

Д. Суюнов, М. Равшанов, М. Бутабаев

**КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
В
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ
СУБЪЕКТАХ**



Центр корпоративного управления Высшей школы бизнеса при
Академии государственного и общественного строительства при
Президенте Республики Узбекистан

Д. Суюнов, М. Равшанов, М. Бутабаев

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ
(учебное пособие)**



Издательство «AKADEMIYA»
Ташкент — 2007

Ответственный редактор: профессор М.Г. Алиев
Рецензенты: д.э.н. Д.Н. Рахимова, д.э.н. Г.А. Саматов

Д. Суюнов, М. Равшанов, М. Бутабаев. Корпоративное управление в хозяйствующих субъектах. Издательство «Akademiya», Ташкент, 2007 г.

Учебное пособие дает начальное сведение о системе корпоративного управления и надзора в корпоративных предприятиях, производственном и управленческом учете, анализе финансовой отчетности, финансовом менеджменте активов компании, бизнес-планировании деятельности предприятия, производственном и операционном менеджменте, маркетинговой деятельности, логистике, управлении человеческими ресурсами в компании. Пособие предназначено для акционеров, членов наблюдательных советов, ревизионных комиссий и исполнительных органов акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов, работников и управляющих компаний, государственных поверенных и доверительных управляющих, специалистов, занятых в области приватизации, рынка ценных бумаг, антимонопольного регулирования, других экономических структур, для научных работников, а также слушателей Высшей школы бизнеса при АГОС при Президенте РУз. и вузов Республики Узбекистан.

© Высшая школа бизнеса при Академии государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан.

ISBN 978-9943-300-13-2 © Издательство «Akademiya», Ташкент 2007г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

За истекший период исторического развития корпоративная форма собственности доказала свои преимущества в важнейшем для любого предприятия вопросе – привлечении источников для своего непрерывного развития с целью постоянного обеспечения конкурентоспособности. Благодаря этому она стала лидировать по объему капитала среди всех форм собственности. Глобализация мировой экономики и приоритеты правительства Республики Узбекистан на привлечение иностранных инвестиций в приватизированные предприятия предопределяют корпоративное управление проблемой первоочередной важности, способной играть ключевую роль в продвижении экономического и социального прогресса.

Процесс разгосударствления и приватизации, начатый одновременно с обретением независимости Узбекистаном, стал основой создания многоукладной экономики, существенное место в которой занимают предприятия, основанные на корпоративной форме хозяйствования (акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и др.) Большая часть фондов экономики страны сосредоточена в корпоративном секторе. От объема привлеченного корпорациями инвестиций зависят важнейшие показатели эффективности экономики страны: рост производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции, конкурентоспособность, развитие научно-технического прогресса и социальной сферы, рост занятости и повышение уровня жизни населения.

Во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 24 января 2003 г. № УП-3202 «О мерах по кардинальному увеличению доли и значения частного сектора в экономике Узбекистана» и в целях совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих звеньев хозяйственных обществ, повышения эффективности управления предприятиями в условиях корпоративного управления Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 4 июля 2003 г. № 304 был создан учебный Центр корпоративного управления в качестве структурного подразделения Высшей школы бизнеса при Академии государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан.

Основной задачей Центра корпоративного управления является обучение акционеров и органов управления АО: методам корпоративного управления, финансового и производственного анализа, контроля деятельности предприятия и его исполнительных органов, подготовка и переподготовка руководящих работников исполнительных органов управления акционерных обществ по современным методам менеджмента и маркетинга, обучение и повышение квалификации аппа-

рата профессиональных управляющих компаний, государственных поверенных и доверительных управляющих, повышение профессионального уровня специалистов, занятых в области приватизации, рынка ценных бумаг, антимонопольного регулирования и других экономических структур.

Для достижения этой цели специалистами Центра корпоративного управления разработаны учебные программы, соответствующие повседневной практике членов органов управления и ведущих специалистов различных направлений корпоративных предприятий. Они являются стандартами для организации учебного процесса и были основой при определении структуры данного пособия. В Центре на протяжении последних трех лет постоянно проводились опросы среди слушателей и, учитывая их пожелания, были организованы дополнительные курсы по специализированным программам, сущность которых раскрыты в данном пособии. Хорошо зарекомендовали себя и выездные курсы по комбинированным программам на базе заинтересованных в них предприятий. На таких курсах сочетались общие подходы с разбором задач, основанных на информации этих предприятий, что помогало обучаемым специалистам находить оптимальные решения.

Настоящее пособие отражает накопленный опыт и видение творческого коллектива Центра наиболее актуальных направлений обучения в соответствии с их практической значимостью.

Авторский коллектив выражает благодарность Хамидулину М.Б., Якушеву Р.И., Пан А.В., Асадуллиной Н.Р., Михайлову А.М., Утековой Г.У., Имамджановой З.Х., Аллахвердиевой Л.М., Бабахонову Ш.Т. за оказанное содействие и надеется на продолжение плодотворного сотрудничества в будущем.

I. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВОВАЯ СИСТЕМА

1.1. Система эффективной реализации и защиты прав акционеров

Базовые принципы корпоративного управления

Справедливость правил управления, позволяющая компании успешно действовать в условиях добросовестной конкуренции, обеспечивая при этом права всех его участников, включая миноритарных акционеров.

Прозрачность, предусматривающая своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая структуру собственности, финансовое положение, результаты деятельности и др.

Подотчетность, предусматривающая четкое разграничение функций и полномочий всех органов управления, подотчетность исполнительных органов наблюдательному совету и акционерам.

Ответственность руководства и лиц, принимающих решения, связанные с деятельностью компании, перед акционерами и другими заинтересованными лицами.

Структура власти в акционерном обществе должна обеспечивать реализацию принципов корпоративного управления.

Органы корпоративного управления

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров (наблюдательный совет);
- Исполнительный орган;

Контролирующие органы - ревизионная комиссия, служба внутреннего аудита, внешние аудиторы

Принципы формирования структуры власти в акционерном обществе

- высший орган власти в акционерном обществе, представляющий собственника объединенного капитала – общее собрание акционеров общества;
- высший орган управления в промежутках между общими собраниями акционеров, избираемый акционерами на своем

собрании для осуществления надзора за деятельностью общества в целях обеспечения интересов собственника и несущий ответственность перед собственником за управление делами общества – Наблюдательный совет общества;

- глава общества, руководящий текущей деятельностью общества, назначаемый, как правило, собственником – генеральный директор общества;

- орган управления оперативной деятельностью общества, состоящий из профессионалов: управленцев и менеджеров высшего звена – Правление общества;

- орган, осуществляющий функции внутреннего финансового контроля за деятельностью общества – Ревизионная комиссия общества, члены которой избирается собственником (общим собранием акционеров).

