

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров АПК

И. Н. ФУРС, И. И. КОЛОМИЕЦ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.

Учебно-методическое пособие

Минск
БГАТУ
2010

УДК 631.15(07)
ББК 65.321(07)
Ф95

*Рекомендовано научно-методическим советом ИПК и ПК АПК
Протокол № 3 от 27 апреля 2010 г.*

Рецензенты:
заведующий сектором ГНУ «НИЭИ Минэкономки Республики Беларусь»,
кандидат экономических наук, доцент *М. М. Корсак*;
кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и НТП ИПК
и ПК АПК УО «Белорусский государственный аграрный технический
университет» *Е. Е. Ефимчик*

Фурс, И. Н.
Ф95 Методические рекомендации по определению экономической
эффективности субъектов хозяйствования: учеб.-метод. пособие /
И. Н. Фурс, И. И. Коломиец. – Минск : БГАТУ, 2010. – 124 с.
ISBN 978-985-519-312-9.

УДК 631.15(07)
ББК 65.321(07)

ISBN 978-985-519-312-9

© БГАТУ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	7
1.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИНАМИКИ И СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ, ВХОДЯЩИХ В СЕБЕСТОИМОСТЬ	7
1.3 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	11
1.4 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	14
2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1 БИЗНЕС-ПЛАН КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	21
2.1.1 Общая характеристика бизнес-плана предприятия	21
2.1.2 Стратегия развития предприятия	22
2.1.3 Научно-исследовательская стратегия предприятия	26
2.1.4 Маркетинговое планирование	29
2.1.5 План производства продукции предприятия	33
2.1.6 Финансовый план	36
2.1.7 Оценка и диагностика финансового состояния предприятия	45
2.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	46
2.3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН	48
3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
3.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ	52
3.2 ТЕХНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	53
3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ	55
3.4 МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ	57
4 ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
4.1 ПОНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИЙ И СОДЕРЖАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	61
4.2 АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	63
4.3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ	65
4.3.1 Сущность экономического обоснования предпринимательского проекта	65
5 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
5.1 ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	68
5.1.1. Общая характеристика внешней среды предприятия	68
5.1.2 Определяющие факторы микро- и макросреды Хозяйствования	69
5.2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	72
5.2.1 Организационная структура повышения экономической эффективности предприятия	72
5.2.2 Организационный процесс на предприятии	74
5.2.3 Организационные изменения в стимулировании управленческого персонала	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
ЛИТЕРАТУРА	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	89

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях оценка эффективности инноваций, инвестиций и предприятия как единого целого является необходимым условием деятельности любого предприятия. В связи с этим данное учебное пособие необходимо, поскольку в настоящее время применение количественных показателей их оценки позволяет наиболее эффективно управлять бизнесом.

Учебно-методическое пособие содержит пять тем, список литературы, 10 приложений.

В пособии изложены вопросы, связанные с анализом и прогнозом основных показателей экономической эффективности.

Экономическая эффективность предприятия характеризуется соотношением результата и затрат или затрат и результата. Для ее количественной оценки применяются частные и обобщающие показатели. Из числа обобщающих показателей выбирается один, который является критерием экономической эффективности.

Предметом исследования являются вопросы теории, методологии, практики анализа и планирования эффективности основных направлений деятельности предприятия для сравнения с конкурентами.

Указаны требования к выбору системы показателей: количество показателей зависит от конкретной цели анализа; экономический смысл каждого показателя должен быть простым, понятным для восприятия и однозначным для толкования; для каждого показателя должна быть объективная информация по данным бухгалтерского или статистического учета; каждый показатель должен иметь диапазон колебания – от минимального к максимальному (отрицательного или положительного значения); для расчета частных показателей применяются натуральные, трудовые, стоимостные измерители и относительное значение (коэффициенты, проценты, индексы); для расчета обобщающих показателей экономической эффективности применяется только стоимостная оценка затрат и результатов и их относительное выражение.

Изложены методические рекомендации по оценке экономической целесообразности внедрения инноваций и инвестиций, а также организационная модель повышения эффективной деятельности предприятия.

В связи с вышеизложенным, данное учебное пособие весьма актуально, поскольку систематизирует вопросы теории и практики оценки экономической эффективности предприятия.

Материал, изложенный в учебном пособии, может использоваться слушателями, студентами очной и заочной форм обучения, преподавателями и лицами, заинтересованными в изучении и систематизации знаний по оценке экономической эффективности деятельности предприятия.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целью исследования является изучение существующего уровня и динамики экономической эффективности предприятия за ретроспективу, по сравнению с конкурентами, а также обоснование рекомендаций для ее повышения.

Определение экономической эффективности осуществляется двумя способами: от частных показателей к обобщающим и критерию или от критерия и обобщающих показателей – к частным показателям.

Требования к выбору системы показателей:

- количество показателей зависит от конкретной цели анализа;
- экономический смысл каждого показателя должен быть простым, понятным для восприятия и однозначным для толкования;
- для каждого показателя должна быть объективная информация по данным бухгалтерского или статистического учета;
- каждый показатель должен иметь диапазон колебания: от минимального – к максимальному (отрицательного или положительного значения);
- для расчета частных показателей применяются натуральные, трудовые, стоимостные измерители и относительное значение (коэффициенты, проценты, индексы);
- для расчета обобщающих показателей экономической эффективности применяется только стоимостная оценка затрат и результатов и их относительное выражение.

1.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИНАМИКИ И СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ, ВХОДЯЩИХ В СЕБЕСТОИМОСТЬ

Затраты (З) предприятия в стоимостной оценке бывают двух видов: *текущие* (себестоимость) и *капитальные* (имущество). Структура ка-

питальных затрат представлена в государственной статистической отчетности «Бухгалтерский баланс предприятия». Структура текущих расходов отражается в государственной статистической отчетности «Отчет о прибылях и убытках». Детализация всех затрат имеется в соответствующих статьях бухгалтерского учета. Укрупненная группировка текущих издержек производится по элементам или статьям себестоимости и в качестве примера представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура затрат в себестоимости в АО «Олимп»

№ п/п	Показатели	2009 г. (отчет), млн руб.	2009 г. уд. вес, %	2010 г. уд. вес, %	2010 г. (план), млн руб.	2010 г. к 2009 г., %
1	Себестоимость продукции (2+7)	47500	100	100	51300	108
	в том числе:					
2	А) прямые затраты (3+4+5+6)	28925	61	62	31806	110
	материальные затраты	22270	47	45,6	23393	105
4	фонд заработной платы	4750	10	11	5643	119
5	отчисления на социальные нужды (4 x 35%/100%)	1663	3,5	3,9	1975	119
6	амортизационные отчисления	242	0,5	1,5	795	328
7	Б) косвенные затраты (8+9)	18525	39	38	19494	105
8	общепроизводственные расходы	11875	25	24	12312	104
9	общехозяйственные расходы	6650	14	14	7182	108
10	Переменные затраты (2 – 6)	28623	60,3	60,5	31011	108
11	Постоянные затраты (1 – 10)	18877	39,7	39,5	20289	107

Уровень затрат в стоимостном выражении сравнивается с соответствующими показателями результата для оценки их экономической эффективности.

Абсолютное выражение уровня, то есть сумма затрат, сопоставляется за ряд лет и определяется динамика затрат.

$$\text{Темп роста затрат (снижение), \%} = Z_n / Z_{n-1} \cdot 100 \%$$

$$\text{Темп прироста (уменьшение), \%} = Z_n / Z_{n-1} \cdot 100 \% - 100 \%$$

где Z_n – затраты (текущие или капитальные) последнего года, тыс. руб.

Z_{n-1} – затраты (текущие или капитальные) предыдущего года, тыс. руб.

Динамика показателей рассчитывается за несколько лет. Чем больше ретроспектива исследования, тем полнее информация для анализа. Различные темпы роста и прироста тех или иных затрат по годам отражают происходящие тенденции.

Структура дает представление об удельном весе той или иной составной части затрат. Большую информационную ценность имеет динамика структуры затрат, входящих в себестоимость. Она свидетельствует как о положительных, так и о негативных экономических процессах (таблица 1).

Себестоимость продукции выражает в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию единицы или объема продукции в действующих экономических условиях. В себестоимости возмещаются затраты производственных ресурсов, израсходованных на изготовление продукции в конкретных условиях того или иного предприятия, в текущих рыночных ценах. На отечественных предприятиях принято различать производственную, отраслевую, коммерческую, цеховую и технологическую себестоимость изделия, а также готовой продукции, и другие ее виды. Все они отличаются друг от друга не только составом затрат, но и методами планирования как отдельных издержек, так и общей себестоимости.

Расчет издержек на производство отдельных видов работ и всей выпускаемой продукции называется калькулированием, или калькуляцией себестоимости. Во внутрифирменном планировании применяются, в основном, три метода калькуляции, или расчета себестоимости:

- **нормативный** – на основе действующих в данный период времени прогрессивных нормативов и норм расхода экономических ресурсов на единицу продукции и других рыночных показателей;

- **плановый** – на основании разработанных на определенный период (год, квартал, месяц) плановых показателей прямых затрат и комплексных смет расходов;

- **комбинированный** – сочетание нормативного и планового методов.

Чаще всего используется комбинированный метод: при наличии норм и нормативов – нормативный метод, при их отсутствии – плановый, на основе базисного периода и предполагаемых изменений.

В современном производстве плановая калькуляция себестоимости единицы продукции содержит *следующие типовые статьи затрат*:

- сырье и материалы;
- покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера;
- возвратные отходы (вычитаются);
- топливо и энергия на технологические цели;
- основная заработная плата производственных рабочих;
- дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- налоги, отчисления в бюджет и внебюджетные фонды, сборы и отчисления в бюджеты местных органов власти согласно действующему законодательству;
- расходы на подготовку и освоение производства;
- погашение стоимости инструментов и приспособлений целевого назначения (прочие специальные расходы);
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- технологические потери;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- расходы на реализацию.

Разработка плановых калькуляций себестоимости отдельных видов продукции предполагает использование прогрессивных нормативов расхода таких производственных ресурсов, как сырье и материалы, топливо и энергия на технологические цели, трудовые затраты и тарифные ставки и др. Кроме того, необходимы также нормативы косвенных общепроизводственных, общехозяйственных, коммерческих и других расходов.

Полная (плановая) себестоимость единицы продукции определяется суммированием прямых и косвенных затрат по следующей формуле:

$$C_u = [M + Z_0 (1 + (K_1 + K_2) / 100) + Z_0 (д / 100) + Z_0 + Z_0 (с / 100)] \times [1 + (K_3 / 100)],$$

где C_u – себестоимость изделия, руб./шт.;

M – прямые затраты на материалы и комплектующие, руб.;

Z_o – основная заработная плата, руб.;

K_1 – косвенные общепроизводственные затраты на содержание оборудования и цеховые расходы, %;

K_2 – общехозяйственные расходы, %;

d – процент дополнительной оплаты и премий рабочим;

Z_d – дополнительная заработная плата, руб.;

c – процент отчислений на социальные нужды;

K_3 – внепроизводственные расходы, %.

На основе плановых калькуляций отдельных изделий разрабатывается план себестоимости выпускаемой продукции. В общем виде **себестоимость готовой продукции** предприятия можно определить следующим образом:

$$C_n = \sum_1^n C_n \cdot N_r,$$

где N_r – годовой объем производства продукции;

n – количество видов выпускаемой продукции.

При разработке плана себестоимости продукции важно выявить резервы снижения издержек производства за счет технических, организационных и других факторов. Общая годовая экономия может быть найдена как разность отчетных и новых плановых значений себестоимости по всей номенклатуре выпуска продукции по формуле:

$$\Delta C_n = \sum_1^n (C_1 - C_2) N_r,$$

где C_1 – базовая себестоимость единицы продукции;

C_2 – планируемая себестоимость одной детали.

В процессе планирования себестоимости продукции точность расчетов во многом определяется выбранными способами распределения расходов на обслуживание производственного процесса и затратами, связанными с управлением производства.

1.3 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Результаты деятельности предприятия — это выпущенная продукция, оказанные услуги и выполненная работа в натуральном,

трудовом, стоимостном выражениях. Обобщающим результатом функционирования субъекта хозяйствования в денежной оценке является валовая прибыль, свидетельствующая о превышении текущего результата над текущими затратами по видам деятельности. Группировка видов деятельности – производственная, финансовая, прочая. В свою очередь, представленная укрупненная группировка может быть детализирована с учетом специфики юридического лица. Сумма валовой прибыли по видам деятельности дает балансовую прибыль (БП).

Конечным обобщающим результатом работы предприятия является чистая прибыль (ЧП).

$$\text{ЧП} = \text{БП} - \text{Н} - \text{Ш},$$

где Н – налоги, выплачиваемые из прибыли;

Ш – штрафы, пеня и прочие платежи, выплачиваемые из чистой прибыли в соответствии с действующим законодательством.

Укрупненная группировка результатов и текущих затрат представлена в таблице 2.

Таблица 2

Объем продаж предприятия, млн руб.

Доходы и расходы	2009 г.	2010 г.	Темпы роста, %
	(отчет)	(план)	
1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) без налога с оборота (Выручка / 1,18)	61636	67799	110
2. Себестоимость	47500	51300	108
3. Балансовая прибыль от основной деятельности (1 – 2)	14136	16499	117
4. Доходы от финансовых операций	2000	3500	175
5. Расходы по финансовым операциям	1700	3000	176
6. Прибыль от финансовых операций (4 – 5)	300	500	167
7. Прочие поступления	270	500	185
8. Прочие расходы	70	100	143
9. Прочая прибыль (7 – 8)	200	400	200
10. Объем продаж (1+4+7)	63906	71799	112
11. Издержки (2+5+8)	49270	54400	110
12. Балансовая прибыль (10 – 11)	14636	17399	119

Исходные данные для исследования результата в стоимостной оценке имеются в «Отчете о прибылях и убытках» (таблица 3), а также в соответствующих счетах бухгалтерского учета (приложение 9).

Уровень, рост, прирост, динамика и структура результата рассчитываются аналогично затратам. Также необходима табличная и графическая систематизация цифрового материала.

Таблица 3

Отчет и план о прибылях и убытках, млн руб.

№ п/п	Показатели	2009 г.	2010 г.	Темпы роста, %
		(отчет)	(план)	
1	Выручка от реализации продукции	72730	80003	110
2	НДС (18 %) (1 x 18 % : 118 %)	11094	12204	110
3	Отчисления в республиканский фонд (3 %) (1 – 2) x 3 % : 100 %	1849	2644	143
4	Затраты на производство продукции (4.1+4.2)	47500	51300	108
4.1	Переменные издержки	28623	31011	108
4.2	Постоянные издержки	18877	20289	107
5	Балансовая прибыль	14636	17399	119
6	Транспортный налог	168,6	274,2	163
7	Резервный фонд	7600	7600	100
8	Налогооблагаемая прибыль	4047	6581	163
9	Платежи в бюджет из прибыли:	1254	1879	150
9.1	налог на недвижимость (1 % от среднегодовой стоимости ОПФ)	283	300	106
9.2	налог на прибыль (24 % от налогооблагаемой прибыли)	971	1579	163
10	Чистая прибыль (8 – 9.2)	3076	5002	163
11	Чистый доход (чистая прибыль + амортизация)	3318	5797	175

1.4 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Количество показателей, выбираемых для анализа экономической эффективности, может быть от одного до пятидесяти и более, в зависимости от цели исследования.

Ранжирование основных показателей по значимости представлено в таблице 4.

Таблица 4

Показатели экономической эффективности

№ п/п	Показатели	2009г.	2010г.	Темпы роста, %
1	Удельный вес запасов готовой продукции: в оборотных активах, %	9	8,8	96
2	Текущая ликвидность (норма $\geq 1,7$), коэф.	10	6	62
3	Платежеспособность (норма $\geq 0,5$), коэф.	0,74	0,73	99
4	Чистая прибыль от реализации продукции, млн руб.	3076	5002	163
5	Рентабельность объема продаж, %	19	21	106
6	Рентабельность собственных средств, %	7,2	11,2	156
7	Рентабельность инвестиций, %	25,7	43,1	168
8	Срок окупаемости инвестиций, лет	4	2	60
9	Рентабельность активов, %	5,4	8,2	153
10	Рентабельность продукции, %	6,5	9,7	151
11	Прибыльность финансовых операций, %	15	14,3	95
12	Деловая активность, коэф.	1,3	1,39	106
13	Материалоемкость продукции, коэф.	0,47	0,46	97
14	Средняя оплата труда, млн руб.	7,2	10,1	140

Окончание таблицы

№ п/п	Показатели	2009г.	2010г.	Темпы роста, %
15	Производительность труда, млн руб./1чел.	59,4	71,25	120
16	Точка безубыточности, тыс. шт.	86,1	82,1	95
17	Уровень безубыточности	0,43	0,41	95
18	Фондоотдача	1,7	1,71	102

Если выбирается один показатель, то им должна быть *рентабельность активов* на конец года (отношение балансовой прибыли к активам, умноженное на 100 %), которая свидетельствует об удельном весе прироста стоимости или потере имущества. Диапазон колебания — от -100% (все потеряно) до +100% (удвоение) и более. Оптимальное значение — среднеотраслевой уровень в данной рыночной нише, ориентировочный — ниже процентной ставки банка. Для стабильной экономики без инфляционных процессов — это 4–5%.

Нормативные значения коэффициентов платежеспособности, дифференцированные по отраслям (*подотраслям*) народного хозяйства, приведены в приложении 7.

Поскольку имущество приобретают как за собственные, так и за заемные средства, то необходимо рассчитывать рентабельность собственного капитала, которая является *показателем экономической эффективности* работы за год (отношение чистой прибыли к чистым активам). *Экономическая эффективность предприятия* — это критерий его результативности за год. В нем находят отражение все положительные и негативные процессы, которые происходят в экономической, технической и социальной сферах деятельности, а также все частные и обобщающие показатели.

Чистые активы равны стоимости собственного капитала, за вычетом тех статей пассива баланса, которые не относятся к собственным источникам финансирования, если таковые имеются по существующим правилам бухгалтерского учета (таблица 5).

Диапазон колебания и оптимальное значение те же, что и для рентабельности активов. Ориентировочный показатель — выше процентной ставки банка. Для стабильной экономики — это 7–8 %.

Таблица 5

Расчет стоимости чистых активов на предприятии

№ п/п	Показатели	Код строки баланса	На начало года (млн руб.)	На конец года (млн руб.)
1	Активы – всего (сумма строк 2-9)			
2	Основные средства	110		
3	Нематериальные активы	120		
4	Незавершенные капитальные вложения	130		
5	Долгосрочные финансовые вложения	140-145		
6	Краткосрочные финансовые вложения	250-252		
7	Запасы	210+220+260		
8	Дебиторская задолженность	230-235+240-244		
9	Прочие активы	150+270		
10	Пассивы – всего (сумма строк 11-17)			
11	Целевые финансирования и поступления	350		
12	Заемные средства	410+510		
13	Кредиторская задолженность	520		
14	Расчеты по дивидендам	530		
15	Чистая прибыль из фонда потребления			
16	Резервы предстоящих расходов и платежей	560		
17	Прочие пассивы	420+540+570		
18	Стоимость чистых активов (стр. 1 – стр. 10)	310+320+330+340+360+370+550		

Следующий по значимости показатель — *прибыльность продаж*, который рассчитывается как отношение балансовой прибыли к объему продаж от всех видов деятельности. Он включает выручку от реализации основной продукции (работ, услуг), доходы от финансовых операций и прочих видов деятельности. Прибыльность продаж означает удельный вес прибыли в валовом доходе. Диапазон колебаний — от +50 до -50 %. Оптимальное значение — сред-

неотраслевой уровень в данной рыночной нише. Ориентировочное значение — от 3 до 4 %.

Аналогичные расчеты проводятся по основному виду деятельности.

Рентабельность продукции определяется путем деления балансовой прибыли на полную себестоимость и умножается на 100 %. Уровень среднеотраслевой рентабельности зависит от количества и размера налогов. Чем выше ставка налогообложения, тем выше плановая и фактическая рентабельность, необходимая для обеспечения простого и расширенного воспроизводства. Для стабильной экономики с низкой налоговой нагрузкой рентабельность продукции должна составлять 4–5 %, для не устоявшейся экономической системы с высоким размером налогов — 17–20 %. Уровень рентабельности продукции зависит от наличия конкурентной среды и практики государственного регулирования ценообразования. Диапазон колебаний — от 100 % до –20 %.

Прибыльность финансовых операций определяется путем деления прибыли от финансовых вложений и текущих операций на доход от финансовых вложений и текущих операций и умножается на 100 %. Этот показатель имеет большой диапазон колебания, который зависит от существующей практики переоценки долгосрочных финансовых вложений и курсовой разницы (положительной или отрицательной) по валютным операциям.

Ориентировочное значение должно быть не ниже прибыльности основной производственной деятельности (валовая прибыль, деленная на выручку от реализации) — от 4 до 5 %.

Деловая активность (капиталоотдача), или оборачиваемость активов, рассчитывается делением годового объема продаж на стоимость активов по состоянию на 31 декабря анализируемого года. Она показывает, сколько раз обернулись активы, или какой доход получен с рубля активов. Этот показатель имеет информационное значение в пределах отраслевой принадлежности, *зависит* от капиталоемкости производства и сравнивается в конкурентной среде. Диапазон колебания можно отследить за 5 или 10 лет ретроспективы. Деловая активность резко увеличивается при росте количества продаж или сокращении стоимости активов. Уменьшение деловой активности происходит при значительном вводе в эксплуатацию новых основных средств или при неадекватной переоценке стоимости имущества во время инфляции. Плавное повышение деловой активности свидетельствует о стабильности и росте экономической эффективности предприятия.

