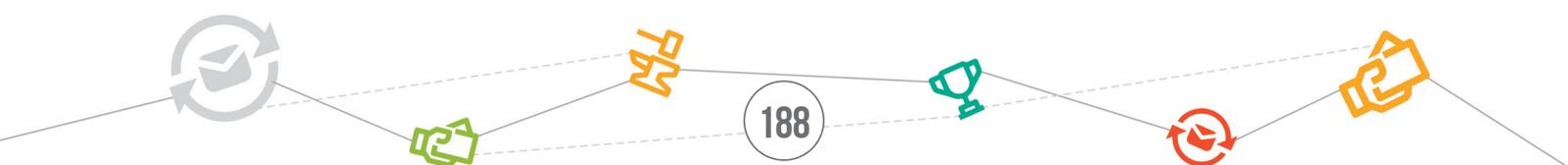


Таблица 8.2.

### Главная книга

N п/п	Дата	Наименование счета	Сумма	
			Дебет	Кредит
1	2	3	4	5
		Денежные средства		
		Аренда помещения		
		Офисное оборудование		
		Расходы на связь		
		Канцелярские товары		
		Счета к оплате		
		Счета к получению		
		Зарботная плата		
		Объем продаж		
<b>Итого:</b>				

Для того чтобы составить Главную книгу, необходимо последовательно выполнить следующие шаги:

**Шаг 1.** В соответствии с первичными документами Вы должны установить факт свершения хозяйственной операции, то есть определить дату в столбце 2.



**Шаг 2.** Далее Вы должны определить суть хозяйственной операции и вписать данные в столбец 3. Пример отражен в таблице: выплата заработной платы, поступление товара на склад, оплата поставщику и т. д.

**Шаг 3.** В последние два столбца записывается сумма хозяйственной операции. Если счет активный, то увеличение показывается по дебету и сумма записывается в 4-й столбец; если счет пассивный – по кредиту, сумма записывается в 5-й столбец.

**При ведении Главной книги важно:**

- ✓ четко соблюдать хронологическую последовательность всех операций (первый столбец);
- ✓ систематизировать все первичные документы;
- ✓ всегда помнить о принципе двойной записи;
- ✓ анализировать итоги главной книги.

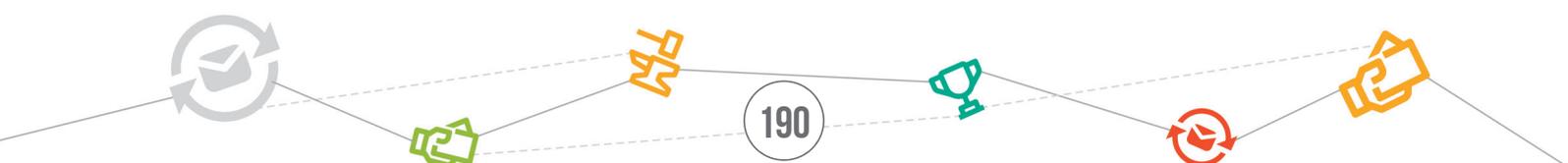
Как было отмечено ранее, все первичные документы и все операции вносятся в Главную книгу предприятия. Именно Главная книга в последующем является источником для формирования баланса и отчетности предприятия, будучи составной частью системы бухгалтерского учета предприятия. Как выглядит система бухгалтерского учета (рис. 8.1)?

**Итак, что такое бухгалтерский баланс?**

Бухгалтерский баланс – способ экономической группировки и обобщения информации об имуществе предприятия по составу, размещению и источникам их образования в денежной оценке на отчетную дату. В нем отражаются все активы и пассивы предприятия. Он также позволяет определить финансовую стабильность Вашего предприятия.

В бухгалтерском учете слово «баланс» имеет два значения:

- 1) равенство итогов: итоги актива и пассива бухгалтерского баланса равны;
- 2) баланс является самой важной формой бухгалтерской отчетности, показывающей состояние средств предприятия в денежной оценке на определенную дату.