Роль Общего собрания

«...юридическое лицо может приобретать гражданские права и принимать на себя гражданские обязанности своих участников» (Гражданский кодекс Республики Узбекистан);

Общее собрание акционеров АО является формой (способом) реализации акционерами своих прав по управлению АО путем участия в собрании и голосовании по вопросам, вынесенным на решение Собрания. В этом случае АО приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через решения его участников (акционеров).

Компетенция Общего собрания акционеров

- Компетенция и исключительная компетенция.

- Общее собрание – высший, но не всесильный орган.

- Вопросы, которые Уставом Общества могут быть отнесены к компетенции Наблюдательному совету общества;

- образование и прекращение полномочий исполнительного органа:

- внесение изменений и дополнений в устав общества, связанные с увеличением уставного фонда общества;

- утверждение годового бизнес-плана.

- Вопросы, принятие решения по которым общим собранием не предусмотрено Уставом общества.

Регламентирующие нормы по формированию повестки дня годового Общего собрания акционеров

- Акционеры (акционер) общества, являющиеся в совокупности владельцами не менее, чем одного процента голосующих акций общества.

- Максимальное количество кандидатов, которых можно выдвинуть в Наблюдательный совет общества и Ревизионную комиссию, не должно превышать количественный состав этого органа.

- Сроки внесения предложений: не позднее 30 дней после окончания финансового года общества, если уставом общества не установлен более поздний срок.

- Предложения в повестку дня вносятся в письменной форме с указанием мотивов его постановки, имени акционера (акционеров), вносящего вопрос, количества и вида принадлежащих им акций, а также имя, количество и вид акций, принадлежащих кандидату в Наблюдательный совет и Ревизионную комиссию.

Срок рассмотрения Наблюдательным советом:

- Поступившие предложения и принятие решений о включении в повестку дня собрания или мотивированном отказе не позднее 15 дней после окончания срока приема предложений.

- Решение Наблюдательного совета о мотивированном отказе направляется акционеру не позднее трех дней с даты его принятия (ст. 70 Закона об АО).

Повестка дня общего Собрания акционеров

Повестку дня формирует Наблюдательный совет из:

- обязательных вопросов;

- дополнительных вопросов, перечень которых определяет Наблюдательный совет общества в порядке, предусмотренном Законом (ст.70) и Уставом Общества.

Повестка дня может формироваться из вопросов, внесенных инвесторами, по которым Наблюдательный совет немотивированно отказался созвать внеочередное собрание.

В повестке Собрания акционеров не может быть вопроса «разное»!

Способы участия акционера в Общем собрании и правила составления доверенностей

Способы участия:

- лично;

- через своего представителя по доверенности.

Доверенность на голосование должна содержать сведения об:

- акционере и представителе: имя (наименование), место жительства (нахождения), паспортные данные;

- предоставляемых правах;

- сроке действия доверенности.

Доверенность на голосование должна быть удостоверена нотариально. В случае передачи акции после даты составления списка, имеющих право на участие в общем собрании и до даты ее проведения, общество обязано выдать приобрета-

телю доверенность на голосование или голосовать на Общем собрании акционеров в соответствии с указаниями приобретателя акций.

Регистрация участников Собрания и процедура голосования

- Начало, продолжительность и окончание регистрации определяется решением Наблюдательного совета;
- регистрация проводится счетной комиссией;
- регистрация проводится согласно списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании.

Голосование на Общем собрании акционеров

Принцип голосования: «Одна голосующая акция Общества – один голос».

Решение принимается большинством:

- 1/2 голосов, если иное не предусмотрено Законом или Уставом;

- 3/4 голосов по вопросам внесения изменений и дополнений в Устав общества или утверждения Устава общества в новой редакции, реорганизации общества, ликвидация общества, назначения ликвидационной комиссии и утверждения промежуточного и окончательного ликвидационных балансов, определения предельного размера объявленных акций, совершения крупных сделок;

- 1/2 голосов незаинтересованных акционеров, если сумма сделки, в которой имеется заинтересованность, превышает 5% активов общества или сделка является размещением голосующих акций общества или иных ценных бумаг, конвертируемых в голосующие акции в количестве, превышающем пять процентов ранее размещенных голосующих акций.

Способы голосования:

- раздельное;
- кумулятивное.

Голосование на общем собрании акционеров общества с числом акционеров - владельцев голосующих акций общества более ста по вопросам повестки дня осуществляется только бюллетенями для голосования.

Недействительность и обжалование решения Общего собрания

Условия удовлетворения иска о признании решения Общего собрания акционеров недействительным:

- незаконность;
- покушение на права и интересы.

Иск направляется:

- акционер – юридическое лицо: в хозяйственный суд;
- акционер – физическое лицо: в районный (городской) суд по месту нахождения ответчика. (ст. 66 Закона «Об АО»).

Типичные ошибки в подготовке и проведении Общего собрания акционеров

На практике не соблюдаются минимальные требования по оповещению акционеров о проведении Общего собрания.

Нарушаются сроки процедур по созыву общих собраний. Например, нельзя созвать годовое общее собрание до 15 марта, не нарушая действующих нормативов.

Неполный перечень информации (материалов), предоставляемых акционерам при подготовке к проведению Общего собрания акционеров.

Недостаточно четкие формулировки вопросов повестки дня Общего собрания акционеров и включение в один вопрос для голосования разноплановых проблем, а также наличие в повестке дня собрания пункта «Разное».

Ошибки и нарушения при созыве, подготовке, проведении, подсчете итогов голосования и оформлении решений собрания АО снижают эффективность корпоративного управления в обществе, так как:

- ослабляется контроль со стороны акционеров органов управления АО;
- снижается эффективность исполнительного органа, повышается вероятность действий исполнительного органа во вред интересам акционеров;
- деятельность Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии начнет носить формальный характер.

Эффективная организация работы Наблюдательного совета

Миссия Наблюдательного совета

- Рекомендуется, чтобы каждое общество имело документ, описывающий цели, задачи, полномочия и ответственность Совета и имеющий банк данных, включающий описание миссии Совета и содержащий следующие основные положения:

- базовая идея деятельности Совета – формирование группы лиц, свободных от деловых и иных взаимоотношений с обществом и его деятельностью, которые осуществляют надзорные функции от имени владельцев (акционеров/инвесторов) и других заинтересованных лиц;

- миссия Совета заключается в максимальном увеличении стоимости вклада акционеров. В своей деятельности Совет должен руководствоваться целями и интересами акционеров.