Важной характеристикой эффективности является *повышение производительности труда*. *Производительность труда* рассчитывается делением объема производства (объема продаж, или выручки от реализации) на среднесписочную численность персонала за определенный период (квартал, год).

Абсолютная величина дохода, приходящегося на одного работника, имеет значение при сравнении цифр предприятий одной отрасли. Большое информационное значение имеет соотношение прироста производительности и заработной платы. Экономический смысл состоит в том, что прирост производительности должен опережать прирост заработной платы для обеспечения средств накопления. Диапазон оптимального изменения коэффициента от 0,3 до 0,8 означает, что на 1 % прироста производительности труда может приходиться от 0,3 до 0,8 % прироста заработной платы, в зависимости от уровня его интенсификации. Если коэффициент выражается величиной большей, чем единица, это означает снижение эффективности производства по причинам, зависящим и не зависящим от предприятия.

Средняя оплата труда является межотраслевым показателем и свидетельствует о способности администрации субъекта хозяйствования обеспечить более высокий уровень дохода персонала при эффективной работе предприятия. Средняя оплата труда рассчитывается путем деления фонда заработной платы (часть себестоимости продукции) и фонда потребления (часть чистой прибыли) на среднесписочную численность работающих. Ранжирование среднегодовой (или среднемесячной) оплаты труда предприятий-конкурентов или субъектов хозяйствования в территориальном разрезе дает сравнительную информацию для оценки места предприятия в социальной среде.

Материалоемкость продукции определяется делением материальных затрат на себестоимость и характеризует долю материальных затрат в себестоимости. Под материальными затратами понимаются: основные и вспомогательные материалы; топливо; все виды энергетических затрат; покупные изделия и полуфабрикаты. Снижение материалоемкости продукции, как правило, свидетельствует о повышении эффективности предприятия, за исключением некоторых производств (например, использование модных дорогих тканей в швейной промышленности и др.). Диапазон изменения показателя — в пределах рубля себестоимости. Тенденция снижения материалоемкости и увеличения доли заработной платы и амортизации является положительной.

Отечественное производство, по оценкам экспертов, в сравнении с конкурентоспособной продукцией на мировых рынках имеет значительно более высокий уровень материалоемкости продукции. Для оценки уровня эффективности по рассматриваемому показателю необходимо сопоставление аналогов на мировом рынке.

Бухгалтерская стоимость акции в динамике за ряд лет (при устранении влияния инфляции) является критерием экономической эффективности предприятия за ретроспективу. Она рассчитывается путем деления стоимости чистых активов на количество акций. Если предприятие унитарное или зарегистрировано как общество с ограниченной ответственностью, а также в любой другой организационно-правовой форме, то критерием экономической эффективности выступает рост стоимости чистых активов. При умеренной инфляции (до 10 % годовых) можно не производить перерасчет стоимости, так как отклонение от реального положения дел несущественно. При высокой инфляции и гиперинфляции приведение стоимости чистых активов в сопоставимый вид необходимо. Для этого, по данным бухгалтерского учета, из стоимости собственного капитала вычитается стоимость переоценки основных средств и текущих активов (субсчета счета 88).

Ориентировочный показатель прироста бухгалтерской стоимости предприятия совпадает с годовым критерием экономической эффективности — 7–8%. Диапазон колебания — от –100 % (полная потеря имущества) до +100 % (удвоение цены предприятия) при особо благоприятном стечении обстоятельств. При расчете стоимости акций (предприятий) учитывается только фонд накопления — часть чистой прибыли, направленной на развитие предприятия, т. е. капитализированная прибыль (без прибыли на потребление). Очередная эмиссия акций или вклады в уставный капитал субъектов хозяйствования учитываются с соответствующим коэффициентом по времени и удельному весу новых инвестиций.

Цифровая табличная и графическая информация по выбранной системе показателей затрат, результатов и экономической эффективности является основанием для годового анализа существующих тенденций. С целью доказательства выводов следует привлекать другие аналитические материалы, имеющие документальное подтверждение.

Данные стратегического анализа за ретроспективу в 5–10 лет используются для выработки стратегии развития предприятия или корректировки существующей.

В соответствии с выработанной стратегией составляются долгосрочные планы финансирования инвестиций по приоритетным инвестиционным проектам, выбранным из нескольких альтернативных вариантов.

Исходя из долгосрочных планов развития предприятия и с учетом их уточнения по данным анализа экономической эффективности за отчетный год, составляется годовой бизнес-план предприятия. В нем должны найти отражение критерии оценки экономической эффективности на плановый год и за весь срок функционирования субъекта хозяйствования.

Текущий анализ экономической эффективности предприятия в поквартальном разрезе проводится при сопоставлении соответствующих показателей бизнес-плана и фактического положения дел. Перечень показателей реестра финансового состояния предприятия приведен в приложении 8.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 БИЗНЕС-ПЛАН КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1.1 Общая характеристика бизнес-плана предприятия

Бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, помогает определить и обеспечить пути решения этих проблем. Он ориентирован на достижение успеха, главным образом в финансово-экономической деятельности.

Бизнес-план является основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами и возможными инвесторами. Это определяет некоторые требования к его оформлению, форме, содержанию и структуре. Он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем.

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы, но можно предложить следующий макет бизнес-плана: резюме (краткое содержание бизнес-плана); местонахождение предприятия; цель деятельности; описание вида деятельности, характеристика продукции (услуг); оценка рынка сбыта; конкуренция и конкурентное преимущество предприятия; внешнеэкономическая деятельность; стратегия маркетинга; прогнозирование продаж; план технической доработки продукта; план производства; управление предприятием; характеристика персонала; материально-техническое обеспечение; оценка риска; финансовый план; эффективность проекта.

Несколько иная структура бизнес-плана принята при получении кредитов в банке. Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана. По возможности, заключение по бизнес-плану должен сделать аудитор.

В международной практике для обоснования проектов (бизнес-планов) применяется несколько обобщающих показателей: чистая текущая стоимость; рентабельность; внутренний коэффициент эффективности (пороговое значение рентабельности); период возврата капитальных вложений (срок окупаемости); максимальный денежный отток (отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источником покрытия всех затрат); норма безубыточности (минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль», доход от продажи равен издержкам производства).

Основными разделами бизнес-плана предприятия являются:

1. Стратегия развития предприятия и научно-исследовательская стратегия.
 2. Маркетинговое планирование.
 3. План производства продукции предприятия.
 4. Финансовый план.
 5. Экономическая эффективность.
- Кратко рассмотрим их содержание.

2.1.2 Стратегия развития предприятия

Целью разработки стратегии развития предприятия является выявление основных направлений его эффективного функционирования на основании максимальной реализации существующего научно-технического потенциала во взаимосвязи с внутрипроизводственными резервами и внешней окружающей средой.

Основными задачами формирования стратегии предприятия являются:

- выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;
- определение размера капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;
- оценка результатов отдачи.

Стратегический план предприятия составляется в такой последовательности:

1. Анализ деловой окружающей внешней и внутренней среды.
2. Определение хозяйственной политики предприятия.
3. Формулировка базовой стратегии и выбор стратегической альтернативы.

4. Формулировка функциональных стратегий: маркетинга, НИ-ОКР, производства, организационных изменений, а также финансовая, социальная и экологическая стратегия.

Стратегический план предприятия состоит из следующих разделов:

1. Цели и направления деятельности.
2. Текущие и долгосрочные задачи.
3. Базовая стратегия.
4. Функциональные стратегии.
5. Описание наиболее важных программ.
6. Описание внешних операций.
7. Объем капитальных вложений и распределение ресурсов.
8. Формулировка резервных стратегий.

При составлении стратегического плана используется следующая информация: объем годовых продаж по группам товаров; годовая прибыль и убытки по структурным подразделениям; годовой объем экспорта и его удельный вес в общем объеме продаж; доля рынка; объем ежегодных капитальных вложений; баланс на конец последнего планового года; финансовый план.

Стратегия предприятия разрабатывается на различные периоды времени, в зависимости от степени предсказуемости будущего, продолжительности периода внедрения идеи, отраслевой принадлежности предприятия и уровня технической оснащенности (от 3 до 10 лет).

Существуют следующие разновидности базовых стратегий:

- стратегия роста, обосновывающая намерения предприятия увеличивать объем производства, продаж, капитальных вложений и т.п.;
- стратегия стабилизации — это план деятельности предприятия в условиях нестабильности объемов продаж и доходов;
- стратегия выживания — это оборонительная стратегия, применяемая в условиях глубокого кризиса деятельности предприятия.

Одной из важнейших составных частей стратегии предприятия является планирование риска. Сущность этого плана заключается в достижении высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшении потерь от этих возмущений.

Методы выбора стратегии:

- метод PIMS — моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности предприятия (рентабельность, прибыль);
- метод кривых освоения — строится на зависимости размеров затрат на производство от его объема;
- метод жизненного цикла товара, т. е. для каждой стадии (освоение, рост, зрелость, спад) определяются приоритетные стратегические направления и действия;
- метод Бостонской консультативной группы (матричный). Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка;
- метод «мак-кинси» (матричный), основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки).

Планы предприятия включают следующие основные разделы:

- Маркетинговая программа: планы маркетинга для основных видов продукции (услуг) и в целом по всей продукции;
- Производственная программа: задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении (в показателях валовой, товарной и реализуемой продукции) с учетом повышения качества;
- План развития науки и техники: мероприятия по созданию и освоению новых изделий, внедрению новой техники и технологии;
- План по труду и кадрам: рост производительности труда, численность персонала по категориям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата работников, балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения;
- План капитального строительства: объемы капитальных вложений, строительных и строительно-монтажных работ, технического перевооружения предприятия, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей;
- План материально-технического обеспечения: определение потребности производства в материально-технических ресурсах и источников их удовлетворения с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии;

- План по издержкам производства, прибыли и рентабельности: себестоимость основных видов продукции, валовой товарной и реализованной продукции; смета затрат на производство; прибыль и рентабельность по видам деятельности и в целом по предприятию;

- Финансовый план: потребность в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; баланс доходов и расходов; взаимоотношения с бюджетом, кредитные отношения;

- План социального развития коллектива: мероприятия по улучшению условий труда, отдыха и быта работников предприятия;

- План мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов включает такие направления: охрана и рациональное использование водных ресурсов; охрана воздушного бассейна; охрана и рациональное использование минеральных ресурсов.

Показатели, применяемые в планировании, делятся:

- по экономическому содержанию — на натуральные, трудовые и стоимостные;

- по экономическому назначению — на количественные и качественные (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость);

- по способу характеристики предмета — абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность).

Оперативное планирование — это детальная разработка планов предприятия и его подразделений. Оно соединяет:

1) календарное планирование, включающее детализацию текущего плана предприятия и доведение заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на месяц, декаду, сутки, смену, а иногда — и каждый час;

2) диспетчеризацию, обеспечивающую:

- сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте;

- организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок, инструмента; вывоз готовой продукции, отходов производства; контроль исправности оборудования; подачу энергии, топлива, сжатого воздуха; организацию контроля качества.

Различают:

- межцеховое оперативное планирование, обеспечивающее скоординированную деятельность и необходимые производственные пропорции между цехами предприятия в соответствии с последовательностью технологических процессов и с учетом функций основных, вспомогательных, побочных и обслуживающих цехов;

- внутрицеховое оперативное планирование, осуществляющее распределение работ по участкам и рабочим местам. Основная задача распределения — обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад, рабочих.

2.1.3 Научно-исследовательская стратегия предприятия

Способы перспективного развития предприятия для достижения совокупной конечной цели — максимизации прибыли — являются содержанием стратегического управления, включающего в себя маркетинговую стратегию, стратегию развития производства и стратегию финансирования. Методом стратегического управления является стратегическое (перспективное) планирование. Основной задачей руководства служит разработка стратегии развития предприятия. Иными словами, руководство обязано построить план работы предприятия на несколько периодов вперед, а затем постепенно реализовывать и корректировать выбранную стратегию, что достигается посредством краткосрочного планирования и оперативного управления. Это значит, что стратегическое и краткосрочное (оперативное) планирование представляют единый непрерывный динамический процесс.

В условиях рыночной экономики ситуация на рынке характеризуется неопределенностью, т. е. невозможно точно определить поведение конкурентов. В условиях такой неопределенности невозможно создать универсальную, строго детерминированную стратегию принятия решений для достижения максимальной прибыли. Можно лишь определить отдельные стратегии, знание и применение которых, в зависимости от ситуации на рынке и возможностей самого предприятия, позволяет достичь хороших результатов.

В рыночной экономике любые решения по управлению предприятием определяются, прежде всего, спросом на выпускаемую продукцию. Поэтому, в основе любой стратегии развития предприятия лежит определенная маркетинговая стратегия. Например, маркетинговая стратегия низких цен, в сочетании с расширением объемов производ-

ства и долгосрочным заемным финансированием для этого расширения, представляет один вид стратегии. Стратегия же высоких цен на продукцию высокого качества не требует значительных инвестиций в расширение производства, а требует больших затрат на исследования, что достигается средствами краткосрочного заемного финансирования — это уже другой вид стратегии.

В большинстве случаев с течением времени обычно изменяются цены на продукцию, затраты на инструменты маркетинга, объемы производства и финансирования, поэтому стратегии развития являются динамическими. Ниже приведены некоторые стандартные динамические стратегии развития с соответствующими им показателями в сферах маркетинга, производства и финансирования.

1. Стратегия максимальной цены при высоком уровне качества продукции.

Маркетинг. Цена — высокая; затраты: на рекламу — средние, на сервис — средние или высокие, на исследования — высокие.

Производство. Поддержание уровня производства на текущем уровне. В дальнейшем — постепенное расширение.

Финансирование. Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов на начальных этапах, в дальнейшем — поддержание их на среднем уровне или снижение. Использование средств из прибыли для расширения производства.

Результаты. Оборот и прибыль быстро достигают значительных величин и длительное время сохраняются.

Комментарии. Такая стратегия, несмотря на свою привлекательность, не приведет к успеху, если ее будут одновременно применять несколько предприятий в отрасли.

2. Стратегия изъятия: после получения высоких прибылей тот же продукт предлагается другим слоям покупателей по умеренным ценам.

Маркетинг. Сначала — высокая цена, затем — постепенно снижается. Затраты на исследования — сначала высокие, затем — снижаются. Затраты на рекламу и сервис — средние.

Производство. Медленное расширение производственных мощностей до определенного уровня.

Финансирование. Сначала объемы финансирования велики — привлекаются краткосрочные кредиты. Затем они значительно сокращаются из-за снижения затрат на исследования и стабилизацию объемов производства.

Результаты. Оборот — сначала высокий, затем — снижается; прибыль — высокая в течение длительного времени и даже может увеличиться за счет снижения издержек по финансированию.

Комментарии. Стратегия дает успех в течение короткого времени.

3. Стратегия проникновения: сначала фирма завоевывает рынок с помощью низких цен, а затем, когда конкуренты «побиты», может их повышать.

Маркетинг. Цена — сначала низкая, а после завоевания значительной доли рынка — сильно увеличивается. Затраты на сервис и исследования — сначала средние, затем — ниже средних. Реклама — сначала высокая, затем — средняя.

Производство. Значительное расширение производственных мощностей. На начальных этапах — большие объемы закупки товаров.

Финансирование. Вначале — большие объемы долгосрочного финансирования для инвестиций в закупаемое оборудование.

Результаты. При большом обороте — сначала прибыль невелика или отсутствует. В дальнейшем, после завоевания рынка, прибыль достигает значительной величины.

Комментарии. Стратегия приведет к успеху при четком планировании на начальных этапах и в случае ее уникальности (несколько предприятий не будут применять ее одновременно).

4. Стратегия низкой цены при невысоком качестве продукции.

Маркетинг. Цена — ниже средней. Затраты на сервис и исследования — ниже средних. Реклама — средняя или выше средней.

Производство. Значительное расширение производственных мощностей. На начальных этапах — большие объемы закупки товаров.

Финансирование. Долгосрочное финансирование для закупки оборудования, но в целом объемы финансирования — минимальны.

Результаты. Оборот — средний, а затем — постоянно увеличивается за счет повышения объемов сбыта; в долгосрочный период прибыль достигает значительного уровня за счет увеличения оборота.

Комментарии. Стратегия может быть успешно реализована лишь за длительный промежуток времени.

5. Стратегия пульсации. Начиная с исходного положения в маркетинге, производстве и финансах, постепенно перерастает в какую-либо из вышеназванных стратегий. Рекомендуется при отсутствии информации о конкурентах или слабом опыте руководства предприятия. Она имеет малый риск получения убытков. Такая стратегия вполне может привести к успеху при адекватной реакции на особые изменения, происходящие на рынке. Она может быть успешной только в течение короткого времени.

Здесь указаны только основные стратегии. Руководители предприятий имеют полную свободу выбора пути развития. Однако следует отметить, что любые изменения должны производиться медленно, поэтому стратегии со слишком высоким или слишком низким объемами производства можно успешно реализовать только в течение длительного времени. Исследования показывают, что если выбрана неудачная стратегия развития, то корректировать ее надо медленно и с большой осторожностью.

Рассмотрим, к примеру, ситуацию: предприятие хочет резко увеличить объемы производства, заказав в текущем периоде 5 новых станков. В следующем периоде руководство предприятия окажется перед выбором: или ему придется сразу нанять большое количество рабочих для полной загрузки оборудования, что, естественно, вызовет огромные издержки по расстановке кадров; или можно будет нанимать рабочих в течение нескольких периодов, но тогда производственные мощности будут простаивать, руководство не добьется планируемого увеличения объемов производства, увеличив при этом издержки по финансированию из-за купленного, но простаивающего оборудования. Надо было покупать станки постепенно, в течение двух или трех периодов, тогда издержки по расстановке кадров будут невелики, и финансировать покупку станков можно за счет собственных средств. Таким образом, перед принятием любого стратегического решения необходимо проанализировать все возможные результаты этих решений. Главное, чтобы стратегия была экономически грамотной и четко спланированной, тогда у предприятия будут все шансы добиться успеха.

2.1.4 Маркетинговое планирование

Маркетинговое планирование включает обоснование стратегии предприятия, концепцию маркетинга и маркетинговый план и отвечает на вопросы: «Что производить?», «Где производить?», «По какой цене?»

Концепция маркетинга содержит следующие элементы:

- описание деятельности, которой предприятие намерено заниматься: например, производство товаров народного потребления или производственного назначения, торговля, услуги;
- охват деятельностью — местный, региональный, национальный, международный;
- четкое определение круга клиентов предприятия;

- стратегические цели предприятия: например, касающиеся уровня конкурентоспособности фирмы во внедрении новых товаров и технологий, качества, услуг, уровня цен и т. д.;

- обязательства следовать запросам и желаниям своих клиентов;
- заявление об осознании и намерениях предприятия касательно его ответственности по отношению к обществу и окружающей среде;
- долгосрочные цели: например, по занятию достойного положения среди конкурентов, по достижению необходимого объема и роста прибыли, повышению авторитета и формированию положительного имиджа предприятия в глазах общественного мнения.

К основным положениям обоснования стратегии предприятия на внутреннем и внешнем рынках относятся:

- выбор варианта сбыта продукции;
- изложение преимуществ и недостатков различных способов реализации продукции.

К возможным путям экспорта продукции относятся:

- использование посредников в своей стране и за границей;
- соглашение с зарубежной фирмой о взаимном сбыте товаров через собственные сбытовые сети друг друга;
- создание за границей филиалов предприятия, придав им функции продажи, складирования и сервиса;
- организация сборочного производства за границей;
- образование зарубежного филиала.

Маркетинг решает следующие задачи, которые в менеджменте принято называть инструментами маркетинга: установление цен; определение затрат на рекламу, сервис и исследования.

При создании и деятельности предприятия вопросы ценообразования возникают в следующих случаях:

- * оценка вклада участников в уставный фонд;
- * определение цен на товары и услуги, приобретаемые предприятием;
- * расчет цены готовой продукции, кооперированных поставок и услуг.

Вклад каждого участника в уставный фонд предприятия оценивается по договоренности, как в национальной, так и в иностранной валюте, с учетом цен мирового рынка. При отсутствии цен мирового рынка стоимость вносимого имущества определяется по согласованию между участниками. Аналогичным образом анализируется и устанавливается договорная (контрактная) цена на поставляемые предприятием сырье, материалы, топливо, энергию, комплектующие изделия, услуги.