## Система бухгалтерского учета

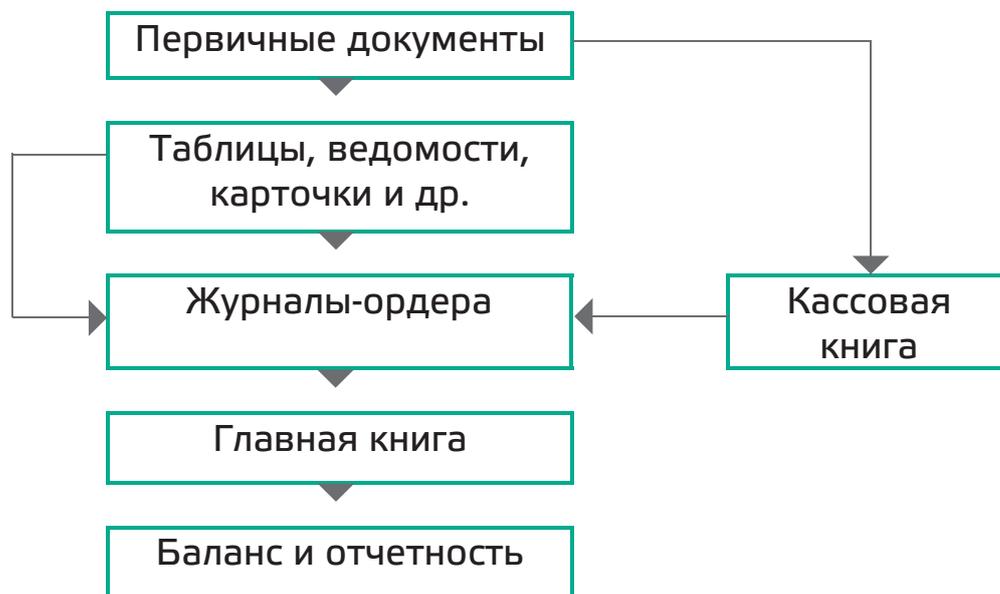


Рис. 8.1 Схема бухгалтерского учета

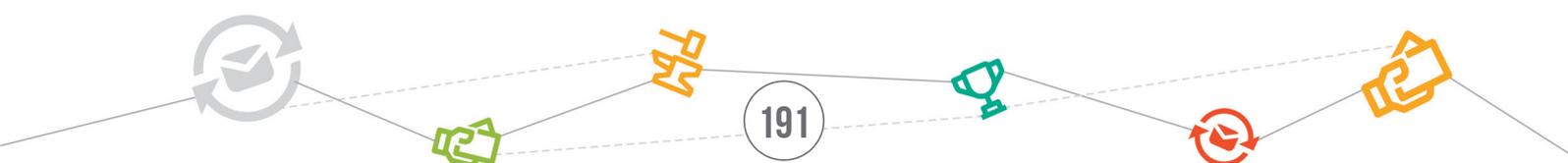
### Актив бухгалтерского баланса

Актив является частью бухгалтерского баланса, которая отражает состав и стоимость имущества предприятия на определённую дату, то есть совокупность имущества, принадлежащего предприятию. Предприятие может иметь несколько различных видов активов, например: денежные средства, товарно-материальные запасы, основные средства, нематериальные активы.

Активными называются счета, предназначенные для учета хозяйственных средств. Все счета активов увеличиваются по дебету и уменьшаются по кредиту. Все проводки с описанием операций разносятся по счетам главной книги.

Бухгалтерским счетом является та часть Главной книги, в которую записываются операции, имеющие отношение к одной и той же области предпринимательской деятельности. Каждый счет имеет два столбца.

Например, Ваше предприятие покупает материалы (товарно-материальные запасы). Увеличение показываем по дебету счета «Материалы». Оплату закупленных материалов Вы проводите через кассу. Следовательно, счет «Касса» по кредиту уменьшается на эту же сумму, что означает расход.



Обратите внимание, что каждый счет имеет два столбца.

Рассмотрим пример счета «Касса». В этот счет заносятся все денежные средства, получаемые предприятием, и все денежные средства, потраченные Вашим предприятием.