Компетенция Наблюдательного совета

1. Вопросы исключительной компетенции Наблюдательного совета, которые не могут быть переданы на рассмотрение ни Общему собранию, ни Исполнительным органам. Уставом Общества эти вопросы должны быть отнесены только к исключительной компетенции Наблюдательного совета.

2. Вопросы исключительной компетенции Наблюдательного совета, которые также входят в компетенцию Общего собрания. Уставом они могут быть отнесены к компетенции либо Общего собрания, либо Наблюдательного совета.

3. Вопросы общей компетенции Собрания акционеров, которые не вошли в исключительную компетенцию Наблюдательного совета. Уставом Общества они могут быть отнесены к компетенции либо Общего собрания, либо Наблюдательного совета, либо Исполнительных органов.

4. Вопрос о принятии решения о проверке финансово-хозяйственной деятельности общества Ревизионной комиссией. Уставом общества он должен быть включен одновременно в компетенцию Общего собрания, Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии.

5. Вопросы, связанные с инициативами по формированию повестки Общего собрания.

Эффективное использование компетенции Наблюдательного совета

1. Система слежения над исполнением решений Общих собраний и Наблюдательного совета.

2. Система обеспечения адекватной обратной связи по обращениям акционеров в НС.

3. Солидарная ответственность НС и Исполнительного органа при составлении и реализации бизнес-плана.

4. Сбалансированная дивидендная политика, учитывающая дивидендные «ожидания» акционеров и потребности производства в реинвестициях.

5. Прямой контроль НС над всеми сделками по приобретению и отчуждению имущества, не относящиеся к основной деятельности АО, а также использованием средств резервного и иных фондов.

6. Взаимодействие с исполнительным органом, строго в рамках контракта по найму.

Определение роли и функций Наблюдательного совета

Функции Совета от имени акционеров – осуществлять общее руководство деятельностью общества и контролировать работу его высших менеджеров (правления, генерального директора).

Основные сферы деятельности

- Выработка и реализация стратегии компании.
- Обеспечение создания системы управления рисками.
- Текущая финансово - хозяйственная деятельность Общества.
- Работа исполнительного органа (высших менеджеров) компании.
- Работа самого Совета и его отдельных членов.
- Подготовка и раскрытие информации о деятельности компании.
- Кризисное управление.

Выдвижение претендентов

- Ценз выдвижения.
- Сроки выдвижения.
- Количество.
- Порядок и форма подачи заявки по кандидатурам.
- Порядок рассмотрения заявок.

Требования, предъявляемые к членам Совета

- Законодательные ограничения.
- Возможность установления специальных требований к лицам, избираемым в Наблюдательный совет конкретного АО.

Необходимые качества для члена Наблюдательного совета

- Компетентность в корпоративном праве.
- Наличие отраслевых знаний и необходимой профессиональной квалификации.
- Репутация добросовестной, принципиальной и ответственной личности.
- Наличие достаточного времени.
- Способность к эффективному взаимодействию с другими членами Совета, менеджерами компании, акционерами.
- Способность высказывать и отстаивать независимое суждение.
- Способность соблюдать баланс интересов участников корпоративных отношений.
- Наличие активной позиции в вопросах защиты интересов акционеров и общества.

1.2. Корпоративное управление и рыночная экономика

Корпорация (от лат. corporatio - объединение) – это совокупность физических и/или юридических лиц, объединившихся для достижения общих целей, совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права - юридическое лицо.

Основные виды корпораций и корпоративных ассоциаций

Виды корпораций:

- полные товарищества и коммандитные хозяйственные товарищества;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество (открытое и закрытое).

Виды корпоративных объединений:

- хозяйственные ассоциации;
- концерны;
- консорциумы;
- картели;
- корнеры;
- конгломераты;
- тресты;
- синдикат;
- франчайз;
- холдинг.

Предпринимательские корпорации создаются в целях получения прибыли. К их числу относят:

- в США – корпорации, основанные только на акционерном капитале;
- в континентальной Европе и в Узбекистане - ООО, товарищества, кооперативы, ОАО, ЗАО

Предпринимательской корпорацией могут быть:

- отдельная коммерческая организация;
- интегрированная корпоративная структура (концерн, холдинг и др.).

Корпорация, как акционерное общество, характеризует организационно-правовую форму коммерческой организации, образуемую путем объединения капиталов инвесторов (акционеров) и осуществляющую предпринимательскую деятельность в интересах прибыли своих акционеров.

Отличительные характеристики общества – разделение функций владения и управления

- Владельцы (акционеры), добровольно отказавшиеся от личного участия в процессе текущего управления своей собственностью.
- Менеджеры, не являющиеся владельцами общества, управляющие чужой собственностью.

- Владельцы (акционеры) являются собственниками своего пая (доли, акции), но не общества. Владельцем компании является компания как юридическое лицо.

Интересы не всегда совпадают, они расходятся. Более того, интересы различных категорий владельцев также могут серьезно различаться. Каким образом, с помощью каких инструментов ограничить власть менеджеров и охранять интересы владельцев, не задушить при этом менеджеров, не сделав их абсолютно индифферентными к внешней среде? – это предмет рассмотрения именно корпоративного управления.

Основные признаки и преимущества ОАО

- отсутствие каких-либо ограничений по составу участников, число которых может достигать многих тысяч лиц;
- деление уставного капитала на акции;
- ограниченная размером вклада в уставный капитал ответственность акционеров по обязательствам общества;
- акции являются предметом свободной купли-продажи, а смена их владельцев не меняет прав и обязанностей в отношении акционерного капитала и акционеров;
- использование преимуществ крупной компании (возможность производить сложную, наукоемкую продукцию, осуществлять диверсификацию производства, привлекая собственный и заемный капитал и т.д.);
- распределение прибыли между большим количеством акционеров, что способствует формированию среднего класса и повышению уровня благосостояния общества.

Недостатки ОАО

- организационные трудности при создании (подготовка большого количества документов, их согласование во многих инстанциях и т.д.);
- жесткий контроль и правовое регулирование со стороны государства;
- значительное налоговое бремя, которое лежит как на самом обществе, так и на акционерах;
- большие затраты, связанные с управлением деятельностью;
- раскрытие подробной информации, как обязанность ОАО, в результате чего уменьшается конфиденциальность деятельности, требуется более тщательное отношение к ведению учета и отчетности;
- наличие множества различных групп лиц, имеющих свои частные интересы в деятельности ОАО, часто не совпадающие с интересами других групп лиц, и делегирование наемным менеджерам функций управления не принадлежащей им собственностью.