Расходы на производство и сбыт продукции

Статьи затрат	Полная калькуляция				
	Уточненная номенклатура	Укрупненная номенклатура статей	Частичная калькуляция		
1	Прямые затраты	Сырье и основные материалы	Материальные затраты	Сырье и основные материалы	
2		Вспомогательные материалы		Вспомогательные материалы	
3		Покупные изделия и полуфабрикаты		Амортизация	Покупные изделия и полу-фабрикаты
4		Топливо, энергия		Фонд заработной платы рабочих	Топливо, энергия
5		Амортизация		Отчисления на социальные нужды	Амортизация
6		Фонд заработной платы рабочих			Заработная плата рабочих
7		Отчисления на социальные нужды			Отчисления на социальные нужды
8	Накладные расходы	Расходы на подготовку производства	Накладные расходы	Транспортные и страховые затраты	
9		Расходы на эксплуатацию оборудования и ремонт			
10		Общепроизводственные расходы			
11		Общехозяйственные расходы			
12		Расходы на сбыт			
		Итого полная себестоимость	Итого полная себестоимость	Итого чистая себестоимость	
		Прибыль	Прибыль	-	
		НДС	НДС	НДС	
		Плановая цена	Плановая цена		
		Договорная цена	Договорная цена	Договорная цена	

При высокой цене сокращаются доля продукции на рынке и объем реализации продукции. При низкой цене — низкорентабельное или убыточное производство, что ведет к закрытию предприятия. Предпринимательская деятельность предприятия должна быть направлена на обеспечение прибыльности и финансовой устойчивости.

При расчете цен на собственную продукцию нужно сопоставить себестоимость продукции с ценой мирового рынка на продукцию аналогичного качества, определить уровень рентабельности.

Себестоимость продукции (услуги) рассчитывается по полной или частичной калькуляции. Калькуляция составляется по статьям затрат, которые делятся на *прямые* и *накладные*. Прямые затраты представляют собой нормированный расход сырья, материалов, зарплаты, комплектующих изделий на единицу продукции. Расчет затрат ведется путем умножения нормы расхода на цену материала (нормы времени на стоимость часа работы). Накладные расходы — это все те, которые нельзя нормировать на единицу продукции, или они (затраты) имеют отношение ко всем видам изделий, изготавливаемым в цехе (на предприятии). Расчет цены будет тем точнее, чем больше прямых (нормированных) затрат и меньше накладных расходов. Детализация прямых и косвенных статей затрат будет разной, в зависимости от сложности изделия. Калькуляцию можно рассчитывать по укрупненной номенклатуре статей затрат, что упрощает методику расчета, но затрудняет анализ непроизводительных затрат и возможности снижения себестоимости.

После расчета себестоимости единицы продукции по полной калькуляции нужно сопоставить этот показатель со сметой затрат на производство и сбыт продукции. Если два показателя себестоимости по статьям и элементам затрат на производство будут равны, то при полной реализации продукции будет обеспечена безубыточность производства. Если продукция реализована по более высокой цене, то предприятие будет иметь дополнительную прибыль. Если доходы от реализации будут ниже себестоимости, то производство — убыточное.

В практике бывает ситуация, когда предприятие продает продукцию ниже себестоимости. Это делается для того, чтобы удерживать рынок сбыта. Предприятие может воспользоваться таким приемом, если финансовое положение устойчивое, а временная убыточность продукции не приведет к банкротству фирмы. В таких случаях рассчитывается временная калькуляция. В себестоимость включают только прямые затраты, связанные с производством и реализацией продукции. Номенклатура статей полной и частичной калькуляции приведена в таблице 6.

В условиях рыночной экономики договорная (контрактная) цена может быть больше или меньше плановой цены. Все зависит от конъюнктуры рынка, финансового состояния предприятия, маркетинговой политики и перспектив развития.

Методика расчета прямых затрат проста по своему экономическому содержанию: нужно иметь норму расхода материальных и трудовых затрат и цену (стоимость) единицы этих затрат. Нормы рассчитываются конструктором и технологом при проектировании изделия.

2.1.5 План производства продукции предприятия

Планирование производственной программы осуществляется по-разному, в зависимости от наличия договоров (контрактов) на поставку продукции и отвечает на вопросы: «Как находить требуемые ресурсы?», «Как их распределять?»

Если объем и номенклатура продукции известны на плановый год (например, выпуск одноразовых шприцев на предприятии), то план производства и реализации составляется на целый год, с разбивкой по кварталам и месяцам, в натуральном и стоимостном выражении. Если заказы, договоры и контракты охватывают незначительную часть проектной производственной программы, то план формируется по мере поступления заявок на реализацию продукции с учетом остатков на складе на начало планового периода. В условиях рыночной экономики вторая ситуация является наиболее часто повторяющейся.

Для управления производством разрабатываются следующие планы:

- производства каждого из продуктов;
- закупки товаров с целью сохранения доли на рынке при спаде производства;
- закупки сырья, материалов и комплектующих;
- приобретения и утилизации оборудования;
- найма и увольнения рабочих;
- инвестиции на социальное обеспечение;
- отгрузки продукции на склады отдельных рынков.

Опыт предприятия показывает, что по сравнению с государственными предприятиями здесь не стремятся к жесткой специализации и концентрации производства. Выпуск равнопрофильной продукции дает возможность быстро переориентироваться на запросы рынка. Этому способствует и антимонопольное законодательство.

Планирование численности работающих, производительности труда и оплаты. Вопросы определения численности руководителей и специалистов, оплаты их труда и премирования решаются совместно с дирекцией. Расчет численности рабочих производится по нормам времени, выработки и обслуживания, которые определяются непосредствен-

но на предприятии нормировщиками-организаторами производства. Эти нормы очень динамичны, так как частым изменениям подвержена производственная программа. Если труд рабочих четко регламентирован и нормируется, то для руководителей и специалистов, как правило, нет жесткого распределения обязанностей. Творческий и думающий работник, заинтересованный в сохранении должности на предприятии, выполняет значительно больший объем работы, чем предусмотрено Положением о функциональных обязанностях.

Производственная мощность и основной капитал – относительно стабильная часть предприятия. Обновление основных фондов, расширение или сокращение производственных мощностей осуществляется по рекомендациям отдела маркетинговых исследований. На предприятии массового производства существует высокий коэффициент использования производственной мощности; в серийном и единичном производствах, как правило, имеются большие запасы мощностей, для того чтобы в любое время можно было значительно увеличить выпуск продукции, долю на рынке и прибыль.

В то же время излишние производственные мощности ведут к замораживанию капитала, сокращению оборота и увеличению издержек производства за счет амортизации, ремонта основных фондов. Поэтому очень важно определить оптимальную величину мощности на плановый объем производства и увязать с финансовыми возможностями развития предприятия.

Вопросы амортизационных отчислений предприятие может решать самостоятельно, но с учетом законодательства, существующего на этот счет в республике.

План развития и рационализации состоит из двух частей:

- новое строительство, расширение, реконструкция, инновация;
- рационализация производства.

Отличительная особенность первой части состоит в том, что по этому плану создаются новые производственные фонды. Источником финансирования может быть прибыль, дополнительные вклады собственников или долгосрочный кредит банка.

Вторая часть плана — это все организационно-технические мероприятия, которые способствуют рационализации производства, не требуют капитальных вложений; текущие затраты на их осуществление относятся на себестоимость продукции. Источником финансирования при временной недостаточности собственных оборотных средств может быть также краткосрочный кредит.

План составляется в два этапа. На *первом этапе* определяются структура и объем затрат по элементам, исходя из отчета предыдущего года (квартала). Эти данные необходимы для того, чтобы сбалансировать возможные затраты и сумму реализации. По мере формирования производственной программы переходят ко *второму этапу* — уточненному плану издержек на производство и сбыт продукции.

Основные элементы себестоимости продукции: сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, топливо и энергия, заработная плата, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие расходы.

Эти затраты могут детализироваться или еще более укрупняться. Однако следует иметь в виду, что предприятие должно вести бухгалтерский учет затрат на производство в соответствии с принятым в республике планом счетов и обязано представлять государственную статистическую отчетность. Контроль за правильностью уплаты налогов на предприятиях выполняет налоговая инспекция Министерства финансов Республики Беларусь.

Основным элементом стимулирования хозяйственной деятельности предприятия является система налогообложения (таблица 7).

Таблица 7

Налогообложение и распределение прибыли предприятия

Расходы	Объем продаж											
	Балансовая прибыль											
	Налогооблагаемая прибыль											
	Чистая прибыль											
Себестоимость продукции: Материальные затраты. Расходы на оплату труда. Отчисления на социальные нужды. Амортизация основных фондов. Прочие расходы (включая налоги и отчисления, входящие в себестоимость).	НДС – налог на добавленную стоимость	Резервный фонд (до 25 % от уставного фонда)	Фонд развития предприятия	Налог на недвижимость	Другие налоги из прибыли фонда	иностранцев		белорусских партнеров				
						Фонды экономического стимулирования, предусмотренные уставом предприятия	Перечисляется иностранцам 85 %	Налог на доходы партнеров 15 %	Перечисляется белорусским партнерам 85 %	Налог на доходы 15 %		

Налоговая ставка — важнейший инструмент государственного регулирования взаимоотношений с предприятием. Уровень ставки должен быть стабильным на протяжении длительного периода. Неопределенность в налоговой политике сокращает приток иностранных инвестиций. Высокий уровень ставки — (60–70 %) в интересах государства — для финансирования социальных программ, уменьшается заинтересованность в предпринимательской деятельности. Низкий налоговый уровень — (30–40 %) — стимулирует развитие производства, но приводит к уменьшению доходной части государственного бюджета.

2.1.6 Финансовый план

Финансовый план разрабатывается по данным затрат на производство и сбыт продукции, плановой прибыли и отвечает на вопросы: «Где взять? Куда вложить? Как отдавать?». Оценивается необходимость и размер долгосрочных и краткосрочных кредитов и определяется наличие временно свободных финансовых ресурсов и целесообразность приобретения ценных бумаг или выпуска акций.

Финансовый план состоит из расходной и доходной частей, которые должны быть сбалансированы по месяцам года. В расходной части указывается себестоимость продукции (с амортизацией или без), возврат кредитов, проценты за кредит, затраты на рационализацию производства, капитальные вложения на развитие производства, вложения в ценные бумаги, наличие средств в кассе на начало периода, налоги, итого расходы. В приходную часть включаются: выручка от реализации, продажа ценных бумаг, проценты от ценных бумаг и вкладов, долгосрочный кредит, краткосрочный кредит, наличие средств в кассе на конец периода, итого приход.

Приведенная структура финансового плана может уточняться, детализироваться или укрупняться, исходя из принятой на предприятии практики, с учетом опыта партнеров. В то же время здесь должна быть принята во внимание та формулировка статей приходной и расходной частей, которая затем будет нужна для составления годового отчета предприятия и государственной статистической отчетности.

Сравнительный отраслевой анализ и данные ретроспективы нужны для характеристики причин успехов или неудач, а также для выработки стратегии предприятия на перспективу.

Финансовый анализ предприятия выполняется по трем направлениям:

- изучение фактического положения дел в экономике и финансах по данным оперативной, ежемесячной, квартальной и годовой статистической отчетности;
- оценка планов, прогнозов, программ, проектов;
- сравнительный анализ достижения плановых показателей после осуществления проектов или завершения планового периода.

Наибольшее значение для собственников предприятия имеет «Бухгалтерский баланс» предприятия (таблицы 8,9).

За счет собственных и заемных средств (пассивы) приобретаются основные и оборотные фонды (активы), необходимые для производственно-хозяйственной деятельности. На каждый конкретный период времени стоимостное выражение наличных производственных фондов, или актив баланса, равно величине собственных и заемных средств, израсходованных на их приобретение, т.е. пассиву баланса (рисунки 1-3).



Рисунок 1 – Схема бухгалтерского баланса предприятия

Если стоимость актива баланса выше, чем величина собственных и заемных средств, то на предприятии есть прибыль. Если

сумма собственных и заемных средств выше, чем наличный основной и оборотный капитал, то предприятие имеет убыток за отчетный период.

Таблица 8

Структура активов АО «Заря» за 2008 – 2009 гг.

Статьи актива	Годы			
	2008		2009	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
1. Внеоборотные активы, всего	84856	79,96	89247	76,19
Основные средства	82117	77,38	87119	74,37
Нематериальные активы	18	0,02	16	0,01
Вложения во внеоборотные активы	2721	2,56	2112	1,81
Прочие внеоборотные активы	0	0,00	0	0,00
2. Оборотные активы, всего	21262	20,04	27893	23,81
Запасы и затраты:	18311	17,26	24558	20,96
в том числе:				
сырье, материалы и другие ценности	7907	7,45	10669	9,11
животные на выращивании и откорме	6106	5,75	8759	7,48
незавершенное производство	2927	2,76	4001	3,42
готовая продукция и товары	139	0,13	155	0,13
товары отгруженные, выполненные работы	0	0,00	0	0,00
Налоги по приобретенным товарам, работам, услугам	464	0,44	506	0,43
Дебиторская задолженность	1998	1,88	1667	1,42
Денежные средства	470	0,44	1143	0,98
Финансовые вложения	19	0,02	19	0,02
Прочие оборотные активы	0	0,00	0	0,00
Валюта (итог) баланса	106118	100,00	117140	100,00

Структура активов представлена на рисунке 2.

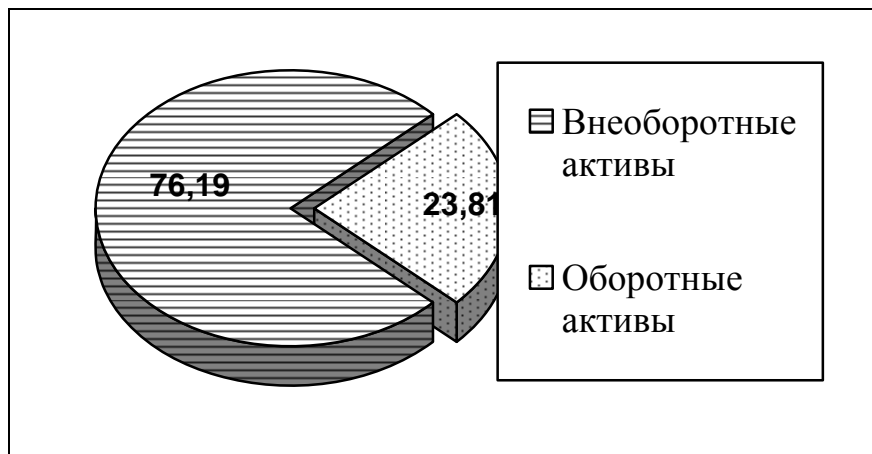


Рисунок 2 – Структура активов АО «Заря» в 2009 г., %

Таблица 9

Структура пассивов АО «Заря» за 2008–2009 гг.

Статьи пассивов	Годы			
	2008		2009	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
1	2	3	4	5
1. Источники собственных средств	92931	87,57	105738	90,27
Уставный фонд	22000	20,73	22000	18,78
Добавочный фонд	58546	55,17	67607	57,71
Нераспределенная прибыль	12034	11,34	15459	13,20
Непокрытый убыток	0	0,00	0	0,00
Прочие источники собственных средств	0	0,00	0	0,00
Доходы будущих периодов	351	0,33	672	0,58
2. Обязательства	13187	12,43	11402	9,73
Краткосрочные кредиты и займы	514	0,48	312	0,27
Долгосрочные кредиты и займы	9442	8,90	8564	7,31
Кредиторская задолженность:	3208	3,02	2449	2,09
в том числе:				
расчеты с поставщиками и подрядчиками	2242	2,11	1419	1,21

Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5
расчеты по оплате труда	551	0,52	643	0,55
расчеты по налогам и сборам, по социальному страхованию и обеспечению	152	0,14	156	0,13
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	57	0,05	76	0,06
расчеты с акционерами (учредителями)	0	0,00	0	0,00
Прочие виды обязательств	0	0,00	0	0,00
Валюта (итог) баланса	106118	100,00	117140	100,00

Структура пассивов представлена на рисунке 3.

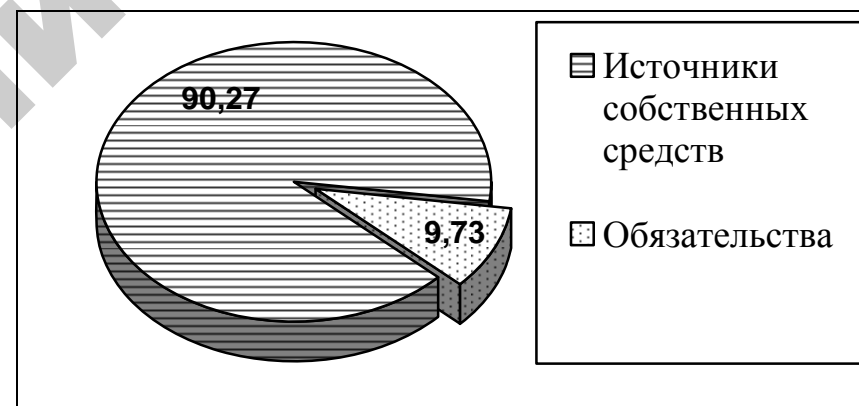


Рисунок 3 – Структура пассивов АО «Заря» в 2009г., %

При значительном периоде убыточности и большой доле заемных средств предприятие разоряется и объявляется банкротом. Чтобы не допустить банкротства, нужно умело управлять финансами. Процесс управления финансовыми средствами представлен на рисунке 4.

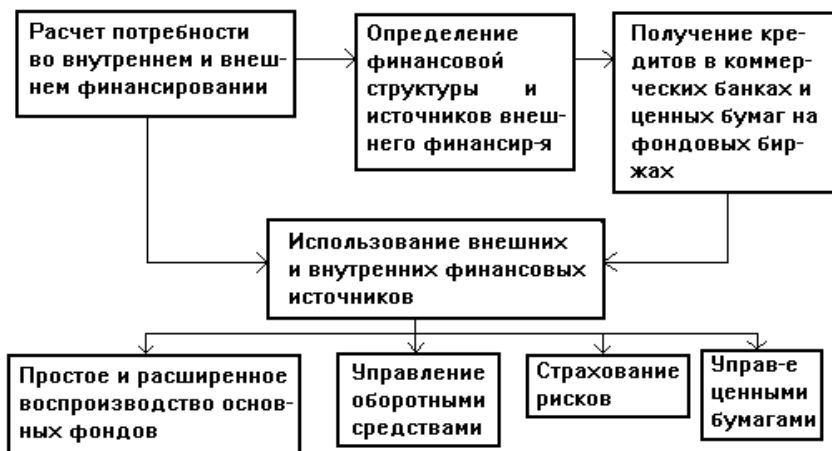


Рисунок 4 – Процесс управления финансами предприятия

Финансово-экономический анализ должен дать ответ на два основных вопроса: о *платежеспособности предприятия* и *рентабельности капитала*. Наибольшую значимость имеет показатель платежеспособности, так как при ее отсутствии предприятие становится банкротом и прекращает свою работу даже при положительной рентабельности капитала. Если же предприятие убыточно, но устойчиво с точки зрения структуры капитала, то оно может продолжить работу и обеспечить в перспективе рентабельность.

Платежеспособность предприятия = Собственный капитал/Активы

Платежеспособным считается то предприятие, у которого собственный капитал составляет более половины всех активов. Экономический смысл этого показателя состоит в том, что кредиторы рискуют своими ресурсами и не выдают кредиты тем предприятиям, у которых заемных средств уже больше, чем собственных. В мировой практике есть показатель платежеспособности, рассчитанный путем деления активов на собственный капитал, который имеет еще одно название — лавираж.

Показателем финансовой устойчивости предприятия также является ликвидность.

Ликвидность = Легко реализуемые активы/Краткосрочная задолженность

Есть несколько вариантов расчета ликвидности:

- когда в числителе формулы учитывается только наличность (расчетный счет, валютный счет, касса);
- наличность и ценные бумаги;
- наличность, ценные бумаги, дебиторская задолженность и товарно-материальные запасы, которые можно быстро продать.

Экономический смысл ликвидности заключается в том, что кредиторы выдают краткосрочные кредиты под обеспеченность легко реализуемыми активами. Если кредиторская задолженность предприятия выше, чем ликвидные средства, и плохая платежеспособность, то такое предприятие имеет мало шансов на получение краткосрочного кредита, и реальной становится угроза банкротства. Если коэффициент ликвидности меньше единицы, то предприятие теряет финансовую устойчивость.

Пример расчета финансового плана приведен в приложении 6.

В международной практике применяются различные системы из перечисленных и других показателей для финансового анализа. Большое распространение получила так называемая «**схема Дюпона**», которая состоит из пяти показателей:

1. Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль/Собственный капитал * 100 %.
2. Рентабельность капитала = Чистая прибыль/Активы * 100%.
3. Лавираж = Активы/Собственный капитал.
4. Прибыльность продаж = Чистая прибыль/Объем продаж * 100%.
5. Оборот капитала = Объем продаж/Активы.

В международной практике для анализа эффективности производственной деятельности применяется своеобразная система показателей. Все эти показатели можно объединить в две основные группы:

- показатели эффективности производственной деятельности, а также текущего и перспективного состояния предприятия. Источником для их расчета служат «Отчет о прибылях и убытках» и «Баланс» предприятия;
- показатели эффективности инвестиций, расчет которых производится на основе данных плана денежных потоков (Cash-Flows / Кэш-Фло).

Методика расчета нижеприведенных показателей эффективности производственной деятельности предприятия и финансового состояния за рубежом на основе данных «Баланса» и «Отчета о прибылях и убытках» дана А.Б. Идрисовым [9, с. 160-180].

Показатели рентабельности:

1. Рентабельность активов (ROA), %.
2. Рентабельность собственного капитала (ROE), %.
3. Рентабельность инвестиций (ROI), %.
4. Рентабельность инвестированного капитала (ROIC), %.
5. Рентабельность продаж (ROS), %.
6. Коэффициент оборачиваемости запасов (IT).

Показатели финансового состояния характеризуют платежеспособность и ликвидность.