Счет «Касса» предназначен для обобщения информации о наличии и движении денежных средств в кассе предприятия.

По дебету счета «Касса» отражается поступление денежных средств и денежных документов в кассу предприятия. По кредиту счета «Касса» отражается выплата денежных средств и выдача денежных документов из кассы предприятия (таблица 8.3).

Таблица 8.3.

### Счет «Касса»

Дебет (левый столбец)	Кредит (правый столбец)
Поступление денег в кассу предприятия	Выплата денежных средств из кассы предприятия

**Упражнение 8.3.** Анализ финансово-хозяйственной операции по счету

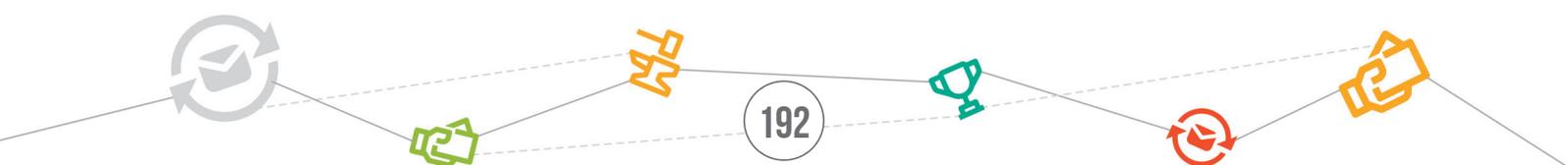
Рассмотрев примерную форму заполнения счета «Касса», представленную в таблице 8.3, проанализируйте следующую операцию (таблица 8.4): поступили товары на склад Вашего предприятия – счет «Товары».

Таблица 8.4.

### Счет «Товары»

Дебет (левый столбец)	Кредит (правый столбец)
Поступление денег в кассу предприятия	Выплата денежных средств из кассы предприятия

**Шаг 1.** Сумма поступления товаров на склад предприятия записывается в столбец дебет счета «Товары».



**Шаг 2.** В случае если Вы продали товар, сумма записывается в столбец кредит счета «Товары».

Суммы, записываемые в дебетовой и в кредитовой сторонах, всегда равны для любой операции. Это называется в бухгалтерии системой двойных записей.

Двойная запись – это одновременное и взаимосвязанное отражение хозяйственной операции по дебету одного счета и кредиту другого счета в одинаковых суммах. Все операции должны быть подтверждены документами. Записи операций составляются на основе документов.

Для анализа проводок по счетам никогда не забывайте про систему двойной записи. Используйте два шага для анализа каждой хозяйственной операции.

Запомните, что все проводки Вашего предприятия разносятся по счетам Главной книги.

### **Пассив бухгалтерского баланса**

Пассивы являются противоположной частью актива бухгалтерского баланса и являются совокупностью всех обязательств (источников формирования средств) предприятия.

Другими словами, пассив – это обязательство предприятия на определенную дату, то есть его задолженность, возникшая как следствие свершившихся хозяйственных операций, погашение которой должно привести к уменьшению соответствующих активов. Это может быть выплата денежных средств, оказание услуг предприятию, либо замена одного вида обязательства другим.

Пассивы подразделяются на:

- собственный капитал;
- заемный капитал.

Пассивные счета служат для учета источников хозяйственных средств.

Как Вы узнали ранее, собственный капитал характеризует общую стоимость средств предприятия, принадлежащих ему на праве собственности и используемых им для формирования определенной части активов.

Эта часть актива, сформированная за счет инвестированного в них собственного капитала, представляет собой чистые активы предприятия.



Собственный капитал включает в себя различные источники финансовых ресурсов: уставный, добавочный, резервный капитал. В состав собственного капитала также входит и нераспределенная прибыль.

Иными словами, собственный капитал – это все то, что предприятие должно Вам как его владельцу.

Счет «Собственный капитал» увеличивается по кредитовой стороне и уменьшается по дебетовой. Когда предприятие получает прибыль, именно прибыль и увеличивает Ваш собственный капитал. Если же предприятие несет убыток – это автоматически снижает Ваш собственный капитал на сумму понесенного убытка.