Корпоративное управление - это:

- система взаимоотношений между менеджерами компании и владельцами (акционерами) по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защиты интересов владельцев, а также других заинтересованных лиц (персонала компании, кредиторов, партнеров и др.);

- все законы, нормы, положения, процедуры и порядки, сосредоточенные на решении проблем, возникших в результате отделения корпоративной собственности от контроля;

- совокупность организационных, правовых и экономических мер, с помощью которых осуществляется соединение интересов ключевых заинтересованных лиц в организации эффективного управления компанией.

Цель корпоративного управления – получение максимально возможной прибыли от всех видов деятельности ОАО в рамках действующего законодательства, соблюдая при этом баланс интересов всех заинтересованных лиц.

Задачи корпоративного управления

- защита прав и интересов акционеров;
- повышение инвестиционной привлекательности ОАО;
- насаждение долгосрочной экономической стоимости путем повышения стоимости акций;
- определение стратегии развития общества и контроль за ее реализацией;
- утверждение и контроль за выполнением бизнес-планов и др.

По определению Всемирного банка, корпоративное управление относится к такому сочетанию законодательства, положений и соответствующей практики в частном секторе, которые позволяют компании привлекать финансовые и людские ресурсы, осуществлять эффективную деятельность и таким образом обеспечивать свое постоянное существование через производство долгосрочной экономической стоимости для своих акционеров, при этом соблюдая интересы акционеров, других заинтересованных лиц и общества в целом.

Главные элементы системы корпоративного управления

- правовые, организационные и другие механизмы взаимодействия лиц, вовлеченных в деятельность компании;
- способы, с помощью которых акционеры и другие лица, вовлеченные в деятельность компании, представляют свои интересы.

Механизмы внутреннего контроля за действиями менеджеров

- прямой контроль за менеджментом со стороны акционеров на основе использования права голоса на собрании акционеров;
- представительство в Совете директоров (Наблюдательном совете).

Роль механизмов внешнего контроля за действиями менеджеров выполняют:

- товарные рынки, создающие постоянную угрозу банкротства для плохо работающих компаний и тем самым побуждающие менеджеров действовать эффективнее;
- рынок корпоративных ценных бумаг, позволяющий акционерам, разочаровавшимся в деятельности компании, продать свои акции и таким образом изъять свою долю из ее капитала.

Принципы корпоративного управления состоят из правил и требований, в соответствии с которыми должны приниматься и выполняться решения, связанные с управлением корпорацией. Принципы формируются на основе обобщения теории и практики управления и служат основой для подготовки законодательных актов, кодекса корпоративного управления, внутренних документов корпорации.

Почему важно корпоративное управление?

Если страны хотят воспользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь долгосрочный «терпеливый» капитал, методы корпоративного управления должны быть убедительными и хорошо понимаемыми по разные стороны границ.

(Источник: Вступительная часть принципов корпоративного управления ОЭСР)

Корпоративное управление может:

- обеспечить привлечение инвестиций, эффективное управление, конкурентоспособность и эффективную деятельность компаний.

Для успешного корпоративного управления необходима рыночная экономика в сочетании с:

- верховенством закона;
- эффективной системой государственного регулирования экономики;
- активным рынком ценных бумаг, труда и товаров;
- возможностью репатриации прибыли;
- конвертируемостью валюты.

Общепризнанные принципы (ОЭСР)

Основой цивилизованного корпоративного управления является следование общепризнанным в мире принципам, которые должны обеспечивать:

- защиту прав акционеров, предварительное урегулирование и разрешение возникающих конфликтов интересов;
- равное отношение ко всем группам акционеров, включая мелких и иностранных акционеров, обеспечивающее каждому из них одинаково эффективную защиту в случае нарушений их прав;
- соблюдение установленных законодательством прав заинтересованных лиц и поощрение сотрудничества всех субъектов корпоративного управления в развитии корпорации;
- информационную открытость компании, своевременное и полное раскрытие информации по всем существенным вопросам ее финансово-хозяйственной деятельности;
- эффективное выполнение управляющими своих функций, а также подотчетность органов управления и самой компании акционерам.

Нормативно - правовая база корпоративного управления.

- законы, указы президента страны, постановления правительства, ведомственные нормативные акты;
- внутренние документы компании;
- нормы, устанавливаемые различными договорами (учредительный договор, договор доверительного управления и др.);
- общепринятые в хозяйственном сообществе нормы этики и культуры деловых отношений.

ФОРМУЛА

ИНФОРМАЦИЯ + ОТНОШЕНИЕ + СТРУКТУРА = ХОРОШЕЕ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Указ Президента Республики Узбекистан от 24.01.2003г. №УП-3202 «О мерах по кардинальному увеличению доли и значения частного сектора в экономике Узбекистана» и постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19.04.2003г. №189 «О мерах по совершенствованию корпоративного управления приватизированными предприятиями»

1.3. Основные механизмы и международная практика (модели) корпоративного управления

- Унитарная модель (инвесторная) – США, Великобритания, Австралия.
- Двухуровневая модель (заинтересованные лица)– Германия.
- Континентальная модель.
- Сетевая модель– Япония (кейретсу), Корея (чаэбол).

Унитарная модель

- Единый орган правления - унитарный Совет директоров с преобладанием в его составе членов независимых директоров над исполнительными («Англосаксонская» модель акционерной собственности: 24-30 % акции иммобильные, надолго оседают в немногих руках, формируют контрольные пакеты, 70-80 %, напротив, подвижны, то и дело выносятся на рынок и легко переходят от одного владельца к другому).

- Акционерный капитал в значительной мере состоит из розничных инвесторов, воспитанных в англосаксонской традиции («протестантского капитализма»).

- Большинство акций, принадлежащих не индивидуальным инвесторам, сконцентрировано в руках институциональных инвесторов.

- Рынок ценных бумаг отличается высокой эффективностью и ликвидностью.

- Высокий уровень защиты прав миноритарных акционеров.

Двухуровневая модель

Правление состоит из двух органов:

- Наблюдательного совета (Совета директоров);
- Исполнительного Совета со строго разделенными функциями.

Континентальная модель

- У постоянных владельцев сосредоточено 70-80 % акций, а 20-30%– продаются «в розницу» и рассматриваются покупателями как объект временного помещения средств.

- Акционерный капитал в значительной степени состоит из оптовых инвесторов с широко развитой системой перекрестного и взаимного владения акциями (более зависимые).

- Широкое представительство в Наблюдательном совете служащих компании.

- Дальновидные инвесторы.

- Рынок ценных бумаг меньше и менее ликвиден.

Сетевая (японская) модель

Японская модель по своей сути не похожа ни на американскую, ни на германскую. Сочетает ряд черт обеих моделей:

- в составе Совета директоров не имеются независимые Директора, а все члены Совета - это представители высшего уровня управления или бывшие управляющие;
- акционерный капитал в значительной степени состоит из оптовых инвесторов и характеризуется высокой долей перекрестного владения акциями компаний, являющихся членами одной промышленной группы;
- характерны межличностные отношения.