К показателям платежеспособности относятся:

1. Суммарная задолженность / суммарный актив (DAR), %.
2. Долгосрочные обязательства / суммарный актив (DER), %.
3. Индекс покрытия процентов по кредитам (TIE).

К показателям ликвидности относятся:

1. Текущая ликвидность (CR).
2. Коэффициент «критической» оценки (QR).
3. Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб. и \$US.

Показатели эффективности оборота поступлений:

1. Коэффициент оборачиваемости поступлений (RT).
2. Период оплаты за продукцию (CP), дн.

Показатели эффективности инвестиций:

1. Срок окупаемости проекта (PBP), дн.
2. Чистый приведенный уровень дохода (NPV).
3. Индекс прибыльности (PI).
4. Внутренняя норма рентабельности, т. е. коэффициент рентабельности инвестиций (IRR).

Более подробно рассмотрим показатели второй группы — показатели эффективности инвестиций, расчет которых проводится на основе данных плана денежных потоков (Кэш-Фло).

Рассмотрим пример расчета «Плана денежных потоков» (таблица 10).

Таблица 10

План денежных потоков (Кэш-Фло) для нового предприятия

№ строки	Наименование статьи	До начала производства, тыс. руб.	2009 г.	2010 г.
1	Объем продаж		1000000	1200000
2	Переменные издержки		700000	800000

Окончание таблицы 10

№ строки	Наименование статьи	До начала производства, тыс. руб.	2009 г.	2010 г.
3	Операционные (постоянные) издержки	500000	64000	200000
4	Проценты по кредиту	10000	100000	100000
5	Налоги и прочие выплаты		30000	60000
6=1-2-3-4-5	Кэш-Фло от производственной деятельности (чистая прибыль)	-510000	106000	40000
7	Выплаты на приобретенные активы	2500000		
8	Поступления от продажи активов			10000
9=8-7	Кэш-Фло от инвестиционной деятельности	-2500000		10000
10	Акционерный капитал	1500000		
11	Заемный капитал	1800000		
12	Выплаты в погашение займов			
13	Выплаты дивидендов		10000	20000
14=10+11-12-13	Кэш-Фло от финансовой деятельности	3300000	-10000	-20000
15=16* * - (T-1)	Кэш-баланс на начало периода	0	290000	386000
16=6+9+14+15	Кэш-баланс на конец периода	290000	386000	416000

В основе «Плана денежных потоков» лежит анализ денежных потоков (Кэш-Фло), который мало применяется нашими экономистами и предпринимателями. Выражение «Кэш-Фло» из английского языка прочно вошло в лексикон экономистов практически всех развитых стран и стало не менее популярным, чем маркетинг. Сегодня не существует ни одной организации в условиях рыночной экономики, которая не использует анализ Кэш-Фло.

При анализе Кэш-Фло принято деятельность предприятия разделять на три основные функциональные области:

- операционные, или производственные;
- инвестиционные;
- финансовые.

Практически датой окупаемости проекта будет считаться день, когда сумма «Кэш-Фло от производственной деятельности» станет равной сумме затрат на инвестиции.

Таким образом, «План денежных потоков» является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, в выработке стратегии финансирования предприятия, а также для оценки эффективности его использования.

2.1.7 Оценка и диагностика финансового состояния предприятия

Прибыль и рентабельность не характеризуют в полной мере финансовое состояние предприятия и тенденции его изменения. Оно зависит от определенных финансовых пропорций, которые анализируются по данным бухгалтерского баланса.

Соотношения между отдельными элементами активов и пассивов баланса используются для **оценки и диагностики финансового состояния предприятия**. При этом рассчитываются следующие **основные показатели**:

- степень (коэффициент) задолженности (Кзад) — определяется путем деления долговых обязательств на активы предприятия. Если $K_{зад} > 0.5$, то возрастет риск неуплаты долгов;
- коэффициент обеспечения долгов (Ко.д.) — определяется отношением собственного капитала к сумме долговых обязательств. Если $Ко.д. > 1$, то это значит, что предприятие может уплатить долги собственным капиталом;
- коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.) — определяется отношением текущих активов и краткосрочных обязательств. Если $Кт.л. < 2$, то платежеспособность невысокая, и предприятие имеет определенный финансовый риск;
- коэффициент срочной ликвидности (Кс.л.) — это отношение активов высокой ликвидности (например, ценные бумаги, деньги на банковских счета и в кассе, дебиторская задолженность) к краткосрочным обязательствам. Если $Кс.л. > 1$, то краткосрочные обязательства обеспечены, и долги могут быть быстро уплачены.

Финансовая активность предприятия характеризуется следующими показателями:

- средним периодом оплаты дебиторской задолженности покупателями продукции предприятия;

- средним периодом оплаты кредиторской задолженности предприятия поставщикам;
- оборачиваемостью товарно-материальных запасов (как отношение объема продаж к величине запасов).

2.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

На основании данных всестороннего анализа осуществляется процесс планирования производственной деятельности, ориентированной на повышение экономической эффективности текущих и капитальных затрат. Методическое обеспечение разработки различных видов планов — это инструментарий управленческих процедур и необходимое условие эффективной работы предприятия.

Повышение эффективности субъекта хозяйствования является результатом инновационной и инвестиционной деятельности.

Все многообразие путей развития предприятия можно сгруппировать следующим образом:

- научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа по созданию новой продукции (НИОКР);
- капитальное строительство новых производственных и административных зданий;
- реконструкция, модернизация и обновление основных фондов;
- техническое и организационное совершенствование производства, труда и управления;
- рационализация и изобретательство.

Источниками финансирования инноваций являются: прибыль; амортизационные отчисления; капитал собственников в виде очередной эмиссии акций или вклада; заемные средства, которые затем возвращаются из прибыли.

План инновационной деятельности включает укрупненную структуру работ или подробный перечень всех инновационных проектов, нуждающихся в финансировании за счет капитальной стоимости. Кроме того, необходимо планировать мелкие организационно-технические мероприятия, на осуществление которых предусматриваются текущие издержки, относящиеся на себестоимость продукции.

Для финансирования текущих издержек составляются соответствующие сметы затрат по комплексным статьям калькуляции. Для финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских

работ, технологической и организационной подготовки производства за счет части чистой прибыли составляются сметы расходов по темам НИР, по каждому виду продукции и в целом по предприятию. Если длительность цикла подготовки новой продукции не превышает год, то затраченные по смете средства относятся на один из счетов оборотного капитала — «расходы будущих периодов». Эти затраты затем списываются в течение года на выпускаемую продукцию по частям, в соответствии с принятой на предприятии учетной политикой. Аналогичным образом капитализируются расходы на подготовку и освоение производства по продукции со сроком осуществления инновационного проекта более года. Они представляют собой стоимость интеллектуального продукта, относятся к нематериальным активам и по мере реализации новой продукции по частям через амортизацию переносятся на ее себестоимость.

Текущие затраты, связанные с техническим и организационным совершенствованием производства, сертификацией и стандартизацией изделий, экологизацией и рационализацией производства, включаются в расходы по содержанию и эксплуатации оборудования, общехозяйственные и коммерческие статьи затрат. Они предусматриваются в соответствующих калькуляционных статьях при планировании себестоимости продукции и в бухгалтерском учете.

Процедуру планирования экономической эффективности инноваций можно разбить на три части. Одна группа инноваций имеет четко выраженные капитальные и текущие затраты, которые отражаются в расчете потребности финансирования, но результат не поддается прямому расчету. Так, выпуск новой продукции, по которой в течение нескольких лет проводились НИОКР, обусловлен не только инновацией, но и использованием имеющихся активов и трудовых ресурсов. Мероприятия, связанные с охраной природы, как правило, также имеют прямые затраты и косвенные результаты.

Вторая часть инноваций — крупные инвестиционные проекты, которые нуждаются в специальном технико-экономическом обосновании. Бизнес-планы инвестиций входят в систему планирования инноваций как с точки зрения затрат, так и с точки зрения основного результата — динамического срока возврата капитала при дисконтировании денежных потоков за ряд лет. Пример методологии обоснования представлен в разделе 4.

Третья группа инноваций, представляющая собой мелкие организационно-технические мероприятия для снижения себестоимости продукции, имеет исходные данные для расчета показателей эко-

номической эффективности инноваций. Методические основы определения экономической эффективности инноваций изложены в разделе 3.

2.3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Исходным пунктом инвестиционного плана является расчет общих инвестиционных издержек (расходов) на реализацию проекта предпринимательской деятельности. При этом могут быть **два варианта** финансирования проекта:

1) финансирование обеспечено ресурсами до начала разработки бизнес-плана, и задача состоит в эффективном использовании капитала. В этом случае производится расчет финансовых результатов от инвестиций. Целесообразно, чтобы финансовая оценка основывалась на методах дисконтирования и содержала анализ динамики результатов;

2) финансирование не обеспечено, и бизнес-план является заявкой на получение кредита для его реализации.

Кредит может предусматриваться на:

- покупку (аренду) зданий;
- приобретение нового оборудования;
- реконструкцию и ремонт помещения;
- увеличение товарно-материальных запасов;
- увеличение оборотных средств;
- увеличение резервного фонда предприятия.

По каждому направлению рассчитывается конкретная сумма необходимых денежных средств, учитывая собственные ресурсы, и определяется общая сумма кредита.

Расчет инвестиций происходит следующим образом.

Вначале определяют направления вложения капитала, затем рассчитывают объем его вложения и источники финансирования (акционерный капитал, собственные накопления, банковский кредит). Следует составить перечень вложения капитала и ожидаемые расходы по каждому из них, а также указать, какое оборудование будет закуплено, кто будет поставщиком, во что обойдется его доставка и установка, как будет использоваться привлекаемый капитал, оценить возможные преимущества получения оборудования в аренду или лизинг перед его приобретением.

Необходимо учесть, что расширение производства связано не только с увеличением вложений основного капитала, оно потребует также дополнительного наращивания основных оборотных активов для обеспечения возрастающих объемов выпуска и реализации продукции. Их расчет осуществляется исходя из минимально необходимых норм запаса каждого вида товарно-материальных ценностей в днях (н.з.д.), величины однодневных затрат на производство, с учетом коэффициента оборачиваемости оборотных средств (к.о).

В бизнес-плане следует рассчитать величину прибыли от инвестиций, уменьшив ее на процент за кредит и на величину налога на недвижимость. Оставшаяся часть прибыли составит предпринимательский доход, который будет характеризовать выгодность инвестиций и срок их окупаемости с учетом погашения полученного в банке кредита.

Для расчета окупаемости инвестиций применяются показатели:

- период окупаемости проекта;
- чистая приведенная стоимость проекта;
- уровень прибыльности.

Период окупаемости проекта (T_B) определяется путем деления суммы инвестиций в проект, осуществляемых в виде кредита (D_K), на величину ежегодных поступлений прибыли от реализации данного проекта, дисконтированных по проценту ставки за кредит (P_K):

$$T_B = \frac{D_K}{P_K} \cdot$$

Он выражает тот период времени, за который поступления прибыли от производственной деятельности предприятия в процессе реализации проекта покроют затраты на инвестиции.

Чистая приведенная стоимость проекта (C_{Π}) определяется путем сложения собственных средств, вложенных в проект (C_C), приведенной стоимости будущих прибылей или денежных потоков (C_D), дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки (P_D), за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат (K_{Π}):

$$C_{\Pi} = C_C + C_D P_D - K_{\Pi} \cdot$$

Проект может быть принят к реализации, если его чистая приведенная стоимость является положительной.

Уровень прибыли (P_U) рассчитывается как отношение приведенной к текущему периоду прибыли или поступлений (P_m) к приведенной стоимости всех инвестиций (K_n) или сумме инвестиций за счет кредита:

$$P_U = \frac{P_m}{K_n} \cdot$$

Особого внимания заслуживает обоснование привлечения инвестиций путем эмиссии акций. В широком смысле слова бизнес-план выступает как составная часть инвестиционного проектирования. При этом необходимо учесть, что не всегда собственных средств предприятия бывает достаточно, поэтому требуется привлечение внешних инвестиций. Как известно, существуют **два основных способа привлечения средств:**

- привлечение средств под предоставление прав собственности на имущество предприятия (инвестиции в рамках создания холдинга, распространение голосующих акций среди профессиональных инвесторов и предоставление активов в управление);
- привлечение средств под гарантированный процент (это кредиты, эмиссия облигаций или привилегированных акций).

В этом разделе рассматривается эмиссия акций как дополнительный инструмент финансовой политики в руках администрации предприятия. Распространение акций среди профессиональных инвесторов привлекает наиболее масштабные и долговременные инвестиции, которые сопровождаются обычно импортом производственных и маркетинговых технологий.

Следует учитывать, что инвесторы предъявляют определенные требования к эмитируемым ценным бумагам. Например, это обязательно должны быть именные голосующие, либо конвертируемые акции.

Кроме исполнения формальных требований к ценным бумагам, бизнес-план должен учитывать принципы инвестиционной привлекательности финансовых проектов, которыми принято руководствоваться в среде профессиональных инвесторов. В частности, следует указать степень капитализации предприятия с учетом коэффициента дисконтирования (количество акций предприятия умножается на реальную стоимость на вторичном рынке, а также на коэффициент дисконтирования).

Коэффициент дисконтирования — величина, зависящая от того, насколько активно обращаются акции на официальных вторичных

рынках, например, на фондовых биржах. При этом **степень обеспеченности акций** в первую очередь зависит:

- от доступа к природным ресурсам, оцененного в долларах на одну оплаченную акцию, и в физических единицах на одну оплаченную акцию;
- ликвидности имущества в долларах на одну оплаченную акцию.

Степень оборачиваемости капитала можно определить как объем конкурентоспособной на мировом рынке продукции, выпускаемой в год на одну оплаченную акцию.

Далее эти параметры необходимо сравнивать с аналогичными параметрами предприятий, уже сотрудничающих с инвесторами отдельно по регионам: СНГ, Восточная Европа, Западная Европа, Северная Америка. В применении этого инструмента финансовой политики есть существенная проблема: в разных странах используются разные методы финансового учета и экономического анализа.

3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

В работе каждого предприятия постоянно происходят изменения с целью адаптации к новым рыночным условиям и повышения эффективности производства. Возникает потребность в оценке экономической целесообразности осуществления тех или иных инноваций.

Понятие «инновация» происходит от английского слова *innovation*, что в переводе означает «введение новаций» (новшеств). Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление.

Процесс использования новшества, связанный с его получением, воспроизводством и реализацией в материальной сфере общества, представляет собой инновационный процесс. Инновационные процессы зарождаются в отдельных отраслях науки, а завершаются в сфере производства, вызывая в ней прогрессивные, качественно новые изменения.

Можно выделить следующие **основные этапы инновационной деятельности**:

- осмысление идеи;
- стратегическая оценка практической значимости;
- обоснование эффективности; стратегическое и текущее планирование, финансирование и стимулирование реализации;
- стратегический и текущий анализ эффективности нововведений.

Достижения научно-технического прогресса распространяются в производстве в форме инноваций.

Инновации могут относиться как к технике и технологиям, так и к формам организации производства и управления. Все они тесно взаимосвязаны и являются качественными ступенями в развитии производительных сил, повышении эффективности производства.

С учетом предмета инноваций различают следующие их виды:

- технико-технологические инновации, проявляются в форме новых продуктов, технологий их изготовления, средств производства. Они являются основой технологического прогресса и технического перевооружения производства;

- организационные нововведения — это процессы освоения новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, а также инновации, предполагающие изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц;

- управленческие нововведения — целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, ориентированное на замену элементов системы управления (или всей системы в целом), чтобы ускорить, облегчить или улучшить решения поставленных перед предприятием задач;

- экономические инновации на предприятии можно определить как положительные изменения в его финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности, а также в области планирования, ценообразования, мотивации и оплаты труда и в оценке результатов его деятельности;

- социальные нововведения проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы совершенствования кадровой политики; системы профессиональной подготовки и переподготовки работников; системы социально-профессиональной адаптации вновь принятых на работу лиц; системы вознаграждения и оценки результатов труда, а также улучшения социально-бытовых условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда, культурной деятельности, организации свободного времени;

- юридические инновации — это новые и измененные законы и нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности предприятий;

- экологические нововведения — изменения в технике, организационной структуре и управлении предприятием, которые улучшают или предотвращают негативное воздействие на окружающую среду.

3.2 ТЕХНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Техническое развитие предприятия — процесс формирования и совершенствования технико-технологической базы предприятия,

ориентированный на конечные результаты его хозяйственной деятельности за счет **технико-технологических нововведений, целями которых являются:**

- снижение конструктивно-технологической сложности выпускаемых изделий за счет конструктивных новшеств;

- снижение материалоемкости изделий за счет применения новых материалов;

- комплексная механизация и автоматизация технологических процессов;

- применение робототехники, манипуляторов и гибких автоматизированных систем;

- снижение технологической трудоемкости изделий и затрат ручного труда за счет повышения технического уровня и качества технологической оснастки, инструментов, приспособлений, научной организации труда;

- комплексная автоматизация и регулирование процессов управления производством на основе электроники и компьютерной техники и т. д.

Развитие технико-технологической базы осуществляется за счет модернизации оборудования, технического перевооружения, реконструкции и расширения, нового строительства.

Выбор конкретного направления технического развития предприятия проводится на основе результатов диагностического анализа и оценки технико-организационного уровня производства.

Основные показатели этой оценки:

- степень охвата рабочих механизированным и автоматизированным трудом;

- техническая оснащенность труда (фондовооруженность и энерговооруженность труда);

- доля новых технологий в объеме или трудоемкости продукции;

- средний возраст применяемых технологических процессов;

- коэффициент использования сырья и материалов (выход готовой продукции из единицы сырья);

- мощность (производительность) оборудования;

- удельный вес прогрессивного оборудования в общем его парке;

- средний срок эксплуатации оборудования;

- коэффициент физического износа оборудования;

- доля технически и экономически устаревшего оборудования в общей его численности;

- коэффициент технологической оснащенности производства (количество примененных приспособлений, оснастки и инструмента в расчете на одно рабочее место в основном производстве);

- степень утилизации отходов производства и др.

Управление техническим развитием предприятия должно включать: установление целей и выявление их приоритетов; выбор направлений технического развития; оценку эффективности возможных вариантов решений; составление программы технического развития; корректировку плана и контроль за выполнением предусмотренных программой мер.

3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

Основным обобщающим показателем экономической эффективности технико-технологических нововведений является показатель экономического эффекта. В нем находят отражение частные показатели эффективности: производительность труда, фондоотдача, материало- и энергоёмкость, показатели технического уровня производства, качество продукции и др.

Показатель экономического эффекта от реализации нововведений определяется как превышение стоимостной оценки результатов над стоимостной оценкой совокупных затрат ресурсов за весь период осуществления мероприятий. При расчетах экономического эффекта в первую очередь должен соблюдаться народнохозяйственный подход, т. е. должны учитываться результаты не только по месту применения технико-технологических нововведений, но и в смежных отраслях с позиции их влияния на конечные показатели развития экономики страны.

Затем рассчитывается внутрихозяйственный (коммерческий) экономический эффект на отдельных стадиях воспроизводственного цикла: научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), освоения, производства и использования результатов нововведений. Он позволяет оценить эффективность определенных инноваций в отдельных научно-исследовательских организациях, предприятиях-производителях и предприятиях-потребителях.

Экономический эффект (Э) определяется как разница между результатами (продукцией, работой, услугами в стоимостной оценке — Р) и затратами на их достижение (З) за определенный расчетный период:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}.$$

Под затратами понимается вся совокупность израсходованных для достижения эффекта ресурсов (или отдельных их видов). В масштабе национальной экономики затратами являются совокупность капитальных вложений, оборотных фондов и живого труда (зарботная плата). Для отрасли, объединения, предприятия затраты выступают в виде себестоимости или производственных фондов.

При расчетах экономического эффекта необходимо учитывать фактор времени путем приведения разновременных затрат и результатов к одному (единому) моменту времени, т. е. расчетному году t_p .

Коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году называется коэффициентом дисконтирования и рассчитывается по формуле:

$$\partial t = (1 + E)^{t_p - t},$$

где t — год, затраты и результаты которого приводятся к расчетному году;

E — норматив приведения, равный процентной банковской ставке.

Затраты и эффект до года приведения умножаются на коэффициент дисконтирования, а относящиеся к последующему периоду, — делятся на него.

При оценке эффективности организационных инноваций их делят на **две группы**:

1) нововведения, требующие определенных дополнительных разновременных затрат (капитальных вложений);

2) нововведения, не требующие дополнительных инвестиций.

Эффективность первой группы организационных нововведений рассчитывается так же, как и технико-технологических. Оценка эффективности нововведений без дополнительных инвестиций осуществляется на основе исчисления экономии текущих затрат, вызванной осуществлением таких организационных инноваций.

При определении эффективности нововведений необходимо также учитывать социальные и экологические результаты (безопасность объектов инноваций).

3.4 МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

Экономическая эффективность инноваций определяется при сопоставлении затрат и результатов. Основными экономическими результатами являются экономия от снижения себестоимости сравнимой продукции по ее элементам и прибыль от нового изделия, которые рассчитываются по следующим формулам.

Снижение (увеличение) материальных затрат ($\pm\mathcal{E}_m$):

$$\pm\mathcal{E}_m = (M_1 - M_2) \times A_r \times C_m,$$

где M_1 и M_2 – норма расхода материалов на единицу продукции в натуральном выражении до и после инновации;

C_m – цена материалов, руб.;

A_r – годовой объем производства продукции при инновации в натуральных единицах измерения.