Заемный капитал – совокупность заемных средств (денежных средств и материальных ценностей), авансированных в предприятие и приносящих прибыль. Иными словами, заемный капитал, используемый предприятием, характеризует объем его финансовых обязательств (общую сумму долга).

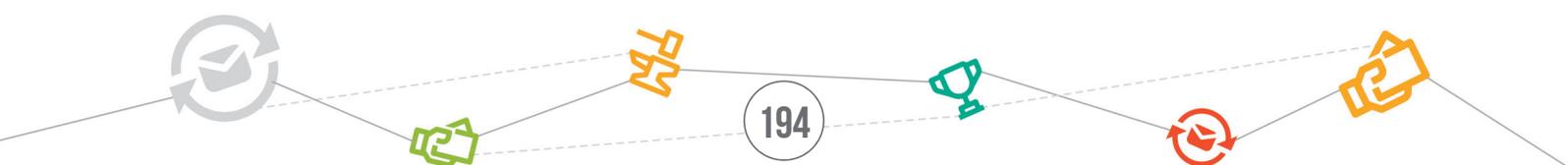
Финансовые обязательства могут быть оформлены в виде договоров кредита и займа, товарного и коммерческого кредита.

По источникам привлечения заемные средства подразделяются на:

- а) привлекаемые из внешних источников (банковский кредит, финансовый лизинг и др.);
- б) привлекаемые из внутренних источников (кредиторская задолженность).

В нормальных условиях заемный капитал является более дешевым источником по сравнению с собственным капиталом за счет эффекта «налогового щита» и обладает возможностью генерировать прирост рентабельности собственного капитала за счет эффекта финансового рычага при условии, что рентабельность активов предприятия превышает процентную ставку за использование заемных средств (кредитов).

Преимуществом финансирования за счет долговых источников является также отсутствие желания владельцев увеличивать число учредителей. Заемный капитал обладает широкими возможностями привлечения, особенно при высоком кредитном рейтинге заемщика.



В то же время использование заемного капитала предприятия имеет и определенные недостатки:

- ✓ привлечение заемных средств связано с рисками для предприятия (кредитный риск, процентный риск, риск потери ликвидности);
- ✓ сложность процедуры привлечения заемных средств, особенно на длительный (свыше года) срок, и др.

#### **Подведем итог составления бухгалтерской отчетности:**

Баланс формируется на основании данных Главной книги о сальдовых значениях счетов бухгалтерского учета.

Одна сторона баланса – это активы предприятия, другая сторона – пассивы.

По балансу своего предприятия Вы сможете увидеть, за счет чего сформировались Ваши активы: за счет собственных средств или заемных.

Активы = Обязательства + Собственный Капитал

Пассивы = Обязательства + Собственный Капитал

Активы = Пассивы (равенство баланса)

Когда Вы наращиваете активы, по данной формуле можете:

- ✓ посмотреть долю участия собственного и заемного капитала;
- ✓ определить риски, необходимо ли вкладываться в актив с большой долей заемного капитала, или это будет рискованной операцией для Вашего предприятия.

Из вышеуказанного равенства следует, что все активы предприятия могут быть востребованы либо кредиторами, либо его владельцами. А поскольку общая сумма всех претензий не может превышать сумму востребованных активов, то из этого вытекает равенство актива и пассива, которое в бухгалтерском учете называется балансовым уравнением.

#### **Все статьи баланса сгруппированы в пять разделов:**

- ✓ активные статьи объединены в два раздела: внеоборотные активы и оборотные активы;
- ✓ пассивы в три раздела: капитал и резервы, краткосрочные обязательства и долгосрочные обязательства.



### Упражнение 8.4. Баланс

Ваше предприятие получает краткосрочный банковский кредит. Как Вы согласно структуре таблицы 8.5 отразите данную проводку в балансе?

Таблица 8.5.