Американская система корпоративного управления

Особенности американской системы корпоративного управления самым непосредственным образом связаны с особенностями акционерной собственности в США, в частности, с отсутствием в американских корпорациях крупных, доминирующих над прочими, инвесторов.

Акционерный капитал американских корпораций в значительной степени распылен, причем, огромное количество корпораций США не имеют в своих реестрах ни одного индивидуального или институционального акционера, чья доля составляла бы более одного процента от совокупного капитала. В результате, ни одна из групп акционеров не может предъявить претензий на особое представительство в Совете директоров. Другой важной особенностью является то, что большинство акций, принадлежащих не индивидуальным инвесторам, сконцентрировано в руках институциональных инвесторов - пенсионных и взаимных (паевых) фондов. Эти инвесторы, сконцентрировавшие в своих руках более 50% акционерного капитала, склонны выступать, скорее, в роли финансовых менеджеров: они не стремятся к представительству в Совете директоров и, как правило, избегают брать на себя ответственность, проистекающую из права собственности, за те компании, где они располагают крупными пакетами акций.

Распыленность акционерного капитала облегчает переток акций от одних собственников к другим. Мелкому акционеру гораздо проще принять решение о продаже принадлежащих ему акций, чем крупному, для которого продажа его пакета часто означает изменение стратегических планов и может повлечь потери из-за падения курсовой стоимости продаваемых акций (в результате значительного разового их предложения на рынке). Американский рынок ценных бумаг отличается высокой эффективностью и ликвидностью, что делает продажу пакетов мелкими инвесторами быстрым и технически легко осуществимым делом. Слияния, поглощения, захваты и выкупы компаний являются широко распространенной практикой на американском фондовом рынке, что делает их очень эффек-

тивным и легко реализуемым инструментом контроля за деятельностью менеджеров со стороны акционеров.

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления

Характеристика моделей	Англо - Американская модель	Немецкая модель	Японская модель
Система социальных ценностей	Индивидуализм, Свобода выбора	Социальное взаимодействие	Взаимодействие и доверие
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	Активная сопричастность
Основной способ финансирования	Фондовых рынок	Банки	Банки
Информационная асимметрия	Менеджмент	Менеджмент, "домашний" банк	Главный банк
Временной горизонт инвестирования	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный
Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая
Рынок капитала	Высоко ликвидный	Ликвидный	Относительно ликвидный
Основная экономическая единица (в крупном бизнесе)	Компания	Холдинг	Финансово-промышленная группа
Тип инвестиций	Радикальные	Сложные	Инкрементальные
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	Низкая
Структура акционерного капитала	Дисперсная	Существенно сконцентрированная	Сконцентрированная

Немецкая система корпоративного управления

В отличие от США, большая часть акционерного капитала Германии находится во владении других компаний: система взаимного участия компаний во владении акциями охватывает более половины совокупного акционерного капитала в Германии. Хотя индивидуальные инвесторы и являются второй крупнейшей в Германии группой акционеров (в их руках находится примерно 16% акций немецких компаний), их акции представля-

ют собой большей частью сертификаты на предъявителя, которыми по поручению их владельцев управляют банки, где сконцентрировано значительное число акций индивидуальных акционеров. Поэтому львиная доля (более 90%) свободно обращающихся акций компаний в Германии представлена организациями-инвесторами (хотя они и не обязательно являются их владельцами).

Акционерный капитал немецких компаний в высшей степени сконцентрирован в руках крупных акционеров. Отсюда, немецкие владельцы и финансовые институты, управляющие их капиталами, имеют гораздо более тесные деловые связи со своими компаниями, чем их американские коллеги. И как результат, они в большей степени заинтересованы в том, чтобы активно пользоваться правами собственности и принимать участие в контроле над деятельностью компаний.

Резюме

1. При оценке различных моделей структур органов управления и организации их деятельности важно осознавать, что каждая модель имеет свои сильные и слабые стороны. С соответствующими членами органов управления и соответствующим руководством на уровне этих органов любая система может быть эффективной при условии ее соответствия правовому, культурному и социально-экономическому контексту того общественного строя, в который она включена.

2. Необходимо выбирать такую систему, которая должна отражать «уникальное» решение для Узбекистана и не должно быть просто копией моделей, используемых в других странах. Необходимо поддерживать гибкий подход к управлению, признавая, что соответствующая модель управления будет различаться не только в отдельных компаниях, но и будет различной на протяжении времени для отдельных компаний. Это утверждение становится особенно верным, принимая во внимание скорость реструктуризации компаний и возникновения фундаментальных изменений корпоративных структур по мере развития новых технологий и глобализации. Компании должны взять на себя ответственность по принятию корпоративных практик, наиболее соответствующих их положению, но построенных на основе эффективных принципов, которые наиболее подходят для принятия эффективных решений инвесторами и соответствующего раскрытия информации.

1.4. Участие государства в корпоративном секторе

Участие государства в управлении корпораций

1. Цели, формы и методы участия государства в уставных фондах хозяйственных обществ.
2. Зарубежный опыт управления государственными пакетами акций.
3. Практика Узбекистана.

4. Основные направления совершенствования управления госпакетами акций (долями).

Цели управления государственными пакетами акций (долями в уставном фонде):

- увеличение неналоговых доходов государственного бюджета;
- обеспечение участия хозяйственных обществ в выполнении общегосударственных функций, связанных с решением оборонных, социально-экономических, экологических и иных задач, включая регулирование естественных монополий;
- использование государственных пакетов акций в качестве инструментов привлечения инвестиций в реальный сектор экономики;
- осуществление институциональных преобразований в экономике (реструктуризация предприятий, отраслей, создание интегрированных корпоративных структур);
- стимулирование развития производства, улучшение финансово-экономических показателей деятельности хозяйственных обществ;
- обеспечение контроля за использованием государственных пакетов акций (долей), а также за деятельностью лиц, привлекаемых в качестве управляющих.

Основные принципы управления государственными пакетами акций:

- определение и фиксация соответствующими правовыми актами цели, для достижения которой необходимо участие государства в уставном фонде предприятия (группы предприятий);
- минимальная достаточность, т.е. государству необходимо иметь пакеты акций (доли) только тех предприятий, интересы государства в которых не могут быть достигнуты иными путями;
- эффективность управления, заключающаяся в достижении цели участия государства в уставном фонде предприятия ценой максимальной экономии ресурсов;
- профессионализм управления, предусматривающий передачу государственных пакетов акций (долей) высококвалифицированным специалистам по управлению государственным имуществом;
- наличие эффективной системы взаимоотношений государственных органов с управляющими государственными пакетами акций (долями).