Экономия (перерасход) электроэнергии ($\pm\mathcal{E}_э$):

$$\pm\mathcal{E}_э = (P_1 \times t_m - P_2 \times t_m) \times A_r \times C_э,$$

где P_1 и P_2 – мощность электроустановки, кВт.;

t_m – нормированное время машинной работы, ч;

$C_э$ – цена за 1 кВт.ч электроэнергии.

Экономия (перерасход) тепловой энергии ($\pm\mathcal{E}_{mэ}$):

$$\pm\mathcal{E}_{mэ} = (TT_1 - TT_2) \times A_r \times C_т,$$

где TT_1 и TT_2 – нормы расхода тепловой технологической энергии на единицу продукции до и после инноваций, Гкал.;

$C_т$ – цена тепловой энергии за 1 Гкал., руб.

$$\pm\mathcal{E}_{mэ} = (TO_1 - TO_2) \times O_2 \times C_г,$$

где TO_1 и TO_2 – нормы расхода тепловой энергии на обогрев 1 м³ помещения до и после инновации, Гкал.;

O_2 – объем обогреваемого помещения, м³.

Экономия (перерасход) газа технологического ($\pm\mathcal{E}_г$):

$$\pm\mathcal{E}_г = (GЭ_1 - GЭ_2) \times A_r \times C_г,$$

где $GЭ_1$ и $GЭ_2$ – нормы расхода газа на единицу продукции до и после инновации, м³;

$C_г$ – цена 1 м³ газа, руб.

Экономия (перерасход) комплектующих изделий и полуфабрикатов ($\pm\mathcal{E}_к$):

$$\pm\mathcal{E}_к = (HK_1 - HK_2) \times A_r,$$

где HK_1 и HK_2 – нормативные затраты на комплектующие изделия и полуфабрикаты по спецификации, руб.

Уменьшение (увеличение) заработной платы при осуществлении инноваций ($\pm\mathcal{E}_з$):

$$\pm\mathcal{E}_з = Ч_1 \times ЗП_1 - Ч_2 \times ЗП_2 \text{ или } \pm\mathcal{E}_з = (t_1 \times ЗТ_1 - t_2 \times ЗТ_2) \times A_r \times K_n \times K_з,$$

где $Ч_1$ и $Ч_2$ – численность персонала до и после инновации, чел.;

$ЗП_1$ и $ЗП_2$ – годовая тарифная заработная плата персонала до и после инновации, руб.

t_1 и t_2 – нормы времени на операцию или изделие до и после инновации, в н/ч;

$ЗТ_1$ и $ЗТ_2$ – часовая тарифная заработная плата до и после инновации, руб.;

K_n – коэффициент, учитывающий премию;

$K_з$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Изменение отчислений на социальное страхование ($\pm\mathcal{E}_о$):

$$\pm\mathcal{E}_о = \pm\mathcal{E}_з \times H_з,$$

где $H_з$ – норматив начислений на заработную плату персонала, включаемых в себестоимость продукции.

Изменение амортизационных отчислений ($\pm\mathcal{E}_а$):

$$\pm\mathcal{E}_а = K_1 \times H_a - K_2 \times H_a,$$

где K_1 и K_2 – стоимость основных фондов до и после инновации;

H_a – годовая норма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов до и после инновации.

Прочие затраты, относимые на себестоимость продукции ($\pm\mathcal{E}_н$), рассчитываются прямым счетом и дают увеличение или снижение текущих издержек. Годовое снижение себестоимости продукции ($\pm\mathcal{E}_с$) определяется путем суммирования полученных результатов по элементам затрат:

$$\pm\mathcal{E}_с = \pm\mathcal{E}_m \pm \mathcal{E}_э \pm \mathcal{E}_{mэ} \pm \mathcal{E}_г \pm \mathcal{E}_к \pm \mathcal{E}_з \pm \mathcal{E}_о \pm \mathcal{E}_а \pm \mathcal{E}_н.$$

Снижение (повышение) себестоимости продукции до конца года ($\pm \Delta_d$) рассчитывается с учетом срока действия инновации в рамках планового года при равномерном выпуске продукции или прямым счетом на объем производства с месяца осуществления инновации (A_d):

$$\Delta_d = \Delta_r \times K_d / 12, \quad \Delta_d = A_d / A_r,$$

где K_d – количество месяцев действия инновации.

Затраты на осуществление инноваций бывают *текущими и капитальными*.

Текущие затраты включаются в себестоимость продукции по соответствующему элементу. Если изменение текущих издержек в совокупности дает отрицательный результат, т.е. увеличение себестоимости продукции, то использование такой инновации возможно в случае обеспечения иного — социального или экологического — положительного результата.

Срок возврата инвестиций (капитальных затрат), вложенных в инновационный проект, рассчитывается в двух вариантах: как *простой* и *динамический*. Простой срок возврата капитала (T_n) вычисляется в том случае, если капитальные вложения меньше годовой экономии от снижения себестоимости:

$$T_n = K / \Delta_s,$$

где K – инвестиции в инновационный проект.

Инновации могут обеспечивать не только снижение себестоимости срав- ниваемой товарной продукции (Δ_s), но и давать другой положительный экономический результат — прибыль от реализации изделий (Π_s), в расчете на условный год:

$$\Pi_r = (\Pi - C - H) \times A_r,$$

где Π – цена новой продукции, руб.;

C – себестоимость новой продукции, руб.;

H – налоговые платежи, приходящиеся на единицу продукции, руб.

Поскольку в рыночной экономике часто происходит изменение номенклатуры продукции, выпускаемой в течение года, то о реальной прибыли от инноваций в рамках календарного года свидетельствует показатель прибыли до конца года (Π_d):

$$\Pi_d = (\Pi - C - H) \times A_d,$$

где A_d – объем производства продукции с начала осуществления инноваций до конца года.

Простой срок возврата капитала (T_n) рассчитывается в том случае, если годовая прибыль (Π_s) больше стоимости инвестиций, и определяется по формуле:

$$T_n = K / \Pi_r.$$

Если капитальные вложения превышают годовую экономию от снижения себестоимости или годовую прибыль, то необходимо дисконтировать все денежные потоки и вычислять динамический срок возврата капитала.

Примеры расчета экономической эффективности инноваций приведены в приложении 3.

4 ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 ПОНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИЙ И СОДЕРЖАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Экономическое развитие общества в целом и благополучие каждого человека определяется в конечном итоге успехами в осуществлении инвестиционных проектов. *Инвестиции* — это вложения в активы предприятия с целью выпуска новой продукции, повышения ее качества, увеличения количества продаж и прибыли. Инвестиции предприятия обеспечивают простое и расширенное воспроизводство капитала, создание новых рабочих мест, прирост зарплаты и покупательской способности населения, приток налогов в государственный и местный бюджеты. Инвестиции несут в себе риск. Если прогноз прибыльности не подтвердится, это грозит потерей вложенных в дело средств. Инвестиции представляют собой капитальные затраты в объекты предпринимательской деятельности с целью получения дохода в краткосрочном периоде или долгосрочно. Понятия «инвестиции» и «капиталовложения» тождественны. Термин «капиталовложения» применялся в директивной экономике. Экономическая категория «инвестиции» используется в рыночной экономике.

С экономической точки зрения, инвестиции — это накопление основного и оборотного капитала. С финансовой точки зрения, инвестиции — это замораживание ресурсов с целью получения доходов в будущем периоде. С бухгалтерской точки зрения, инвестиции — это объединение производственных капитальных затрат в одну или несколько статей активов и пассивов баланса.

Существует следующая классификация инвестиций:

- по натурально-вещественному воплощению — материальные, нематериальные и финансовые;
- по назначению — прямые, направленные на приобретение основных и оборотных средств, и портфельные — для покупки ценных бумаг;

- по источникам финансирования — собственные (амортизация, прибыль, выручка от реализации имущества) и заемные (кредит, лизинг и др.);
- по происхождению — национальные и иностранные;
- по цели — для получения прибыли, социальных или экологических результатов;
- по срокам осуществления — краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- по объекту — производственные и непроизводственные;
- по направлению производственных инвестиций — для обновления и прироста недвижимости, увеличения оборотного капитала, создания новой и повышения качества выпускаемой продукции.

Инвестиционная деятельность предприятия включает следующие составные части: инвестиционная стратегия, стратегическое планирование, инвестиционное проектирование, анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.

Инвестиционная стратегия — это выбор пути развития предприятия на длительную перспективу при имеющихся собственных источниках финансирования и возможности получения заемных средств, а также прогнозирование объема и рентабельности совокупных активов. Стратегический план предполагает уточнение инвестиционной стратегии, согласование с перечнем инвестиционных проектов и планом долгосрочного финансирования инвестиций. Инвестиционный проект может быть представлен в виде технико-экономического обоснования или бизнес-плана.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) инвестиционного проекта — это исследование технических, экономических, экологических и финансовых возможностей осуществления инвестиций с заданной рентабельностью. ТЭО включает геологические исследования, технические проекты зданий и сооружений, техническую подготовку производства, экологические исследования влияния на окружающую природную среду, маркетинговые исследования, расчет финансово-экономических показателей.

Бизнес-план инвестиционного проекта — это стандартная форма представления инвестиций, общепринятая для всех развитых стран.

Методы планирования и критерии оценки эффективности инвестиционных проектов — это экономический язык делового общения, обеспечивающий взаимопонимание собственников, предпринимателей, инвесторов, банкиров, служащих государственных учреждений и международных финансовых организаций. Для крупных инвестици-

онных проектов ТЭО и бизнес-план отличаются степенью детализации исследований и набором сопроводительных документов. Для небольших инвестиций ТЭО и бизнес-план можно отождествлять. Далее эти понятия используются как тождественные.

4.2 АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ эффективности инвестиционных проектов состоит из трех частей: общеэкономический, технико-экономический и финансовый.

Общеэкономический анализ представляет собой описание благоприятной или неблагоприятной экономической ситуации и критериев народнохозяйственной значимости инвестиций. Основные критерии целесообразности инвестиций в социально-рыночной экономике — насыщение национального рынка товарами и услугами (формирование конкурентной среды); создание рабочих мест и удовлетворение потребительского спроса населения; поступление налогов в государственный и местный бюджеты.

Технико-экономический анализ касается технической части проекта, с доказательством экономических преимуществ того или иного технического решения.

Финансовый анализ инвестиций построен на исследовании денежных потоков капитальной и текущей стоимости (Cash-Flows/Кэш-Фло) (таблица 11).

Таблица 11

План денежных потоков (Cash-Flows/Кэш-Фло), млн руб.

Номер строки	Наименование статьи	2009 г.	2010 г.
1	Объем продаж	75409	84723
2	Переменные издержки	28623	31011
3	Постоянные издержки	18877	20289
4	Проценты по кредиту	-	-
5	Налоги и прочие выплаты	24833	28421
6=1-2-3-4-5	Кэш-Фло от производственной деятельности (чистая прибыль)	3076	5002
7	Выплаты на приобретение активов	2000	2400
8	Поступления от продажи активов	-	-
9=8-7	Кэш-Фло от инвестиционной деятельности	-2000	-2418
10	Акционерный капитал	-	-

Окончание таблицы 11

Номер строки	Наименование статьи	2009 г.	2010 г.
11	Заемный капитал	14744	16306
12	Выплаты в погашение займов	-	-
13	Выплаты дивидендов	-	-
14=10+11-12-13	Кэш-Фло от финансовой деятельности	14744	16306
15=16*(Т-1)	Кэш-баланс на начало периода	35000	47744
16=6+9+14+15	Кэш-баланс на конец периода	47744	61632

Капитальная стоимость рассчитывается в проекте баланса инвестиций (активы и пассивы) (таблица 12).

Текущая стоимость — это выручка от реализации товаров (услуг), себестоимость и налоги. Потоки наличности и финансовый анализ отражаются в финансовой части бизнес-плана инвестиционного проекта.

Таблица 12

Баланс предприятия, млн руб.

Показатели	Отчетный год	Плановый год
Основной капитал	29200	31465
материальная недвижимость	28300	29965
нематериальные активы		600
финансовая недвижимость	900	900
Оборотный капитал	28220	29443
запасы товарно-материальных ценностей	22520	23643
запасы готовой продукции	2600	2600
дебиторская задолженность	1600	900
ценные бумаги	730	1500
наличность	770	800
Итого активы	57420	60908
Собственный капитал	42676	44602

Окончание таблицы 12

Показатели	Отчетный год	Плановый год
уставный фонд	32000	32000
резервы	7600	7600
чистая прибыль	3076	5002
Заемный капитал	14744	16306
краткосрочный кредит	2776	4702
долгосрочный кредит	11968	11604
Итого пассивы	57420	60908

4.3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

4.3.1 Сущность экономического обоснования предпринимательского проекта

Деятельность предприятия в конкурентной среде постоянно направлена на поиск нового товара или услуги, которые приносили бы прибыль в ближайшие годы. Создание новой продукции требует капитальных затрат. Вложения в активы (инвестиции) имеют стоимостную и натурально-вещественную формы. Они должны приносить прибыль. В противном случае — будут убытки, т. е. потеря активов предприятия.

Изготовление продукции или оказание услуг с целью получения прибыли — это экономический смысл предпринимательской деятельности. Количественная оценка экономической эффективности инвестиций выражается соотношением прибыли и вложенного в дело капитала (рентабельность) или соотношением капитала и прибыли (срок возврата капитала).

Если рентабельность инвестиций выше процентной ставки банка, то это свидетельствует о целесообразности осуществления инвестиционного проекта. Если рентабельность ниже, то лучше деньги положить в банк и ожидать дивиденды.

Есть два подхода к расчету эффективности инвестиций: первый — метод расчета народнохозяйственной экономической эффективности, который применялся в плановой директивной экономике. Простой срок окупаемости рассчитывается путем деления капиталовложений на наибольшую годовую прибыль. Например, стоимость вложения денег в активы предприятия 50 млн руб. и годовая прибыль

тоже 50. Тогда срок окупаемости будет равен одному году, а рентабельность — 100 %. Периоды вложения средств и получения прибыли не принимались во внимание. Однако 50 млн руб. прибыли третьего года не равны 50 млн руб. инвестиций, затраченных в первом году, по причине инфляции и возможности увеличения денег при вложении их в банк, а не в активы строящегося завода. Традиционный расчет показателей сравнительной народнохозяйственной эффективности приводится в статике, в нем не учитывается динамика притока и оттока наличности.

Второй метод расчета экономической эффективности применяется в рыночной экономике. Методология обоснования инвестиционных проектов здесь принципиально отличается. Она базируется на дисконтировании потоков денежной наличности. *Дисконт* — это коэффициент увеличения или уменьшения стоимости, зависящий от процентной ставки по кредитам. Например, 50 млн руб. положены в банк на три года ($t = 3$) под 20 % годовых ($R = 0,2$). Через три года вклад составит 86,4 млн руб. Расчет наращивания стоимости ведется с учетом коэффициента дисконтирования по формуле:

$$K_0 = (1 + R)^t ; \quad K_0 = (1,2 * 1,2 * 1,2) = 1,728.$$

Размер вклада в третьем году равен: $50 (1 + 0,2)^3 = 50 \times 1,728 = 86,4$ млн руб.

Если сопоставить 50 млн руб. прибыли третьего года с инвестициями первого года, то нужно воспользоваться коэффициентом дисконтирования потери стоимости по формуле:

$$K = 1 / (1 + R)^t, \quad K_0 = 1 / (1,2 * 1,2 * 1,2) = 0,58.$$

Прибыль третьего года, сопоставимая с условиями первого года равна:

$$50 \times 0,58 = 28,93 \text{ млн руб.}$$

Приведенные цифры свидетельствуют о том, что прибыль будущих периодов значительно меньше, в сравнении с началом инвестиций. Абсолютные цифры капиталовложений и доходов последующих лет несопоставимы, их необходимо дисконтировать. *Дисконтированная разница оттока и притока наличности накопления за период функционирования проекта называется чистой текущей стоимостью (ЧТС).*

Расчеты срока окупаемости инвестиций по двум методикам расчета дают различные результаты. По методологии народнохозяйственной экономической эффективности срок окупаемости составляет 1 год,

при дисконтировании потоков средств срок возврата капитала — 4 года (таблица 13). Рентабельность инвестиций для четвертого года равна 6,2 % (3,08:50), но не 100% (50:50).

Определение срока возврата капитала по чистой текущей стоимости представлены в таблице 13.

Таблица 13

Показатели	Чистая текущая стоимость, млн руб.				
	Годы				
	1	2	3	4	5
Инвестиции	50	Строительство	-	-	-
Прибыль	-	-	50	50	50
Коэффициент дисконтирования при R = 0.2	0,833	0,694	0,579	0,483	0,402
Чистая текущая стоимость:					
- за год	-50	-	28,93	24,15	20,08
- с нарастающим итогом	-50 (-41,66)	-50 (-41,66)	-21,07 (-12,73)	+3,08 (+11,41)	+23,16 (+31,49)

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта по динамике притока и оттока наличности с учетом пороговой нормы рентабельности капитала (или внутренней нормы рентабельности) является общепринятой практикой рыночной экономики.

В некоторых странах есть особенности этого метода. Так, по методологии ЮНИДО, нужно дисконтировать не только притоки наличности (прибыль), но и оттоки (инвестиции).

По данным примера можно рассчитать ЧТС. Она составит в первый год — 41,66 = 50*0,83, а с нарастающим итогом, соответственно, — 41,66; -12,73; 11,41; 31,49 (таблица 13).

5 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1 ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Эффективность внутренней среды предприятия определяется следующими основными факторами: высококвалифицированным персоналом, эффективным маркетингом и менеджментом, современной технической базой.

5.1.1. Общая характеристика внешней среды предприятия

Предприятие — это открытая система, которая может существовать лишь при условии активного взаимодействия с окружающей (внешней) средой.



Рисунок 5 — Характеристика внешней среды предприятия

Внешняя среда — это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных струк-

тур и других внешних условий и факторов, действующих в окружающей среде предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности (рисунок 5).

Во внешней среде выделяют:

- микросреду — среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории.

- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности, или, наоборот, более полно использовать благоприятные возможности.

5.1.2 Определяющие факторы микро- и макросреды хозяйствования

Микросреда, как указано на рисунке 5, представлена силами, имеющими непосредственное отношение к предприятию и его предпринимательским возможностям, т. е. поставщиками, клиентами, маркетинговыми посредниками, конкурентами и контактными аудиториями.

Поставщики — это разные субъекты хозяйствования, обеспечивающие предприятие материально-техническими и энергетическими ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основными *клиентами* предприятий являются потребители продукции (услуг) на разных клиентурных рынках:

- потребительском (население, приобретающее товары и услуги для личного потребления);
- производителей (организации, приобретающие продукцию производственно-технического назначения);
- промежуточных продавцов, приобретающих товары и услуги для последующей их перепродажи с прибылью для себя;

- государственных учреждений (оптовые покупатели продукции для государственных нужд);
- международном (зарубежные покупатели на ранее перечисленных типах клиентурных рынков).

Маркетинговые посредники — это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентов. К ним относятся торговые посредники, фирмы - специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Конкуренты — соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наибольшей прибыли.

Предприятиям для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

Контактные аудитории — это организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывающие влияние на его способность достигать поставленных целей. Это финансовые круги (банки, инвестиционные компании, фондовая биржа, акционеры), средства информации, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, население и граждане группы действий (общественные организации).

В макросреде предприятия действует значительно большее количество факторов, чем в микросреде. Им свойственна многовариантность, неопределенность и непредсказуемость последствий.

Природные факторы. Для природной среды характерны: дефицит некоторых видов сырья, удорожание энергии и усиление вмешательства государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Демографические факторы. Для демографической среды характерны: увеличение рождаемости и смертности, снижение рождаемости и смертности, старение населения, рост числа служащих. Снижение рождаемости уменьшает потребность в товарах на демографических рынках — детских, подростковых, молодежных, что вынуждает предприятия приспосабливать свою деятельность для удовлетворения потребностей людей среднего, предпенсионного и пенсионного возрастов.

Изменение структуры населения по возрастным группам приводит к сокращению трудового потенциала. Это требует от предприятий разработки стратегии экономии живого труда путем техниче-

ского перевооружения, повышения уровня механизации и автоматизации производственных процессов.

Научно-технические факторы. Научно-технический прогресс играет определяющую роль в развитии и интенсификации промышленного производства; охватывает все звенья процесса: фундаментальные, теоретические исследования, прикладные изыскания, конструкторско-технологические разработки, создание образцов новой техники, ее освоение и промышленное производство, а также внедрение новой техники в народное хозяйство. Происходит обновление материально-технической базы промышленных предприятий, растет производительность труда, повышается эффективность производства.

Экономические факторы. К основным факторам этой среды относятся: рост и спад промышленного производства, уровень и темпы инфляции, колебания курса рубля относительно валют других государств, система налогообложения и кредитования, спрос и предложение на рынке, платежеспособность контрагентов, уровень и динамика цен, безработица и др.

Экологические факторы. Для этой среды характерны: рост загрязнения окружающей среды и усиление вмешательства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов, ужесточение государственного контроля за качеством и безопасностью товаров.

Нужно максимально учитывать природные условия и ресурсы, другие компоненты при проектировании и функционировании предприятий, добиваться обеспечения экономического равновесия в производственной и социальной деятельности и воспроизводства природной среды.