#### Баланс

№	Активы		Сумма	№	Пассивы		Сумма
	Основные средства	+					
	Банковские счета и касса	+			Собственный капитал	+	
	Счета к поступлению	+			Чистая прибыль	+	
	Запасы	+			Обязательства	+	
	Оборудование	+					
	<b>ИТОГО:</b>	<b>=</b>			<b>ИТОГО:</b>	<b>=</b>	

### Отчет о финансовых результатах

Для определения финансового положения предприятия составляется отчет о финансовых результатах.

**Отчет о финансовых результатах** характеризует результаты деятельности предприятия за отчетный период и показывает, каким образом оно получило прибыль или убытки (путем сопоставления доходов и расходов).

Отчет о финансовых результатах вместе с бухгалтерским балансом является важным источником информации для всестороннего анализа получения прибыли.



Информация, представленная в отчете, позволяет:

- ✓ оценить изменение доходов и расходов предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим;
- ✓ проанализировать состав, структуру и динамику валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли;
- ✓ выявить факторы формирования конечного финансового результата.

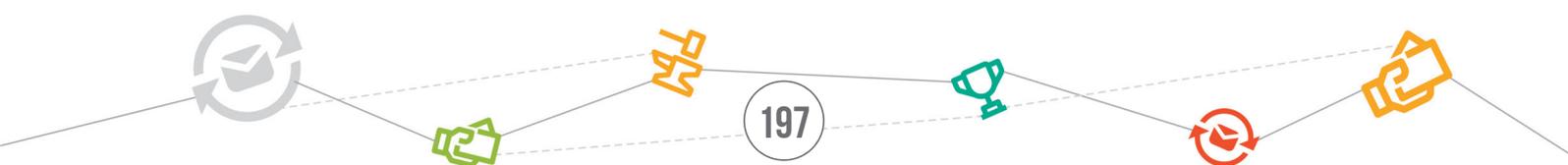
Обобщив результаты анализа, Вы сможете выявить неиспользованные возможности увеличения прибыли предприятия, повышения уровня его рентабельности.

В отчете о финансовых результатах отражаются следующие показатели:

- ✓ операционные доходы и расходы (выручка и себестоимость);
- ✓ доходы и расходы от прочей внереализационной деятельности;
- ✓ затраты предприятия на производство продукции;
- ✓ коммерческие и управленческие расходы (косвенные расходы);
- ✓ сумма налога на прибыль;
- ✓ чистая прибыль.

Основными показателями, характеризующими процесс производства в отчете о финансовых результатах, являются объем реализованной продукции и себестоимость продукции.

Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции сырья, трудовых ресурсов, а также затрат на ее реализацию. Отчет о финансовых результатах Вашего предприятия является важнейшим источником для анализа показателей рентабельности предприятия, рентабельности производства продукции и определения величины чистой прибыли. Анализ расходов по характеру обычно применяется в небольших предприятиях, где нет необходимости распределять операционные расходы по функциям. Ниже приведен пример составления Отчета о финансовых результатах на малых предприятиях (таблица 8.6).



## Отчет о финансовых результатах

С классификацией расходов по характеру	С классификацией расходов по функциям
<p><b>Выручка</b></p> <p><b>Затраты на производство:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- материалы</li> <li>- заработная плата</li> <li>- амортизация</li> </ul> <p><b>Прочие расходы</b></p> <p>Себестоимость запасов и готовой продукции по обороту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на начало года</li> <li>- на конец года</li> </ul> <p><b>Прочие доходы</b></p> <p><b>Прибыль до налогообложения</b></p> <p><b>Налог на прибыль</b></p> <p><b>Чистая прибыль</b></p>	<p><b>Выручка</b></p> <p><b>Себестоимость реализованной продукции</b></p> <p><b>Управленческие расходы</b></p> <p><b>Коммерческие расходы</b></p> <p><b>Прочие доходы</b></p> <p><b>Прочие расходы</b></p> <p><b>Прибыль до налогообложения</b></p> <p><b>Налог на прибыль*</b></p> <p><b>Чистая прибыль</b></p>

\* Предприятия, применяющие УСН (доходы) – ставка 6 % с дохода (по кассовому методу); УСН (доходы-расходы) – ставка 15 % с разницы между доходами и расходами предприятия (кассовый метод)

Предприятие может выбрать любой анализ расходов при составлении отчета о финансовых результатах.