Наиболее распространенные в мировой практике модели управления госпредприятиями и предприятиями с государственным участием:

Американская – ее обычно используют страны с незначительной долей государства в производственном секторе. Ха-

рактерна передача государственных пакетов акций в контрактное управление частным управляющим компаниям. При этой модели существуют так называемые "публичные корпорации", которые подчинены соответствующим отраслевым департаментам и министерствам.

Итальянская - характерна для стран с наиболее высокой долей госсобственности. Для управления госпредприятиями и госпакетами акций создаются многоотраслевые холдинговые компании, подчиненные министерству государственного имущества.

Смешанная - сочетает особенности каждого из двух вышеописанных моделей. Используется в ФРГ, Франции, Великобритании и других странах.

В Узбекистане государство участвует в корпоративном управлении через своих представителей:

- государственных поверенных, назначаемых в акционерные общества, в которых госпакет акций превышает 25%;
- доверительных управляющих, которым передаются в управление госпакеты акций, не превышающие 25%.

Задачи государственного поверенного:

- защита интересов государства как акционера, обеспечение сохранности и рационального использования имущества в акционерном обществе;

- оказание содействия в проведении экономических реформ на предприятии, улучшении его финансово-хозяйственной деятельности, совершенствовании системы менеджмента и маркетинга, а также постприватизационной поддержке;

- осуществление мониторинга выполнения мероприятий по реновации производства и обновлению выпускаемой продукции, привлечению инвестиций для реконструкции и технического перевооружения производства на основе современного технологического оборудования и технологий в целях выпуска конкурентоспособной продукции;

- обеспечение целевого использования дивидендов по госпакету акций на реконструкцию и техническое перевооружение акционерного общества;

- иные задачи, определяемые Кабинетом Министров и Госкомимуществом Республики Узбекистан.

Доверительный управляющий выполняет фактически те же задачи, что и государственный поверенный, но в отличие от него:

- может быть не только физическим, но и юридическим лицом;
- осуществляет задачи, возложенные на него, от своего имени;

- вправе поручить выполнение своих обязанностей уполномоченному представителю;

- не обязан непосредственно сам участвовать на всех заседаниях общего собрания акционеров и наблюдательного совета, голосовании при принятии итоговых решений.

По состоянию на 1.04.2007г. по республике зафиксировано 806 хозяйственных обществ с госдолей в уставном фонде из них:

№ п/п	Категория управляющих госдоли	Кол-во АО	Кол-во ООО	Всего управляемых хозяйственных обществ
1	Государственные поверенные	80	3	83
2	Управляющие компании	39	2	41
3	Доверительные управляющие от министерств, ведомств и хозяйственных объединений	32	7	39
4	Представители территориальных управлений Г И, действующих по доверенности	130	137	267
5	Местные хокимияты	52	324	376
	ВСЕГО:	333	473	806

Основные факторы, отрицательно влияющие на эффективность деятельности госповеренных и доверительных управляющих:

- отсутствие четко сформулированных целей государства и его интересов, реализуемых путем участия в уставных фондах хозяйственных обществ;
- недостатки нормативно-правовой базы, в частности, неясно, по каким вопросам представитель государства должен принимать решения самостоятельно, без согласования с Госкомимуществом;
- наличие большого количества хозяйственных обществ с государственным участием;
- выполнение функций представителя государства на предприятиях работниками министерств, ведомств и хозяйственных объединений по совместительству;
- слабая материальная заинтересованность в эффективном выполнении возложенных обязанностей;
- слабое знание основ корпоративного управления, своих прав и обязанностей;
- малоэффективная система оценки и контроля деятельности управляющих госпакетами акций

Передача госпакетов акций в доверительное управление на конкурсной основе частным лицам (ООО, ЧП и др.) показала, что:

- многие хозяйственные объединения перестали оказывать помощь предприятиям, чьи пакеты акций переданы в управление сторонним лицам, в приобретении материальных ресурсов, распределяемых по квотам, в решении финансовых и других вопросов;
- нередко новые управляющие госпакетами акций действовали не столько в интересах государства, сколько в собственных интересах.

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 10.07.2006 г. № ПП-407 «Об углублении процессов разгосударствления и приватизации в 2006-2008 годах» в программу приватизации включено 1523 объектов, в том числе:

- предприятий и объектов, в которых неразмещенные активы государства полностью реализуются в частную собственность - 1269;

- предприятий и объектов, в которых неразмещенные активы государства подлежат реализации в 2006-2007 годах по нулевой выкупной стоимости принятием инвесторами инвестиционных обязательств - 105;

- Предприятий, имеющих стратегическое значение, в уставном фонде которых неразмещенные активы государства (включая ранее переданные в уставные фонды хозяйственных объединений) подлежат реализации по решению Гостендерной комиссии в частную собственность в период 2006-2008 годы с принятием инвестиционных обязательств - 121;

- детских оздоровительных лагерей, передаваемых на баланс Совкта федерации профсоюзов Узбекистана и крупных предприятий - 18;

- детских оздоровительных лагерей, подлежащих ликвидации с реализацией имущества на биржевых торгах - 10.

В результате реализации программы разгосударствления и приватизации на 2003-2004гг количество хозяйственных обществ с государственным участием сократится более чем в три раза и составит 1327 единиц. Соответственно сократится количество лиц, привлекаемых для управления госпакетами акций (долями).

Указом Президента Республики Узбекистан от 24.01.03г. №УП-3202 и Постановлением Кабинета Министров от 19.04.03г. №189 «О совершенствовании корпоративного управления»:

- отменены положения подзаконных актов, при которых решение Наблюдательного совета принимались, если за него проголосовал управляющий госпакетом акций, госповеренный мог приостановить исполнение решения общего собрания акционеров, допускалась передача госпакетов акций в уставный фонд хозяйственных объединений с правом доверительного управления;

- установлено, что не допускается совмещение деятельности членов наблюдательных советов и ревизионных комиссий с их трудовой деятельностью по найму в данном АО;

- установлен порядок, при котором решение о назначении директора (председателя правления) принимается общим собранием акционеров, преимущественно на конкурсной основе, договор найма заключается на один год с ежегодным принятием общим собранием, а в отдельных случаях Наблюдательным советом решения о возможности его продления или прекращения;

- принят порядок, при котором исполнительный орган ежеквартально отчитывается перед Наблюдательным советом о ходе выполнения бизнес-плана. При грубых нарушениях или срыве выполнения этого плана наблюдательный совет имеет право досрочного прекращения договора найма;

- определено, что материальное положение исполнительных директоров и председателей наблюдательных советов находится в прямой зависимости от эффективности деятельности АО;

- поставлены задачи разработки и реализации мер по предотвращению необоснованного вмешательства хозяйственных объединений в деятельность предприятий, полномасштабного внедрения рыночных механизмов обеспечения предприятий материально-техническими ресурсами;

- предусмотрена поэтапная передача в 2003-2004гг. госпакетов акций (долей) в доверительное управление профессиональным управляющим компаниям;

- определено, что расходы по управлению госпакетами акций (долями) осуществляются за счет части дивидендов, начисленных на госпакеты акций (доли), а при их недостаточности - за счет общих средств, поступающих от приватизации государственного имущества.