Политические факторы. На производственной и социальной деятельности предприятия определенно сказываются события, происходящие в политической среде: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов. Внезапные изменения в политической ситуации в стране могут привести к изменению условий хозяйствования, повышению ресурсных затрат, потере прибыли.

Международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, изменение стоимости доллара на мировом рынке, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, откры-

тие новых крупных рынков и др., оказывают влияние на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

5.2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.2.1 Организационная структура повышения экономической эффективности предприятия

На конечные результаты работы предприятия влияет большое количество факторов. Их можно разбить на две большие группы: *внешние и внутренние*. Они могут оказывать как благотворное, так и негативное воздействие. Движущей силой развития являются экономические интересы предприятия как единого целого и его составных частей.

Высокая эффективность субъектов хозяйствования является первопричиной благополучия и процветания государства. Налоги, вносимые налогоплательщиками в государственный и местный бюджеты, финансируют социальную сферу и другие государственные нужды. Равная направленность интересов государства и предприятий обеспечивается соответствующими законами, постановлениями правительства и другими распорядительными документами. Найти баланс интересов государственной и местной власти, предприятий и трудового коллектива — основная задача руководителей всех уровней и рангов. Наиболее характерным противоречием интересов является размер налогов, которые выплачивают юридические и физические лица. Завышение налогов увеличивает доходы исполнительной власти и возможности развития социальной инфраструктуры, но уменьшает шансы предприятий на победу в конкурентной борьбе за счет финансирования инноваций и инвестиций. Единство и борьба противоположностей — таким философским законом можно охарактеризовать поиск баланса интересов всех участников рыночных отношений.

Большое значение в повышении экономической эффективности предприятия имеет методическое обеспечение его составных элементов, которые можно назвать организационным механизмом повышения экономической эффективности предприятия (рисунок 6).

Методическое обеспечение различных составных элементов, приведенных на рисунке 6, является инструментарием управленческих про-

цедур и необходимым условием эффективной работы предприятия. Постоянная адаптация предприятия к изменениям конкурентной среды делает процесс организационных изменений постоянным, что свидетельствует о важности регулярного совершенствования методического обеспечения учета, анализа, планирования и стимулирования.

Дадим краткую характеристику каждому из этих элементов.

Прежде чем принимать какое-либо решение в управлении предприятием, необходимо провести учет и анализ работы предприятия. Глубина исследования зависит от размеров объекта и времени действия принимаемого решения.

С точки зрения методического подхода:

1) к учету — можно выделить три его разновидности: статистический, бухгалтерский, управленческий;

2) к анализу и планированию — можно выделить три уровня: стратегический, текущий и оперативный.

Есть специальные разделы экономической науки по учету и анализу хозяйственной деятельности, в которых представлены методические основы исследования всех аспектов деятельности предприятия. Методические основы анализа экономической эффективности деятельности предприятия изложены в разделе 2, анализ эффективности инновационных проектов — в разделе 3, финансово-экономический анализ инвестиционных проектов — в разделе 4, планирование повышения эффективности предприятия — в разделе 5 и стимулирование — в разделе 6 настоящего пособия.

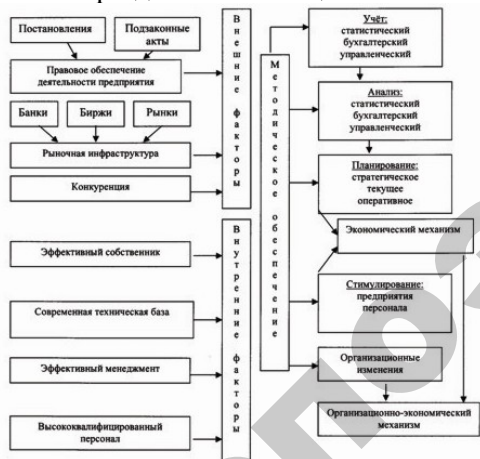


Рисунок 6 - Схема организационно-экономического механизма повышения эффективности предприятия

5.2.2 Организационный процесс на предприятии

Организационный прогресс выражается в совершенствовании действующих и применении новых форм и методов организации производства и труда, элементов хозяйственного механизма.

Для осуществления производственного процесса необходимо его материально-техническое обеспечение и соответствующая организация — правильное и эффективное соединение живого труда (работников) с вещественными элементами производства (орудиями и предметами труда).

Организация труда представляет собой систему мероприятий, направленных на наиболее рациональное использование рабочей силы в производстве.

Соединение участников трудового процесса обеспечивается разными формами разделения и кооперации труда, организацией обслуживания рабочих мест, установлением рациональных режимов труда и отдыха.

Основными направлениями организационного прогресса являются:

1) совершенствование организации производства (усиление непрерывности и гибкости производства, согласованности в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства, рационализация организации потока и использования средств производства и т. п.);

2) улучшение организации труда (внедрение комплекса мероприятий, основанных на достижениях науки и передового опыта, которые дают возможность наилучшим образом соединить технику и людей в производственном процессе, эффективнее использовать материальные и трудовые ресурсы, позволяют повысить производительность труда, улучшить условия труда, сделать его более содержательным и привлекательным);

3) рационализация элементов хозяйственного механизма (системы управления, планирования и прогнозирования, финансирования, материального стимулирования, материально-технического обеспечения, научно-технического обслуживания производства), переход предприятия на рыночные экономические отношения с государством и другими контрагентами.

Основными современными тенденциями организационного прогресса также являются: ускорение темпов развития отдельных обществен-

ных форм организации производства (деконцентрации, кооперирования, конверсии, диверсификации), углубление мотивации труда, развитие коллективных форм организации и оплаты труда.

5.2.3 Организационные изменения в стимулировании управленческого персонала

«Стимулирование» как понятие представляет собой совокупность способов реализации экономических интересов участников рыночных отношений. Объектами стимулирования являются предприятие как самостоятельный субъект хозяйствования, персонал как трудовой коллектив и лично каждый работник. Стимулы для предприятия зависят, в первую очередь, от внешних факторов, а именно: правового обеспечения правил экономического поведения; наличия и функционирования составных частей рыночной инфраструктуры, а также проявления конкуренции. Законодательная база создается законодательными и исполнительными органами власти. Годы и десятилетия нужны для обеспечения согласованности и равной направленности интересов *трех основных участников рыночной экономики*: правительства, предпринимателей (работодателей), работников (профсоюзов). Исходной базой для принятия экономических законодательных актов является экономическая теория. Однако субъективное восприятие или непонимание авторами законопроектов тех или иных экономических процессов приводит к созданию или разрушению организационно-экономического механизма повышения эффективности предприятия. Наиболее характерным примером являются разные подходы к решению такой экономической проблемы, как инфляция. Большинство восточноевропейских государств, переходивших в конце прошлого века от плановой к рыночной экономике, стремились всеми имеющимися способами уменьшить инфляцию, так как она ведет к обесцениванию денег и источников финансирования инвестиций. Правительство некоторых стран избрало тактику поддержания умеренной инфляции для «разогрева экономики», что в начале ее осуществления дало значительные темпы роста валового внутреннего продукта на короткий период. Однако появилось несколько курсов национальной валюты, что стало антистимулом. Отток капитала в зону более благоприятного инвестиционного климата замедлил темпы развития большинства субъектов хозяйствования и национальной экономики в целом. Снизилась конкурентоспособность продукции, увеличилась доля убыточных и неплатежеспособных предприятий.

Из приведенного примера правового обеспечения способов решения одной экономической проблемы видна первостепенная роль этой группы внешних факторов. Негативное воздействие на деятельность субъектов хозяйствования оказывает такой организационный момент, как частота выхода подзаконных актов и внесение в них изменений.

Стабильность правового обеспечения деятельности субъектов хозяйствования — важнейшая предпосылка создания организационного механизма повышения эффективности предприятий и ее основной части — стимулирования развития.

Заинтересованность персонала в высоких конечных результатах работы предприятия проявляется по-разному, в зависимости от занимаемой должности, уровня тарифной заработной платы, интеллектуальных способностей и психофизиологических особенностей работников. Первостепенное значение имеет стимулирование труда высшего управленческого персонала. «Эффективный собственник» и «эффективный менеджмент» — новые понятия для отечественной теории и практики. С точки зрения экономического смысла собственник заинтересован в приумножении своего капитала с помощью команды высокопрофессиональных управляющих. Однако в реальной практике не только предприятие коммунальной собственности, где в качестве представителя таковой выступает чиновник, но и частное предприятие, руководимое собственником, может быть неэффективным по целому ряду причин. Они являются предметом исследования и исходной позицией для выработки системы стимулирования персонала. Подходы к построению премиальных положений изложены в следующем разделе.

Движущей силой хозяйственного механизма повышения эффективности предприятия является *экономический интерес высшего управленческого персонала* и лично — его руководителя. В теории и практике рыночной экономики имеется большое количество премиальных систем оплаты труда, ориентированных на достижение высоких конечных результатов.

Поскольку критерием экономической эффективности предприятия за год является *рентабельность собственного капитала*, то именно он должен быть основным в системе показателей премирования директора за текущие результаты деятельности предприятия. Исходные данные для планирования уровня экономической эффективности должны быть заложены в годовом бизнес-плане субъекта хозяйствования. Например, месячный оклад директора — 500 дол-

ларов. Эффективность предприятия — 7 %, среднеотраслевая — 5 %. Превышение экономической эффективности составляет 0,4 (7 : 5 - 1). Премия директору — $500 \times 0,4 = 200$. Если эффективность ниже среднеотраслевой — премия не предусматривается. Есть такой подход к оплате труда руководителя, когда его оклад составляет три, пять или более среднемесячных величин заработной платы работников предприятия, в зависимости от размера последнего. Уровень премии следует также увязать с рентабельностью активов или эффективностью предприятия.

Второй критерий экономической эффективности — *рост стоимости акций* (чистых активов), который определяется по результатам работы за год, — целесообразно увязать с годовым вознаграждением руководителя. Оно может быть в виде 13-й заработной платы или ежегодного бонуса, которые выплачиваются из прибыли.

Если собственник имущества, вверенного директору, ориентирует его на повышение экономической эффективности предприятия, то руководитель соответствующим образом организует оплату труда высшего и среднего управленческого персонала.

Вряд ли можно ожидать повышения экономической эффективности, если основным показателем премирования директора является выполнение производственной программы. Ее можно выполнить с убытком, и положить продукцию на склад при отсутствии покупателей. Спорным показателем стимулирования представляется рентабельность продукции. Если не принимаются во внимание стоимость активов или собственный капитал, использованные на предприятии, то высокий уровень рентабельности продукции (например, 25 %) может соответствовать низкому уровню рентабельности капитала (например, 1 %).

Если у руководителя предприятия в контракте записано много (пять, десять и более) частных показателей и условий премирования, то ориентация на высокие конечные стоимостные результаты, в сопоставлении с капитальными затратами, является маловероятной. В то же время, если собственник имущества (или представитель собственника на государственном предприятии) проводит мониторинг деятельности субъектов хозяйствования по основным показателям экономической эффективности, которые находят также отражение в контракте руководителя и премиальной системе, то формируется соответствующее экономическое мышление.

Для того чтобы охватить большее количество показателей экономической эффективности в планировании и стимулировании, целе-

сообразно включить их в премиальную систему высшего управленческого персонала. Например, технический директор должен отслеживать рентабельность активов. Основная идея такой ориентации — прибыль не любой ценой, а меньшими капитальными затратами. В центре внимания главного бухгалтера должна быть прибыльность продаж. Это означает увеличение прибыли по всем видам деятельности и экономию на себестоимости продукции (работ, услуг). Главный технолог машиностроительного предприятия должен ориентироваться на снижение материалоемкости производства в краткосрочном и долгосрочном периодах. Главный энергетик отвечает за снижение энергоемкости производства. Руководитель функционального подразделения, занятого организацией труда и заработной платы, должен отслеживать и отвечать за соотношение темпов прироста оплаты и производительности труда. Коммерческий директор влияет на величину оборотного капитала, поэтому его рентабельность нарастающим итогом с начала года — основной показатель премирования (или оборачиваемость оборотных средств).

Особое место в управленческой команде занимает финансовый директор, который должен иметь базовое экономическое образование, знать бухгалтерский учет и аудит. Он отвечает за достоверность финансовых и бухгалтерских документов. Поэтому целесообразно предусмотреть одинаковые показатели премирования для генерального и финансового директоров.

В современной рыночной мировой экономике действует следующая эффективная модель делового сотрудничества: генеральный директор — финансовый директор — аудитор — аналитик — инвестор. Руководитель предприятия не всегда досконально осведомлен о принципах и счетах бухгалтерского учета. Подтверждение достоверности первичной и публичной финансово-экономической информации, а также анализ финансового положения формально закреплены за финансовым директором. Непрофессиональное поведение этого должностного лица может быть причиной искажения финансовой отчетности. Если внешний аудитор не обнаружил преднамеренных или случайных ошибок, а аналитик сделал неправильные выводы для собственников и потенциальных инвесторов, то для такой компании можно предсказать серьезные финансовые затруднения или банкротство. В последние годы несколько транснациональных корпораций прекратили свое существование по этой причине.

Основные задачи финансового директора — разработать финансовую стратегию, долгосрочный план финансирования развития предприятия, годовой бизнес-план, в котором должны найти отражение рентабельность собственного капитала и доходность акций. Неполучение фактической прибыли, по сравнению с бизнес-планом, свидетельствует о неспособности высшего управленческого персонала оправдать прогноз дохода собственников и возможной потере потенциальных инвесторов. Такое предприятие ухудшает свои позиции в конкурентной среде.

Изложенные подходы к обоснованию системы премирования высшего управленческого персонала являются информацией к размышлению при конструировании оригинального организационно-экономического механизма повышения экономической эффективности для каждого конкретного предприятия.

Итак, совокупность планирования и стимулирования является стержнем экономического (хозяйственного) механизма функционирования предприятия. В нем отражаются экономические отношения, возникающие в процессах производства товара (услуги), распределения, обмена и потребления. Запланировать работу предприятия нужно так, чтобы планы соответствовали экономическому смыслу, а стимулирование способствовало их выполнению. Если планы не учитывают действия экономических законов (например, закона накопления), а существующее стимулирование не оказывает влияния на персонал, то можно предсказать финансовые затруднения. Экономический механизм деятельности предприятия реализуется с помощью такого метода экономического управления, как *коммерческий расчет*. Смысл его состоит в том, что при принятии управленческих решений соизмеряются затраты и результаты. Превышение стоимостного выражения результата над затратами свидетельствует о наличии прибыли. Соотношение прибыли и затрат характеризует уровень экономической эффективности.

Экономический механизм деятельности предприятия касается всех структурных подразделений, которые в условиях рыночной экономики очень динамичны. Создаются новые участки и цеха, ориентированные на конкурентоспособную продукцию; выделяются новые юридические лица из материнской фирмы. Необходима настройка экономического механизма во взаимоотношениях производственных и функциональных подразделений. Часто организационные изменения проводятся в связи с появлением новых законов и решений правительства. Следует иметь в виду, что эффективный

менеджмент постоянно самосовершенствуется. Это также находит отражение в организационных изменениях учета, анализа, планирования и стимулирования.

Особая роль в организационно-экономическом механизме хозяйствования отводится *методическому обеспечению* перечисленных функций управления. Если предприятие малое, а собственник — директор, то он в голове держит всю необходимую информацию. Однако человеческие возможности ограничены, поэтому каждое юридическое лицо насчитывается несколько работников, что предполагает разделение труда и осмысление производственных и управленческих процедур. Чем крупнее фирма, тем сложнее процесс управления, тем большее значение уделяется методическому (текстовому и компьютерному) сопровождению. Постоянная адаптация предприятия к изменению конкурентной среды делает процесс организационных изменений непрерывным. Отсюда вытекает понимание важности регулярного совершенствования методического обеспечения учета, анализа, планирования и стимулирования.

Исходя из вышеизложенного, можно дать определение рассматриваемой категории.

Организационно-экономический механизм повышения эффективности предприятия представляет собой совокупность способов реализации экономических интересов в процессе производства, распределения, обмена и потребления продукта при благоприятном воздействии внешних и внутренних факторов.

Итак, в способах управления приоритет принадлежит стимулированию. Если не будет обеспечена прямая и косвенная зависимость оплаты труда персонала от конечных результатов деятельности предприятия и достойный уровень оплаты, то вряд ли можно рассчитывать на повышение эффективности производства. Будут предприниматься различные попытки обеспечить дополнительные *легальные* и *нелегальные* источники дохода. Особенно большое негативное влияние на развитие субъекта хозяйствования оказывает неудовлетворенность высшего управленческого персонала системой организации своей заработной платы, которая зависит от собственника. Эффективный менеджмент является основным внутренним фактором воздействия на результаты работы юридического лица.

Из *внешних* факторов ключевым звеном представляется правовое обеспечение. Если законодательная база в государстве неадекватна экономической теории и мешает проявлению творческой предпринимательской инициативы, то национальный капитал устремляется

в страны с более благоприятным инвестиционным климатом. При нахождении баланса интересов государства, предпринимателей и работников, все субъекты рыночной инфраструктуры начинают проявлять деловую активность. Создается конкурентная среда. *Конкуренция*, в основе которой лежит экономический интерес, является *двигателем прогресса*.

Эффективная работа предприятия дает источник финансирования расширенного воспроизводства товаров и услуг. Для того чтобы организованно-экономический механизм работал без сбоев, необходима его регулярная наладка: организационные изменения и методическое обеспечение более совершенных систем учета, анализа, планирования, стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интегральная эффективность предприятия. Эффективность производства представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов производства за определенный промежуток времени. Она характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение высоких результатов при наименьших затратах.

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами.

Под результатами производства понимают его полезный конечный результат в виде:

- 1) результата процесса производства, измеряемого объемом продукции в натуральной и стоимостной формах;
- 2) народнохозяйственного результата деятельности предприятия, который включает не только количество изготовленной продукции, но и охватывает ее потребительскую стоимость.

Конечным результатом производственно-хозяйственной деятельности предприятия за определенный промежуток времени является чистая продукция, т. е. вновь созданная стоимость, а конечным финансовым результатом коммерческой деятельности — прибыль.

Эффективность производства можно классифицировать по отдельным признакам. В зависимости от признаков классификации, существуют следующие ее виды:

- по последствиям — *экономическая, социальная и экологическая*;
- по месту получения эффекта — *локальная* (хозрасчетная) и *народнохозяйственная*;
- по степени увеличения (повторения) — *первичная* (одноразовый эффект) и *мультипликационная* (многократно повторяющаяся);
- по цели определения — *абсолютная* (характеризует общую величину эффекта, или в расчете на единицу затрат или ресурсов) и *сравнительная* (при выборе оптимального варианта из нескольких вариантов хозяйственных или других решений).

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия.

Достижение экономического или социального эффекта связано с необходимостью осуществления текущих и единовременных затрат. К текущим относятся затраты, включаемые в себестоимость продукции. Единовременные затраты — это авансированные средства на создание основных и прирост оборотных фондов в форме капитальных вложений, которые дают отдачу только через некоторое время.

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики — от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом, общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса (см. рисунок 6).

Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- определять уровень эффективности использования всех видов применяемых в производстве ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства (рисунок 7):

1) обобщающие показатели:

- производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;
- прибыль на единицу общих затрат;

- рентабельность производства;
- затраты на 1 рубль товарной продукции;
- доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
- народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;

2) показатели эффективности использования труда (персонала):

- темп роста производительности труда;
- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;
- абсолютное и относительное высвобождение работников;
- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;
- трудоемкость единицы продукции;
- зарплатоемкость единицы продукции;

3) показатели эффективности использования производственных фондов:

- общая фондоотдача;
- фондоотдача активной части основных фондов;
- рентабельность основных фондов;
- фондоемкость единицы продукции;
- материалоемкость единицы продукции;
- коэффициент использования важнейших видов сырья и материалов;

4) показатели эффективности использования финансовых средств:

- оборачиваемость оборотных средств;
- рентабельность оборотных средств;
- относительное высвобождение оборотных средств;
- удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);
- рентабельность капитальных вложений;
- срок окупаемости капитальных вложений и др.

Факторы роста эффективности. Уровень экономической эффективности в промышленности зависит от многообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли промышленности вследствие ее технико-экономических особенностей характерны специфические факторы эффективности.

Все многообразие факторов роста экономической эффективности можно классифицировать по трем признакам:

- 1) источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости про-

изводства продукции, рациональное использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции;

2) основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно-технического прогресса, повышение технико-экономического уровня производства; совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др.;

3) уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы **делятся на:**

а) **внутренние** (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления и др.;

б) **внешние** — совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и др.