Отчет о финансовых результатах показывает получение предприятием прибыли либо несение им потерь.

На своем предприятии составление отчета о финансовых результатах можно свести к следующим шагам:

- Проанализировать поступления – счета от продаж;
- Вычесть затраты – прямые материальные затраты;
- Вычесть прочие затраты;
- Вывести чистую прибыль/убыток предприятия.



Обобщив результаты анализа по бухгалтерской отчетности, Вы сможете выявить неиспользованные возможности увеличения прибыли Вашего предприятия, резервы снижения затрат.

Информация, представленная в отчете о финансовых результатах, позволит Вам и всем заинтересованным пользователям сделать вывод о том, насколько эффективна деятельность Вашего предприятия и насколько оправданы и выгодны вложения в его активы.

Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития системы бухгалтерского учета Вашего предприятия (таблица 8.7).

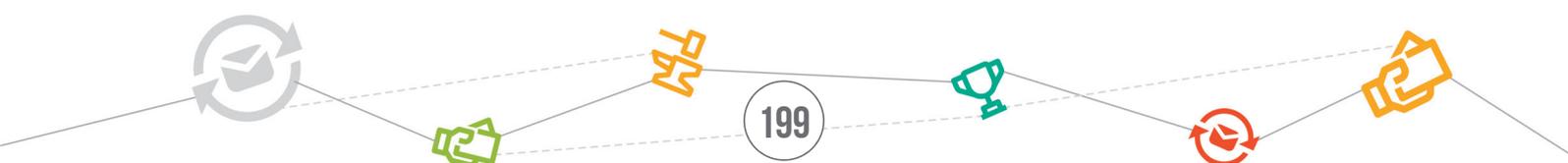
Таблица 8.7.

### План развития системы бухгалтерского учета

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Каким образом планирование деятельности предприятия могло бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана развития предприятия. Укажите в плане:

- с какими трудностями Вы сталкиваетесь в области ведения бухгалтерского учета?
- как можно разрешить каждую из проблем?
- кто разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
- когда Вы планируете разрешить каждую проблему?



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, все разделы учебного пособия пройдены, формы для заполнения содержат шаги по развитию Вашего бизнеса. Теперь настало время решить, с каких именно шагов Вы начнете развивать работу своего предприятия.

По завершению данной программы Вы получили навыки:

- проведения маркетинговых исследований и анализа бизнеса;
- маркетингового планирования для повышения эффективности бизнеса и продвижения товаров/услуг;
- управления человеческими ресурсами;
- управления товарно-материальными запасами;
- финансового планирования;
- калькуляции себестоимости товара/услуги;
- ведения бухгалтерского учета (для не финансистов);
- управления предприятием (менеджмент).

Необходима ли Вам дополнительная информация для реализации шагов по совершенствованию Вашего бизнеса?

В случае потребности в дополнительной информации о существующих мерах поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и/или других наиболее актуальных для Вас тематиках, обратитесь к Вашему тренеру и оставьте заявку на участие в тренингах по модулям программы «Школа предпринимательства»:

- «Финансовая поддержка»;
- «Консультационная поддержка»;
- «Имущественная поддержка»;
- «Инновационно-производственная поддержка»;
- «Участие в государственном заказе»;
- «Проверки субъектов МСП»;
- «Проектное управление»;
- «Сертификация и лицензирование»;
- «Юридические аспекты предпринимательства и система налогообложения».