1.5. Институциональные основы корпоративного управления в Республике Узбекистан

Институциональные основы корпоративного управления АО

Механизмы корпоративного управления функционируют на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими деловыми кругами. Совокупность этих правил, норм и стандартов составляют институциональную основу корпоративного управления.

Основные элементы (структура акционерного права):

I. Нормы и правила статусного права – нормы, издаваемые государственными органами и упорядочивающие деятельность АО (централизованные нормы): законы о компаниях, законодательство о ценных бумагах, о защите прав акционеров, инвестиционное законодательство о несостоятельности, налоговое законодательство.

II. Нормы, издаваемые самими АО и регулирующие их внутреннюю жизнь (акционерные корпоративные нормы): соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного управления/поведения и внутренние нормы, регулирующие порядок его осуществления на уровне компаний (требования

к листингу корпоративных ценных бумаг, кодексы и рекомендации по корпоративному управлению).

III. Нормы, содержащиеся в так называемых организационных договорах, т.е. соглашениях, направленных на установление, продолжение, прекращение (одним словом, на организацию) делового сотрудничества с контрагентами.

IV. Общественная практика и культура ведения бизнеса.

Понятие корпоративного права

Корпоративное право – это система правил поведения, разработанная на предприятии, в организации, выражающая волю её коллектива и регулирующая различные стороны деятельности данной организации.

Признаки корпоративного права

- Корпоративное право состоит из норм, т.е. правил поведения общего характера.
- Корпоративное право представляет собой системы норм, регулирующие различные стороны деятельности организации.
- Корпоративные нормы обязательны для членов организации, работников предприятия.
- Корпоративные нормы, как правило, находят письменное выражение и формой их закрепления служат корпоративные акты.
- Корпоративные нормы издаются на предприятии, в организации и выражают волю коллектива определенного автономного объединения.
- Корпоративные нормы обеспечиваются принуждением в случае их нарушения.

Требования к корпоративным нормативным актам должны:

- отражать объективную реальность;
- не противоречить действующему законодательству;
- быть доступными для понимания всех членов, работников компании;
- иметь определенную структуру, а не представлять собой хаотичный набор нормативных положений;
- иметь все необходимые реквизиты.

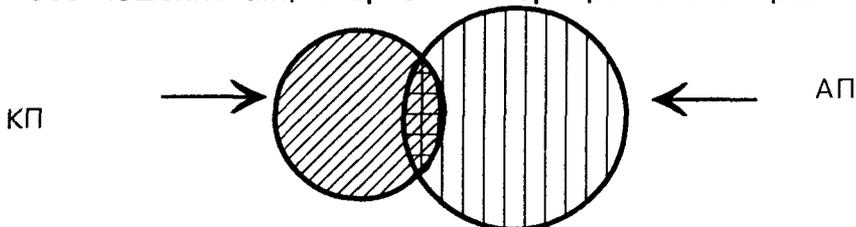
Глобальные стандарты корпоративного управления

- Международные стандарты финансовой отчетности (вторая половина 90-х г.г.).
- Глобальная программа Мирового Банка по улучшению состояния корпоративного управления, нацеленная на существенное улучшение национальных систем корпоративного управления и раскрытия информации о деятельности компании в различных странах (1998).
- Принципы корпоративного управления, принятые в мае 1999 г. Советом Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР).

Кодекс корпоративного управления

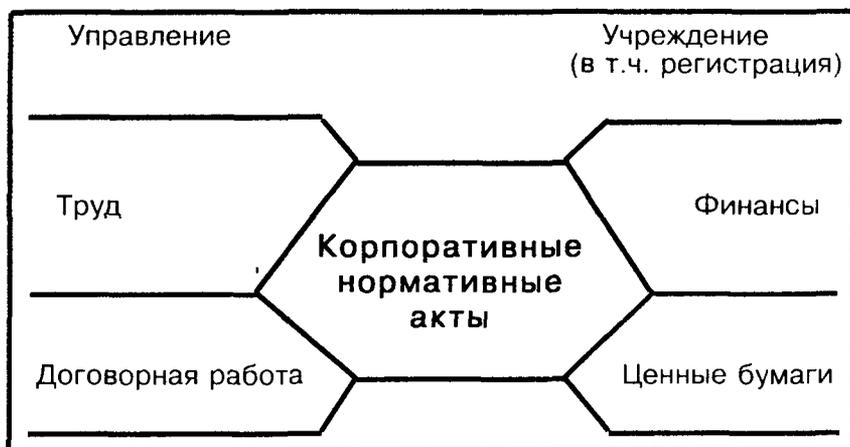
Кодекс корпоративного управления – свод добровольно определяемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. Кодекс должен содержать базовые нормы и рекомендации, касающиеся всех ключевых элементов корпоративного управления на предприятии. Основным стимулом к соблюдению эмитентами положений Кодекса станет их потребность в привлечении инвестиций через рынок ценных бумаг (включение эмитента в листинг).

Соотношение акционерного и корпоративного права



-  КП – корпоративное право (внутриорганизационные нормы);
-  АП – акционерное право (корпоративные нормы акционерных обществ);
-  АП - акционерное право (централизованные нормы в отношении акционерных обществ)

Корпоративное регулирование
(корпоративное право)



Стандарты корпоративного управления

- Кодекс Кэдбери, подготовленный в 1991 г. в Великобритании Комитетом под руководством Адриана Кэдбери, сформированным Советом по финансовой информации, Лондонской фондовой биржей и профессиональным союзом бухгалтерских служащих.

- Кодекс наилучшей практики для германского корпоративного управления, подготовленный Германской группой по корпоративному управлению в январе 2000 г.

- Рекомендации Комитета по корпоративному управлению под председательством М. Вьено (в редакции 1995 и 199 г.г.), подготовленные группой, созданной Национальным Советом французской ассоциации частных предприятий и Движением французских предприятий.

- Принципы корпоративного управления Греции, подготовленные в 1999 г. Комитетом по финансовым рынкам.

- Тезисы «Основные направления и проблемы корпоративного управления в США, подготовленные в 1994г. Советом директоров «Дженерал Моторс».