Рисунок 7 – Система показателей экономической эффективности производства

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы совершенствования законодательства Республики Беларусь на современном этапе: материалы Респ. науч.-практ. конф.: Минск, 2 дек. 2005 г. / под ред. И.В. Новиковой. — Минск: БГЭУ, 2005. — 267 с.
2. Введение в институциональную экономику: учеб. пособие / под ред. Д.С. Львова. — М.: Экономика, 2005. — 639 с.
3. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учеб. пособие: в 2 ч./ А.С. Головачев. — Минск: Вышэйшая школа, 2008. — Ч.1. — 447с.
4. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учеб. пособие: в 2 ч./ А.С. Головачев. — Минск: Вышэйшая школа, 2008. — Ч. 2. — 464 с.
5. Данчул, А.Н. Системный анализ управления экономическими процессами: учеб.-метод. пособие. / А.Н. Данчул, В.П. Корнеев. — М.: РАГСС, 2001. — 140 с.
6. Стэк, Джек. Большая игра в бизнес: пер. с англ./ Джек Стэк. — М.: «Деловая Лига», 1994. — 321 с.
7. Друкер, П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. — 398 с.
8. Емельянов, В.А. Рыночная активность предприятия / В.А. Емельянов, Н.П. Беляцкий, П.А. Достанко. — М.: Наука, 2005. — 192 с.
9. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. — М.: ЦЭМИ РАН. Наука, 2004. — 240 с.
10. Коломиец, И.И. Экономика предприятия / И.И. Коломиец. — Минск: ИСЗ, 2001 — 123 с.
11. Комплексный прогноз научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2001-2020 гг. — Минск, 2000. — Т. 5.
12. Логистика. Основы теории. — СПб.: Союз, 2001. — 544 с.
13. Лутохина, Э.А. Экономическая система общества: структура, социальная ориентация, белорусская модель / Э.А. Лутохина. — Минск: Акад. управ. при Президенте Респ. Беларусь, 2003. — 204 с.
14. Мазоль, С.И. Инвестиционный анализ: пособие / С.И. Мазоль. — Минск: БГЭУ, 2009. — 538 с.
15. Максименко, Н.В. Внутрифирменное планирование / Н.В. Максименко. — Минск: Вышэйшая школа, 2008. — 398 с.
16. Мишин, Ю.В. Экономические основы организации конкурентоспособного производства / Ю.В. Мишин. — М.: Изд. дом «Новый век», 2000. — 212 с.

17. *Мясникович, М.В.* Источники и перспективы устойчивого экономического роста Беларуси / М.В. Мясникович, С. М. Дедков. — Минск: ИООО «Право и экономика», 2004. — 75 с.
18. *Мясникова, О.В.* Современные подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов / О.В. Мясникова // Экономика и управление. — 2005. — № 1 — С. 9-15.
19. Национальная экономика Беларуси: под ред. В.Н. Шимова; учебник: 3-е изд. — Минск: БГЭУ, 2009. — 751 с.
20. *Немогай, Н.В.* Конкурентоспособность. Учеб.- метод. комплекс: учеб. пособие / Н.В. Немогай. — Гомель: ЦИИР, 2009. — 259 с.
21. Основные положения Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 гг. (Электронный ресурс).
22. О предприятиях Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь от 14 дек. 1990 г. с изм. и доп. / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. — 2001 г. — № 48, 2/759.
23. *Панова, Л.И.* Уровни и этапы организации разгосударствления и приватизации предприятий / Л.И. Панова // Экономика. Управление. Право. — 2004. — № 3. — С. 22-24.
24. *Панова, Л.И.* Система управления государственной собственностью / Л.И. Панова // Экономика и управление. — 2006. — № 3. — С. 52-59.
25. Предпринимательство и бизнес-планирование: учеб. пособие / И.Н. Фурс, Г.М. Наливайко. — Минск: БГАТУ, 2009. — 260 с.
26. Промышленная собственность: норм.- метод. материалы. — Минск: НЦИС, 2003. — 380 с.
27. Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 гг. // Республика. — 2006. — № 36.
28. Республика Беларусь 1995–2008: сб. статей / Минстат Респ. Беларусь. — Мн., 2008.
29. *Раицкий, К.А.* Экономика организации (предприятия) / К.А. Раицкий. — М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2004. — 1012 с.
30. *Савицкая, Г.В.* Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г.В. Савицкая. — М.: Новое знание, 2003. — 160 с.
31. *Савицкая, Г.В.* Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — Минск: БГЭУ, 2009. — 351 с.
32. Системный анализ и принятие решений: словарь-справочник / под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. — М.: Высшая школа, 2004. — С. 375.
33. *Синица, Л.М.* Организация производства / Л.М. Синица. — Минск: ИВЦ Минфина, 2008. — 540 с.
34. *Склярченко, В.К.* Экономика предприятия / В.К. Склярченко. — М., 2007.
35. Стимулирование коммерциализации инноваций: под ред. П.Г. Никитенко. — Минск, 2006.
36. *Стутели, Р.* Бизнес-план: 2-е изд. / Р. Стутели. — СПб.: Изд. дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. — 352 с.
37. *Суша, Г.З.* Экономическая эффективность предприятия: учеб.- практ. Пособие / Г.З. Суша. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2003. — 96 с.
38. *Суша, Г.З.* Методика определения экономической эффективности предприятия / Г.З. Суша. — Минск: Изд-во МИУ, 2003. — 35 с.
39. *Тарануха, Ю.В.* Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике / Ю.В. Тарануха. — М.: Дело и сервис, 2003. — 368 с.
40. Финансирование и кредитование инвестиций: учеб. пособие; под ред. Т.К. Савчук. — Минск: БГЭУ, 2009.
41. *Шинкевич, Н.В.* Предприятие как система: теория и практика адаптации к современным условиям / Н.В. Шинкевич // Экономика и управление. — 2005. — № 3. — С. 58-63.
42. *Шинкевич, Н.В.* Методологические основы формирования стратегии устойчивого развития предприятия / Н.В. Шинкевич // Экономика и управление. — 2006. — № 1. — С. 77-83.
43. *Шинкевич, Н.В.* Предпринимательский стиль хозяйствования и повышение эффективности работы предприятия / Н.В. Шинкевич // Экономика и управление. — 2006. — № 3. — С. 60-69.
44. Экономика предприятия: учеб. пособие; под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск: БГЭУ, 2008. — 719 с.
45. Экономическая эффективность предприятия / в кн.: Суша, Г.З. Экономика предприятия: учеб. пособие. — М.: Новое знание, 2005. — 470 с.

**ЭФФЕКТИВНОЕ СОЧЕТАНИЕ
РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Ничто не может заменить хорошего руководства и управления на предприятии. Правильная стратегия, современная технология, приемлемый рынок, первоклассные юристы и даже очень большая норма капитализации не смогут восполнить отсутствия компетентного руководства и управления. Когда предпринимателей спрашивают об успехах и неудачах, то речь обычно сводится к вопросу о возможностях руководства и управления.

Важно уяснить различие между понятиями “руководство” и “управление”, так как они, хотя и взаимосвязаны, но это не одно и то же. Часто их употребляют как синонимы, но у них много важных стилистических и смысловых различий:

- Руководители выступают в роли пионеров, менеджеры – в роли создателей организации.
- Руководители осуществляют дела, менеджеры – связаны с процессом их осуществления.
- Руководителям более свойственна эмоциональность и интуиция, менеджерам – логика и аналитический ум.
- Руководители больше занимаются творчеством, тогда как менеджеры – решением проблем.
- Руководство – это сила духа, смелость, предвидение, сила, энтузиазм, воображение, умение убеждать. Управление означает связь, планирование, наделение полномочиями, контролирование, координирование, решение проблем, маркетинг, преданность, выбор из нескольких альтернативных вариантов, поддержание взаимоотношений и определение основных обязанностей.
- Руководители рискуют, желая создать новые предприятия и расширяя границы своего воображения. Менеджеры – это опытные люди, стремящиеся делать все “правильно” и создавать организации, которые функционируют согласно замыслу. Управление держит предприятие по заданному курсу, равномерно распределяя груз всех обязанностей.
- Руководство, по определению менеджеров, является воздействием на людей для достижения общих целей. Но по определению руководителя, руководство – это горение, настойчивость и сосредото-

точное желание организовать людей, чтобы добиться ясных и стоящих того целей. Различие едва уловимо – это страстность.

- Никакая компания, правительство или академический институт не смогут долго продержаться без сильной комбинации составляющих руководства и управления.

- Руководитель стремится к успеху так же, как охотничья собака преследует свою жертву – с непреклонной настойчивостью. Менеджеры обеспечивают последовательность, согласованность и постоянство, дающие возможность повторять успех изо дня в день.

Необходимые сочетания руководства и управления

- Управление и руководство вместе – это как лошадь и наездник. Каждое предприятие нуждается в руководстве и управлении и партнеры должны знать, как создать опытную, хорошо обученную команду, обладающую двумя указанными характеристиками.

- Руководители должны создавать свою собственную культуру – это отношение предприятия с клиентами и персоналом, организационные и групповые ценности, выполнение намеченных целей, способность решать проблемы, представляющие риск для предприятия.

- Люди обычно сочетают в себе способности к руководству и управлению, у некоторых – одно начало сильнее другого, у других – их соотношение примерно равное. Поэтому, безусловно, для успеха предприятия необходим правильный выбор нужного человека и с нужной комбинацией указанных характеристик.

- Руководители и управляющие должны быть определены на ранних стадиях переговоров с тем, чтобы партнеры начали понимать перспективы, цели, стили и рабочие взаимосвязи друг друга как можно раньше.

- Руководители предприятия должны иметь, скорее, опыт управления, чем опыт работы с кадрами или опыт консультирования.

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ,
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСПЕХ ФИРМЫ**

Первый принцип – Потребители – это жизненная сила нашей фирмы.

Самая большая наша потеря – это потеря клиента.

Второй принцип – Начальник должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них. Руководить – значит справляться с самим собой. Требуй от других того, что сам в состоянии сделать. Дай ощутить каждому сотруднику результаты собственного успеха.

Третий принцип - Вовлечение всего персонала в работу. Зеленую улицу – росту талантов фирмы. Основной путь для продвижения по службе – точно и четко осознавать недостатки и потери фирмы, ее доходы и расходы.

Четвертый принцип – Комплексный подход к системе менеджмента качества. Поставим в центр нашей фирмы решение задач в трех областях: маркетинге, производстве и финансах.

Пятый принцип – Системный подход к управлению. Создадим фирму с такой системой, которая будет работать сама и обеспечивать прибыль.

Все – одна команда, одержимая качеством.

Шестой принцип – Процесс улучшения работы – постоянное непрерывное выполнение своих обязанностей по совершенствованию деятельности фирмы.

Седьмой принцип – Подход к принятию решений на основе анализа и долгосрочной стратегии. План – это чертеж, по которому шаг за шагом строится бизнес.

Восьмой принцип – Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Заключать долгосрочные контракты, которые цементируют партнерские взаимоотношения.

Приложение 3

РАСЧЕТ ОБОБЩАЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Показатели, необходимые для определения валового внутреннего продукта (объема производства):
 - товарная продукция;
 - стоимость остатков незавершенного производства;
 - стоимость сырья и материалов заказчика.
- Товарная продукция - это:
 - стоимость готовой продукции;
 - стоимость полуфабрикатов;
 - стоимость работ и услуг производственного характера.
- Показатели, необходимые для определения чистой продукции:
 - валовая продукция;
 - материальные затраты;
 - амортизационные отчисления.
- Показатель чистой продукции на единицу затрат определяется делением чистой продукции на затраты.
- Показатель затрат на 1 руб. товарной продукции рассчитывается делением затрат на товарную продукцию.

Расчет показателей использования труда (персонала)

- Расчет производительности труда различают в зависимости от единиц измерения объема продукции:
 - натуральный;
 - трудовой;
 - стоимостной.
- Производительность труда - это:
 - деление объема продукции в стоимостном выражении на среднесписочную численность промышленно-производственного персонала (ППП);
 - деление объема продукции в физических единицах измерения на среднесписочную численность ППП;
 - деление объема продукции в нормо-часах на среднесписочную численность ППП.
- Индекс роста производительности труда – это относительное изменение производительности труда за определенный период.

- Основной принцип организации оплаты труда: темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы.
- Трудоемкость единицы продукции – это показатель, обратный производительности труда.
- Зарплатоемкость единицы продукции – это:
 - деление фонда оплаты труда на объем продукции в физических единицах.
 - деление объема производства на заработную плату.

Расчет показателей использования производственных фондов

- Фондоотдача рассчитывается по формуле:
Стоимость объема производства, деленная на среднегодовую стоимость основных производственных фондов (ОПФ).
- Фондоемкость – это показатель, обратный фондоотдаче.
- Фондовооруженность (Фч) определяется по формуле:
$$Фч = \text{среднегодовая стоимость ОПФ} / \text{среднесписочную численность ППП.}$$
- Материалоемкость определяется делением материальных затрат на объем производства в стоимостном выражении.
- Точка безубыточности (К) определяется по следующей формуле:
$$К = \text{затраты постоянные/цену ед. продукции} - \text{затраты переменные на ед. продукции.}$$
- Коэффициент оборачиваемости (число оборотов) – это отношение реализованной продукции к среднегодовой стоимости оборотных средств.
- Время одного оборота оборотных средств – это отношение 360 дней к числу оборотов оборотных средств.

Расчет финансово-экономических показателей

- Прибыль (П) рассчитывается по формуле:
$$П = \text{объем продаж} - \text{себестоимость продукции.}$$
- Рентабельность производства – это отношение прибыли к основным производственным фондам и остаткам нормируемых оборотных средств, умноженное на 100 %.
- Рентабельность продукции (Рп) определяется по формуле:

$$Рп = \text{прибыль} / \text{себестоимость продукции} \times 100 \%$$

4. По следующей формуле можно рассчитать рентабельность единицы продукции (Р_е):

$$P_e = (\text{цена ед. продукции} - \text{себестоимость ед. продукции}) / \text{себестоимость единицы продукции} \times 100 \%$$

5. По следующей формуле определяется рентабельность инвестиций (Р_и):

$$P_i = \text{прибыль} / \text{инвестиции} \times 100 \%$$

6. Рентабельность продаж (Р_в) определяется по формуле:

$$P_v = \text{прибыль} / \text{объем продаж} \times 100 \%$$

7. По следующей формуле определяется рентабельность собственного капитала (Р_к):

$$P_k = \text{прибыль} / \text{собственный капитал} \times 100 \%$$

8. Платежеспособность – это отношение собственного капитала к активам.

9. Ликвидность – это отношение легко реализуемых активов к краткосрочному займу.

10. Оборот капитала – это отношение объема продаж к активам.

11. Срок окупаемости капитальных вложений – это деление капитальных вложений на прибыль.

Перечень основных показателей, используемых при анализе деятельности предприятия

1. Капитальные вложения.
2. Мощность предприятия.
3. Среднесписочная численность ППП.
4. Средняя заработная плата.
5. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов.
6. Среднегодовая стоимость оборотных средств.
7. Объем производства.
8. Цена.
9. Выручка.

Перечень расчетных показателей, используемых при анализе деятельности предприятия

1. Фонд оплаты труда.
2. Фондоотдача.
3. Фондоемкость.
4. Фондовооруженность.
5. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.
6. Время оборачиваемости оборотных средств.
7. Материалоемкость.
8. Себестоимость, в том числе: материальные затраты, амортизационные отчисления, фонд оплаты труда, отчисления на социальные нужды (налоги), прямые и накладные расходы, постоянные и переменные затраты.
9. Точка безубыточности.
10. Текучесть кадров.
11. Качество производства.
12. Качество продукции.
13. Налоги, уплачиваемые из выручки (примерно 18 %); налоги, начисляемые на фонд заработной платы (примерно 40 %); налоги, начисляемые на прибыль (примерно 24 %).
14. Прибыль (валовая, балансовая, чистая).
15. Срок окупаемости капитальных вложений.
16. Рентабельность продукции, производства, капитала и т. д.
17. Производительность труда.

18. Платежеспособность.
19. Ликвидность.
20. Темпы роста всех показателей.

Перечень основных показателей, используемых при разработке бизнес-плана действующего предприятия

1. Темпы роста заработной платы.
2. Темпы роста фондоотдачи.
3. Темпы роста материалоемкости.
4. Темпы роста объема производства.
5. Темпы роста производительности труда.
6. Мощность предприятия.
7. Налоги (процентные ставки).

Перечень расчетных показателей, используемых при разработке бизнес-плана действующего предприятия

1. Средняя заработная плата.
2. Объем производства.
3. Производительность труда.
4. Среднесписочная численность ППП.
5. Фонд оплаты труда.
6. Фондоотдача.
7. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов.
8. Фондоемкость.
9. Фондовооруженность.
10. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.
11. Время оборачиваемости оборотных средств.
12. Материалоемкость.
13. Себестоимость, в том числе: материальные затраты, амортизационные отчисления, фонд оплаты труда, отчисления на социальные нужды (налоги), накладные расходы, постоянные и переменные затраты.
14. Точка безубыточности.
15. Цена.
16. Текучесть кадров.
17. Качество производства.
18. Качество продукции.
19. Прибыль (валовая, балансовая, чистая).
20. Выручка.
21. Капитальные вложения.

22. Срок окупаемости капитальных вложений.
23. Рентабельность продукции, производства, капитала и т. д.
24. Платежеспособность.
25. Ликвидность.
26. Темпы роста всех показателей.

Приложение 5

Примеры расчета экономической эффективности инноваций

1. Приобретение нового технологического оборудования взамен изношенного

В цехе точного литья необходимо заменить изношенное литейное оборудование. Стоимость новой технологической автоматической линии 80 млн руб. Нормативный срок службы - 5 лет. Недоамортизированная стоимость старых машин - 1 млн руб. За счет уменьшения припусков на обработку и **литниковой** системы норма расхода материалов снизится с 10 до 8 кг на одно изделие, которое является **представителем из плановой номенклатуры продукции**. Цена шихтовых материалов, рассчитанных на одно изделие, составляет 800 руб. Норма времени по всем технологическим операциям снизится с 60 до 45 мин на изделие. Годовая производственная программа составляет 50 000 штук литейных заготовок, пересчитанных на представителя продукции. Для обслуживания электроники автоматической линии необходимо дополнительно предусмотреть рабочее место наладчика, месячная зарплата, которого составляет 5 тыс. руб. Часовая тарифная зарплата рабочего литейщика – 32 руб. Премия рабочих составляет 30 % за показатель качества продукции. Дополнительная заработная плата – 15 %. Начисления на заработную плату, включаемые в себестоимость продукции, составляют 20 %. На новой технологической линии установлен электродвигатель мощностью 3 кВт. Стоимость 1 кВт/ч электроэнергии – 10 руб. Для изучения практики эксплуатации автоматической литейной линии на завод-изготовитель необходимо командировать наладчика, командировочные расходы которого составят 7000 руб. Новая технология литья начинается после наладочных работ в октябре месяце.

Расчет экономической эффективности

1. Экономия материалов:

$$\mathcal{E}_m = (10-8) \times 50000 \times 800 = 80000 \text{ тыс. руб.}$$

2. Перерасход электроэнергии:

$$-\mathcal{E} = -3 \times 45/60 \times 50000 \times 10,0 = 1125 \text{ тыс. руб.}$$

3. Экономия по заработной плате:

$$\mathcal{E} = (60-45/60 \times 32 \times 50000-1 \times 5000 \times 12) \times 1,3 \times 1,15 = 508300 \text{ руб.}$$

4. Уменьшение отчислений на заработную плату (социальный налог):

$$\mathcal{E}_o = 508300 \times 0,2 = 101660 \text{ руб.}$$

5. Увеличение амортизационных отчислений:

$$-\mathcal{E}_a = -80000 \cdot 1:5 - 1000 = -17000 \text{ тыс. руб.}$$

6. Прочие расходы:

$$-\mathcal{E}_n = -7000 \text{ руб.}$$

Годовая экономия от снижения себестоимости продукции (тыс. руб.) составит:

$$3 = 80000 - 1125 + 508,3 + 101,66 - 17 - 7 = 62477,96.$$

Простой срок окупаемости инвестиций:

$$T = 80000/62477,96 = 1,3 \text{ года.}$$

Экономия от снижения себестоимости продукции в отчетном году:

$$\mathcal{E} = 62477,96 \times 3:12 = 15619,5 \text{ тыс. руб.}$$

2 Создание новой продукции с использованием патента на полезную модель

Запатентованная полезная модель оконной петли приобретена в соответствии с лицензионным соглашением. Стоимость патента на полезную модель составляет 2 млн руб.; срок использования по договору - 4 года. Годовая производственная программа – 60000 шт. Изготовление оконной петли предполагается начать в марте месяце. Себестоимость оконной петли без учета перенесения стоимости патента – 800 руб., цена – 900 руб.; налоги в валовой прибыли составляют 40 %.

Увеличение амортизационных отчислений по нематериальным активам:

$$-\mathcal{E} = 2000000 : (60000-4) = 8,33 \text{ руб.}$$

Годовая прибыль:

$$\Pi = (900-800-8,33) \times 60000 \times (1-0,4) = 3,3 \text{ млн руб.}$$

Простой срок возврата капитала:

$$T = 2/3,3 = 0,6 \text{ года}$$

Прибыль с начала производства до конца года:

$$\Pi = 3,3 * 10:12 = 2,75 \text{ млн руб.}$$

Приложение 6

Пример расчета финансового плана

Резюме

Инвестиции в достройку цеха по выпуску салфеток по проекту дадут возможность создать новые рабочие места, наладить выпуск нужной населению продукции, принесут дивиденды (25 %), начиная с третьего года. Капитал на осуществление проекта составляет 1560 тыс. долл., в том числе собственный – 810 тыс. долл. Заемные средства – 48 % от совокупных активов. Возврат кредитных ресурсов из прибыли занимает значительную часть, что увеличивает срок возврата капитала за пределы 8 лет. Все показатели финансово-экономической характеристики дают положительное значение за исключением одного – окупаемости инвестиций. Поскольку срок возврата капитала является критерием оценки инвестиционного проекта, поэтому общий вывод – инвестиции в достройку цеха осуществлять нецелесообразно. Необходимо переосмыслить и пересчитать текущую и капитальную стоимость, изменить сроки осуществления или отказаться от этого инвестиционного проекта.