200



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Адизес, И. К.** Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст]/И. К. Адизес. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2007. – 294 с.
2. **Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие [Текст]/И. К. Беляевский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: КУРС; НИЦ Инфра-М, 2013. – 392 с.
3. **Богаченко В. М., Кириллова Н. А.** Бухгалтерский учет: учебник [Текст] /В. М. Богаченко, Н. А. Кириллова. – М.: Феникс, 2016. – 532 с.
4. **Бухалков, М. И.** Организация производства и управление предприятием: учебник [Текст]/М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.
5. **Волгин, В. В.** Склад: логистика, управление, анализ [Текст]/ В. В. Волгин. – [11-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2013. – 724 с.
6. **Герчиков, В. И.** Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие [Текст]/В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
7. **Екатеринославский, Ю. Ю.** Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление [Текст]/Ю. Ю. Екатеринославский. – М.: Анкил, 2010. – 280 с.
8. **Ивашкевич, В. Б.** Бухгалтерский управленческий учет: учебник [Текст]/В. Б. Ивашкевич. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.
9. **Казакова, Н. А.** Маркетинговый анализ: учебное пособие [Текст]/Н. А. Казакова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 240 с.
10. **Капелюшников, Р. И.** Производительность и оплата труда: немного простой арифметики [Текст]/Р. И. Капелюшников. – [Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»]. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 40 с.
11. **Кондраков Н. П.** Самоучитель по бухгалтерскому учету [Текст]/Н. П. Кондраков. – М.: Проспект, 2016. – 608 с.
12. **Линдерс, М. Р.** Управление закупками и поставками: учебник для студентов вузов [Текст]/М. Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 751 с.
13. **Лукашевич, В. В.** Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст]/ В. В. Лукашевич. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
14. **Лысенко, Д. В.** Бухгалтерский управленческий учет: учебник [Текст]/Д. В. Лысенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 477 с.
15. **Мескон, М.** Основы менеджмента. [Текст]/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
16. **Модели и методы управления запасами [Текст]/под ред. В. А. Лотоцкого.** – М.: Наука, 2006. – 354 с.
17. **Плотникова, В. В.** Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие [Текст]/В. В. Плотникова и др. – [под общ. ред. проф. В. И. Бариленко]. – М.: Форум, 2012. – 464 с.



18. **Родионова, Н. В.** Антикризисный менеджмент [Текст]/ Н. В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 680 с.
19. **Савицкая, Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст]/Г. В. Савицкая. – [5-е изд., испр. и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
20. **Сигидов, Ю. И.** Бухгалтерский учет и аудит: учебное пособие [Текст]/Ю. И. Сигидов, М. Ф. Сафонова, Г. Н. Ясменко и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 407 с.
21. **Синяева, И. М.** Маркетинг в малом бизнесе [Текст]/И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287 с.
22. **Стерлигова, А. Н.** Управление запасами в цепях поставок: учебник [Текст]/А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
23. **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент. [Текст]/А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2003. – 572 с.
24. **Тюрин, Д. В.** Маркетинговый аудит: как его организовать и правильно провести: учебник [Текст]/Д. В. Тюрин. – [Библиотека Российской Ассоциации Маркетинга]. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012 – 251с.
25. **Управление персоналом: учебник [Текст]/под общ. ред. А. И. Турчинова.** – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
26. **Федосеев, В. Н.** Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ В. Н. Федосеев. – [Серия «Учебный курс»]. – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов-на-Дону; Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.
27. **Шехтер, Д.** Логистика. Искусство управления цепочками поставок [Текст]/Д. Шехтер. – М.: Альпина, 2013. – 452 с.
28. **Янковская, В. В.** Планирование на предприятии: учебник [Текст]/ В. В. Янковская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 425 с.
29. **Основы для действующих предпринимателей [Текст]/Электронный ресурс.** – [ISBN 92-2-418802-8 ISBN 92-2-418803-6]. – М.: Международное бюро труда, 2006. – 43 с.





## **АО «КОРПОРАЦИЯ «МСП»**

**ПОЧТОВЫЙ АДРЕС:** 109074, Г. МОСКВА, СЛАВЯНСКАЯ ПЛОЩАДЬ, Д. 4, СТР. 1

**ТЕЛЕФОН:** +7 (495) 698 98 00

**ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА:** [INFO@CORPMSP.RU](mailto:INFO@CORPMSP.RU)

**ИНТЕРНЕТ-САЙТ:** [WWW.CORPMSP.RU](http://WWW.CORPMSP.RU)