Таблица 1 – Чистая текущая стоимость, тыс. долл.

Год	При-ток наличности	Отток налич-					Ито-го	Разни-ца оттока и притока наличности	Коеф-фициент дисконтирования при R=15%	Чистая те-	
		соб-ственный капи-тал	воз-врат креди-та	себе-стои-мость без аморти-зации	на-логи	обнов-ление соб-ственного капита-ла				за год	С на-растающим итогом
1		81				810	-810	0.869	-	-704	
2	900			786	64	850	50	0.756	36	-668	
3	1800	140		975	356	240	1711	89	0.657	33	-635
4	1800	140		961	361	120	158	218	0.571	12	-511
5	1800	140		947	368	120	157	225	0.497	11	-399
6	1800	140		933	372	120	156	235	0.432	10	-298
7	1800	140		919	378	120	157	243	0.375	9	-207
8	1800			919	435	120	147	326	0.326	10	-101



Рисунок 1 – Финансовый профиль проекта

Финансово-экономическая характеристика инвестиционного проекта

Активы цеха по выпуску салфеток сформированы на 52 % за счет собственных средств. Поскольку финансовая независимость ОАО «Картонная фабрика» высокая, то гарантия для возврата кредита имеется.

Рентабельность капитала в период полного освоения производственной мощности составит 22, а дивиденды — 25 %, начиная с третьего года осуществления проекта. Прибыльность продаж больше, чем у конкурентов (20 %). Точка безубыточности по расчетам составляет 691 т, а производственная программа — 1500 т. Срок возврата капитала — более 8 лет при пороговой рентабельности 15 % и ставке по кредиту 10 %. Потоки наличности по кварталам имеют положительное значение. Наиболее напряженным, с финансовой точки зрения, является второй год осуществления проекта. С третьего года финансовое положение будет устойчивым.

**Нормативные значения коэффициентов платежеспособности,
дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства**

Наименование отрасли, подотрасли	Код отрасли (подотрасли) по ОКЮЛП	Коэффициент текущей ликвидности - норматив (К1).	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - норматив (К2)	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3)
1	2	3	4	5
Промышленность, в том числе:	10 000	1,70	0,30	0,85 Для всех отраслей (подотраслей) не более
топливная	11 200	1,40	0,30	
химическая и нефтехимическая (без химико-фармацевтической)	13 000	1,40	0,20	
машиностроение и металлообработка	14 000	1,30	0,20	
станкостроительная и инструментальная	14 200	1,30	0,20	
тракторное и сельскохозяйственное машиностроение	14 400	1,60	0,10	
средств связи	14 760	1,00	0,05	
строительных материалов	16 100	1,20	0,15	
легкая	17 000	1,30	0,20	
Сельское хозяйство	20 000	1,50	0,20	

Окончание приложения 7

1	2	3	4	5
Транспорт	51 000	1,15	0,15	
Связь, в том числе:	52 000	1,10	0,15	
почтовая	52 100	1,00	0,05	
электро- и радиосвязь	52 300	1,10	0,15	
Строительство	60 000	1,20	0,15	
Торговля и общественное питание	70 000	1,00	0,10	
Материально-техническое снабжение и сбыт	80 000	1,10	0,15	
Жилищно-коммунальное хозяйство, в том числе:	90 000	1,10	0,10	
непроизводственные виды бытового обслуживания населения	90 300	1,10	0,10	
Наука и научное обслуживание	95 000	1,15	0,20	
Прочие		1,50	0,20	

Приложение 8

Перечень показателей реестра финансового состояния

Название организации указать здесь по состоянию на 01.2009

№ п/п	Документ и номер строки документа			Показатели.	
	Баланс	Форма 5	Отчет о прибылях и убытках		
1				Код организации по ОКУЛП	
2				Код организации по УНП	
3				Наименование организации	Название организации указать здесь
1	2			3	4
4	190			Внеоборотные активы	11 860
5	290			Оборотные активы	4 796
6	260			Финансовые вложения	0,0
7	270			Денежные средства	14
8	390			Баланс	16 656
9	590			Источники собственных средств	10 835
10	690			Доходы и расходы	-22
11	стр. 9+10			Источники собственных средств – всего	10 813
12	790			Расчеты	5 843
13	720			Долгосрочные кредиты и займы.	137
14	стр.12-13			Краткосрочные обязательства	5 706
15		020		Кредиты и займы просроченные	0,0
16		040		Займы других организаций просроченные	0,0
17		210		Кредиторская задолженность просроченная	0,0
18	стр.15+16+17			Кредиторская задолженность просроченная - всего	0,0

Окончание приложения 8

1	2		3	4
19		010	Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	1 555
20		200	Итого прибыль (убыток) за отчетный период	229
21	K1=5 / 14		Коэффициент текущей ликвидности	0,8
22	K2= (11-4) / 5		Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и иными средствами	-0,2
23	Кофа = 12 / 8		Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,4
24	Кабсл =(6+7) / 14		Коэффициент абсолютной ликвидности	0,002
25	Копф =18 / 8		Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами	0,00
Примечание: Денежные показатели в				млн руб. РБ

Приложение 9

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ, млн руб.

Показатели	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период прошлого года
1	2	3	4
I. Доходы и расходы по видам деятельности			
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	010	1 555	939
Налоги, включаемые в выручку от реализации товаров, продукции, работ, услуг	020	172	91
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) (010 - 020):	030	1 383	848
в том числе – бюджетные субсидии на покрытие разницы в ценах и тарифах	031	154	59
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	040	1 456	964
Управленческие расходы	050		
Расходы на реализацию	060		
Прибыль (убыток) от реализации (030 - 040 - 050 - 060)	070	-73	-116
II. Операционные доходы и расходы			
Операционные доходы	080	208	242
Налоги, включаемые в операционные доходы	090		
Операционные доходы (за минусом НДС, иных аналогичных обязательных платежей) (080 - 090):	100	208	242
в том числе:			
доходы, полученные от продажи активов (кроме ценных бумаг и иностранной валюты)	101	56	87

Окончание приложения 9

1	2	3	4
доходы от операций с ценными бумагами	102		
доходы от участия в уставных фондах других организаций	103		
прочие операционные доходы	104	152	155
Операционные расходы:	110	197	241
в том числе:		23	84
расходы, полученные от продажи активов (кроме ценных бумаг и иностранной валюты)	111	23	84
расходы от операций с ценными бумагами	112		
прочие операционные расходы	113	174	157
Прибыль (убыток) от совместной деятельности	120		
Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов (100 - 110 ± 120)	130	11	1
III. Внеоперационные доходы и расходы			
Внеоперационные доходы	140	347	288
Налоги, включаемые во внеоперационные доходы	150		
Внеоперационные доходы (за минусом НДС, иных аналогичных обязательных платежей) (140 - 150)	160	347	288
Внеоперационные расходы	170	56	56
Сумма источников собственных средств, направленная на покрытие убытков	180		
Прибыль (убыток) от внеоперационных доходов и расходов (160 - 170 + 180)	190	291	232
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД	200	229	117
Налоги и сборы, производимые из прибыли	210		3
Расходы и платежи из прибыли	220		
Сумма льготы по налогу на прибыль	230		
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ (± 200 - 210 - 220 - 230)	240	229	114

Приложение 10

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»

1. Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом от реализации продукции (далее – чистый доход) по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту. Расчет чистого потока наличности осуществляется по макету таблицы 1.

Таблица 1 – Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта

№ п/п	Вид доходов и затрат, показатели	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	T
1	2	3	4	5	6	7
1	ОТТОК НАЛИЧНОСТИ					
1.1	Общие инвестиционные затраты по проекту без НДС (стр.2 табл.4-11 + стр.4 табл.4-11)					
1.2	Плата за кредиты (займы), связанная с осуществлением инвестиционных затрат по проекту (стр.10 табл.4-11)					
2	Полный отток (стр.1.1+стр.1.2)	x x				
3.	ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ	x				
3.1	Чистый доход организации с учетом реализации проекта					
3.2	Чистый доход организации без учета реализации проекта					
4	Чистый доход по проекту (стр.3.1 - стр.3.2)	x x				
5	Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) (стр.4 - стр.2)	x				

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
6	То же, нарастающим итогом (по стр.5)	x				
7	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования %)	x				
8	Дисконтированный отток (стр.2 x стр.7)	1,00				
9	Дисконтированный приток (стр.4 x стр.7)	x				
10	Дисконтированный ЧПН (стр.8 - стр.9)	x				
11	То же, нарастающим итогом (по стр.10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x				
12.	Показатели эффективности проекта					
12.1	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр.11)					
12.2	Простой срок окупаемости проекта (по стр.6)					
12.3	Динамический срок окупаемости проекта (по стр.11)					
12.4	Динамический срок окупаемости государственной поддержки (по стр.14 табл.4-20)					
12.5	Валютная окупаемость проекта (по стр.5.1 табл.4-21)					Валютоокупаем / не валютоокупаем
12.6	Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр.5)					
12.7	Индекс доходности (ИД) (по стр.8 и стр.11)					
12.8	Коэффициент покрытия задолженности					
12.9	Уровень безубыточности					
13	Финансово-экономические показатели					
13.1	Рентабельность инвестированного капитала					
13.2	Рентабельность продукции					
13.3	Рентабельность продаж					
13.4	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами					

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
13.5	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами					
13.6	Коэффициент структуры капитала					
13.7	Срок оборачиваемости капитала					
13.8	Срок оборачиваемости готовой продукции					
13.9	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности					
13.10	Срок оборачиваемости кредиторской задолженности					
13.11	Коэффициент текущей ликвидности					

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход (ЧДД); индекс рентабельности (доходности) (ИР); внутренняя норма доходности (ВНД); динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств на шаг t к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента начала финансирования инвестиций.

Коэффициент дисконтирования:

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t},$$

где D – ставка дисконтирования (норма дисконта);
 t – год реализации проекта.

Как правило, коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала.

Например, выбор средневзвешенной нормы дисконта для собственного и заемного капитала может определяться по формуле:

$$D_{cp} = \frac{P_{ск} \times СК + P_{зк} \times ЗК}{100},$$

где $P_{ск}$ – процентная ставка на собственные средства;

$СК$ – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;

$P_{зк}$ – процентная ставка по кредиту;

$ЗК$ – доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне, не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, при проведении расчетов в национальной валюте, или фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка, при проведении расчетов в условных единицах. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД)

Чистый дисконтированный доход характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно для каждого года) разницы между всеми годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{t-1}}{(1 + D)^{t-1}},$$

где Π_t – чистый поток наличности за период (год) $t=1,2,3,\dots,T$;

T – горизонт расчета;

D – ставка дисконтирования.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$\text{ЧДД} = \Pi(0) + \Pi(1) \cdot K_1 + \Pi(2) \cdot K_2 + \dots + \Pi(T) \cdot K_T,$$

где K_t – коэффициент дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенной к началу реализации проекта, и он должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

Внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности (ВНД) – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при

которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД = 0).

ВНД определяется, исходя из следующего соотношения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{\Pi_t}{(1 + \text{ВНД})^{t-1}} - I_n = 0,$$

где I_n – стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства, инвестиции оправданы, если ВНД равна, или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении).

Индекс рентабельности (доходности) (ИР):

$$\text{ИР} = \frac{\text{ЧДД} + \text{ДИ}}{\text{ДИ}},$$

где ДИ – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

Инвестиционные проекты эффективны при ИР более 1.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Различают простой срок окупаемости и динамический. Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости, в отличие от простого, учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

2. Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности проекта расчет ЧДД, ИР и ВНД осуществляется за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта, плюс один год.

В таком случае, за горизонт расчета T , используемый в формулах расчета ЧДД, ИР, ВНД, принимается этот период.

3. Расчет окупаемости государственной поддержки производится по макету таблицы 2.

Таблица 2 – Расчет окупаемости государственной поддержки

№ п/п	Вид поступлений и издержек	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	2	3	4	5	6	7
1	Налоги, сборы, платежи, уплачиваемые в бюджет					
2	Приток поступлений в бюджет: Прирост налогов и неналоговых платежей по сравнению с базовым периодом (годом) реализации проекта (без учета налогов, сборов и платежей, уплачиваемых при осуществлении капиталовложений (ввозе на таможенную территорию))					
3	Налоги, сборы, платежи, уплачиваемые при осуществлении капвложений (ввозе на таможенную территорию)					
4	Возврат бюджетных средств					
5	Плата за пользование бюджетными средствами					
6	Итого дополнительных поступлений в бюджет					
7	Отток средств из бюджета (выпадающие доходы бюджета): Государственная поддержка проекта, в том числе:					
7.1	льготы по налоговым и таможенным платежам (указать)					
7.2	централизованные инвестиционные ресурсы за счет средств республиканского бюджета на платной и возвратной основе					

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
7.3	бюджетные ссуды и займы из средств республиканского бюджета					
7.4	субсидии (финансовая помощь) из средств республиканского бюджета					
7.5	возмещение части процентов из средств республиканского бюджета за пользование банковскими кредитами					
7.6	средства инновационного фонда					
7.7	Прочие источники финансирования из средств республиканского бюджета (указать)					
7.8	Средства местных бюджетов					
7.9	Прочие виды государственного участия (указать)					
8	Итого бюджетных расходов:					
9	Сальдо денежного потока (стр.6 – стр.8)					
10	То же, нарастающим итогом					
	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (коэффициент дисконтирования %)					
11	Дисконтированные дополнительные поступления в бюджет (по стр.6)					
12	Дисконтированные расходы бюджета (по стр.8)					
13	Дисконтированная величина сальдо денежного потока (стр.11-стр.12)					
14	То же, нарастающим итогом					

Примечание: Льготы, установленные действующим законодательством и не носящие индивидуального характера, не рассматриваются как выпадающие доходы из бюджета. Простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки определяются аналогично расчетам сроков окупаемости инвестиций.

4. При привлечении для реализации проекта средств в свободно конвертируемой валюте составляется баланс денежных потоков (валютоокупаемость проекта) в свободно конвертируемой валюте в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3 – Расчет потока средств по экспортно-импортным операциям (валютоокупаемость проекта) валюта расчета

№ п/п	Вид поступлений и издержек	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	2	3	4	5	6	7
1	Операционная деятельность					
1.1	Приток денежных средств в СКВ:					
1.1.1	выручка от реализации продукции на внешнем рынке					
1.1.2	прочие доходы (поступления)					
1.2	Отток денежных средств в СКВ:					
1.2.1	приобретение сырья, материалов, комплектующих					
1.2.2	налоги, выплачиваемые в соответствии с законодательством, в СКВ					
1.2.3	прочие расходы (выплаты)					
1.3	Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр. 1.1 – стр. 1.2)					
2	Инвестиционная деятельность					
2.1	Приток денежных средств в СКВ:					
2.1.1	реализация долгосрочных активов					
2.1.2	прочие доходы (поступления)					
2.2	Отток денежных средств в СКВ:					
2.2.1	затраты на приобретение основных фондов					

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
2.2.2	приобретение прав собственности (акций)					
2.2.3	прочие расходы (выплаты)					
2.3	Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр. 2.1 - стр. 2.2)					
3	Финансовая деятельность					
3.1	Приток денежных средств в СКВ:					
3.1.1	собственные средства (коммерческие вложения в уставный фонд)					
3.1.2	кредиты, займы, ссуды – всего					
3.1.3	прочие доходы (поступления)					
3.2	Отток денежных средств в СКВ:					
3.2.1	погашение кредитов и займов					
3.2.2	выплата процентов					
3.2.3	лизинговые платежи					
3.2.4	прочие расходы (выплаты)					
3.3	Сальдо денежного потока от финансовой деятельности (стр. 3.1 – стр. 3.2)					
4	Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 1.3 – стр. 2.3 – стр. 3.3)					
4.1	Источники покрытия дефицита (указать)					
5	Сальдо денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности (стр. 1.3 – стр. 2.3)					
5.1	То же нарастающим итогом (валютоокупаемость проекта) (по стр. 5)					

5. Расчет прогнозируемых коэффициентов ликвидности, показателей деловой активности, структуры капитала и других показателей осуществляется на основе исходных данных.

Уровень безубыточности (УБ):

$$УБ = \frac{\text{условно – постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная) прибыль}} \times 100,$$

где маржинальная (переменная) прибыль – выручка от реализации, за минусом условно-переменных издержек и налогов из выручки.

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяется как произведение выручки от реализации и уровня безубыточности (УБ). Приемлемым считается уровень менее 60 %.

Коэффициент покрытия задолженности

$$K_{пз} = \frac{\text{чистый доход}}{\text{погашение основного долга + погашение процентов}}.$$

Этот коэффициент рассчитывается для каждого года погашения, при этом учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам, привлеченным организацией, и подлежащим погашению в соответствующем году реализации проекта. В случае если организации предоставлена государственная поддержка в виде возмещения части процентов по кредитам банков либо организация претендует на оказание такой поддержки, при расчете коэффициентов покрытия задолженности учитывается данная мера государственной поддержки.

Чем выше коэффициент, тем лучше положение организации относительно погашения долгосрочных обязательств. Приемлемым считается показатель, превышающий 1,3.

Рентабельность:

инвестированного капитала (рентабельность активов):

$$P_a = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{итого по активам}} \times 100 \%;$$

продаж (оборота):

$$P_n = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от реализации}} \times 100 \%;$$

реализуемой продукции:

$$P_{\text{рп}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{затраты на производство}} \times 100 \%$$

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{итого по активам}},$$

где финансовые обязательства – сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств, включая кредиторскую задолженность.

Допустимое значение – не более 0,85.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{\text{ос}} = \frac{\text{источники собственных средств} + \text{доходы и расходы} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные средства}}$$

Коэффициент структуры капитала:

$$K_{\text{ск}} = \frac{\text{заемные средства}}{\text{собственные средства}},$$

Показатель должен быть менее 1, долговые обязательства не должны превышать размеры собственного капитала.

Сроки оборачиваемости:

$$\text{всего капитала} = \frac{\text{итого по пассивам}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$$

$$\text{готовой продукции} = \frac{\text{готовая продукция}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$$

$$\text{дебиторской задолженности} = \frac{\text{дебиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$$

$$\text{кредиторская задолженность} = \frac{\text{кредиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации}} \times 360.$$

Выручка от реализации продукции на одного работающего:

$$V_{\text{раб}} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{среднесписочная численность работающих}}.$$

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{лик}} = \frac{\text{текущие активы}}{\text{краткосрочные финансовые обязательства}}.$$

Доля собственного капитала в объеме инвестиций:

$$СК_{\text{и}} = \frac{СК}{И} \times 100,$$

где СК – собственный капитал (собственные средства финансирования проекта);

И – стоимость общих инвестиционных затрат.

Показатели эффективности проекта заносятся в таблицу по макету таблицы 1.

6. В данном разделе приводится оценка эффективности проекта и наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации. Дается классификация и оценка рисков по месту их возникновения (производственные, инвестиционные, инфляционные, организационные, коммерческие и иные риски), а также намечаются меры по их снижению или предотвращению. С целью выявления и снижения риска вложений проводится анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов. В обязательном порядке проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей (цены, объема производства, элементов затрат, условий финансирования, инфляционных процессов и иных факторов). Исходя из специфики проекта, выбираются наиболее подверженные изменениям параметры. Анализ чувствительности проводится и в процессе реализации проекта, с целью его переоценки и внесения необходимых корректировок. Результаты расчетов приводятся также в графическом виде для широкого диапазона исходных данных.

Показатели чувствительности проекта оформляются по макету таблицы 4.

Таблица 4 - Показатели чувствительности проекта валюта расчета

№ п/п	Показатели	Критическое значение изменения исходного анализируемого параметра (в процентах)	Значение показателя эффективности проекта
1	Базовый случай:	x	
1.1	Принятая ставка дисконтирования	x	
1.2	Динамический срок окупаемости проекта	x	
1.3	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
1.4	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
2	Увеличение объема капитальных затрат	___%	
2.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
2.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
2.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
3	Снижение объемов реализации (выручки от реализации)	___%	
3.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
3.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
3.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
4	Увеличение издержек на реализуемую продукцию	___%	
4.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
4.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
4.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
5	в т.ч. по отдельным элементам, имеющим наибольший удельный вес в структуре затрат: увеличение затрат на сырье и материалы: ...	x ___%	

Примечание: В данной табличной форме приводятся значения показателей эффективности проекта, рассчитанные при соответствующем критическом значении изменения исходного анализируемого параметра. Под критическим значением понимается значение изменения исходного анализируемого параметра, при котором динамический срок окупаемости проекта выходит за горизонт расчета и (или) ЧДД принимает отрицательное значение и (или) ВНД принимает значение ниже ставки дисконтирования.

7. Все таблицы Приложения 10 настоящих Требований оформляются отдельным приложением к бизнес-плану.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Фурс Иван Николаевич, Коломиец Инесса Ивановна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск И. Н. Фурс
Редактор В. М. Воронович
Компьютерная верстка А. И. Стебуля

Подписано в печать 22.11.2010 г. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 5,63. Тираж 170 экз. Заказ 1076.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный
технический университет».
ЛИ № 02330/0552984 от 14.04.2010.
ЛП № 02330/0552743 от 02.02.2010.
Пр. Независимости, 99–2, 220023, Минск.