- Основные принципы и направления корпоративного управления в США, разработанные в 1998 г. Калифорнийским пенсионным фондом гражданских служащих в отставке, являющимся крупнейшим в мире пенсионным фондом и одним из мировых институциональных инвесторов.

- Кодекс надлежащей практики, подготовленный в 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления.

- Кодекс рекомендуемого корпоративного управления, подготовленный в 1998 г. Конфедерацией промышленности Индии.

- Кодекс корпоративного управления, подготовленный в 1999 г. Высшим финансовым Комитетом Малайзии.

- Кодекс наилучшей практики и рекомендаций для директоров публичных компаний, подготовленный в 1989 г. (с последующими дополнениями) Гонконгской фондовой биржей.

- Кодекс наилучшей практики, подготовленный в 1999 г. Комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики.

- Кодекс корпоративной практики и поведения, подготовленный в 1994 г. Институтом директоров ЮАР при поддержке Предпринимательской палаты ЮАР и фондовой биржи Йоханнесбурга.

Кодекс Корпоративного управления (поведения) должен установить требования к:

- уставным документам эмитента;
- дивидендной политике эмитента;
- процедуре созыва и проведения Общего собрания акционеров эмитента;

- процедуре голосования по доверенности;
- правилам формирования Наблюдательного совета;
- правилам деятельности Наблюдательного совета;
- порядку определения вознаграждения членам совета;
- порядку осуществления контроля за деятельностью независимого аудитора;
- процедурам внутреннего контроля за совершением сделок с использованием инсайдерской информации, а также за совершением сделок, в которых имеется заинтересованность;
- процедурам принятия решений, связанных с реорганизацией и ликвидацией эмитента, включая процедуру предоставления соответствующей информации;
- процедурам принятия решений об эмиссии ценных бумаг и осуществлении корпоративных действий (крупные приобретения и продажа активов, слияния, поглощения);
- принципам отношений эмитента с органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Предложения по реализации программы улучшения корпоративного управления

Республиканский	Региональный	Уровень предприятий
<p>Разработка и принятие Кодекса корпоративного управления. Внесение необходимых уточнений и дополнений в Законы и нормативные акты. Работа с законодательными, исполнительными и судебными органами. Взаимодействие с зарубежными организациями, работающими в сфере корпоративного управления. Разработка порядка и проведения практической работы с консультационными фирмами по реализации Кодекса корпоративного управления. Информационно - просветительская работа на уровне Республики.</p>	<p>Реализация Кодекса корпоративного управления на региональном уровне. Внесение уточнений и дополнений в законодательные и нормативные акты Республики Узбекистан. Информационно-просветительская работа на региональном уровне по формированию корпоративной культуры. Отбор и формирование базовых (опорных) корпораций в регионе как "историй успеха". Консультирование региональных учебных заведений и консалтинговых фирм.</p>	<p>Практическая реализация Кодекса корпоративного управления и регулярный мониторинг. Формирование корпоративной культуры акционеров и инвесторов. Развитие "историй успеха" на примерах корпораций различных отраслей и профилей.</p>

1.6. Работа органов корпоративного управления в процессе реструктуризации и управления кризисами

Предпринимательство всегда связано с риском банкротства или уменьшения прибыли. Несмотря на множество рискованных ситуаций, управленцы, избегающие рискованных решений, обрекают компанию на застой и потерю конкурентоспособности. Наибольшую прибыль приносят именно операции, связанные с повышенным риском.

Содержание реструктуризации предприятий

Реструктуризация промышленных предприятий - это естественный процесс их адаптирования к новым условиям, представляющий собой совокупность мероприятий, направленных на финансово-экономическое оздоровление предприятия, которые могут проводиться как самостоятельно менеджментом предприятия, так и посредством применения правовых механизмов банкротства. В обоих случаях в процессе реструктуризации, в зависимости от конкретных условий деятельности предприятий, необходимо:

1. *Реструктуризовать ассортимент производимой продукции.* Это означает, что предприятие на основе глубокого анализа рентабельности производства каждого вида продукции должно выявить прибыльные и неприбыльные производства и решительно отказаться от последних.

2. *Полностью изменять свою маркетинговую работу.* Необходимо глубоко изучить потенциальные рынки сбыта и оценить свои возможности проникновения на эти рынки. Разработать стратегию и тактику внедрения на рынки сбыта своей профильной прибыльной продукции. Не исключен вариант, когда предприятие с учетом имеющихся мощностей и технических возможностей перейдет на выпуск совершенно иной, пользующейся спросом продукции, чем до реструктуризации.

3. *Реструктуризовать имеющиеся мощности.* С учетом новой ассортиментной стратегии и маркетинговой политики необходимо определить меры по реализации излишних активов, в том числе зданий, сооружений и оборудования. Гигантские предприятия негибко откликаются на изменения рынка (хотя они могут выиграть на эффекте масштаба производства, но это в случаях, когда место на рынке в значительной мере завоевано), а при сокращении спроса на продукцию становятся совершенно нерентабельными из-за высокого удельного веса постоянных издержек в себестоимости продукции.

4. *Реструктуризовать имеющиеся площади.* Это направление реструктуризации тесно связано с предыдущим. Многие крупные промышленные предприятия республики имеют огромные территории. Предприятия машиностроения - от 10 до 70

гектаров, химические производства - по несколько сотен гектаров (например, Навоийский электрохимзавод - 650 га, Самаркандский химический завод - 760 га и т.д.). Это приводит не только к нерациональному использованию земельных ресурсов в республике, но и значительно удорожает продукцию предприятий из-за высоких ставок земельного налога.

5. *Реструктуризовать объекты социальной сферы.* Большинство крупных предприятий унаследовали различные социальные объекты, которые они финансируют практически на спонсорских условиях: детские сады, объекты здравоохранения, общежития и жилые дома и т.п. Такое бремя делает продукцию промышленных предприятий неконкурентоспособной и является одной из серьезных причин финансовой несостоятельности предприятий. В процессе реструктуризации необходимо неприбыльные объекты социальной инфраструктуры либо продать, либо передать в аренду, либо передать в ведение местных органов исполнительной власти.

6. *Реструктуризовать систему управления качеством продукции* в связи с тем, что невозможно внедриться на внешние рынки без внедрения новых современных систем управления качеством продукции.

7. *Реструктуризовать финансы предприятия.* Необходимо разработать систему финансовых потоков предприятия так, чтобы доходы превышали расходы, поступления за проданную продукцию и по сумме превышали, а по времени опережали платежи за купленные сырье и материалы. В процессе финансовой реструктуризации, проводимой в сочетании с реструктуризацией активов, часто возникает необходимость предусмотреть меры по разукрупнению предприятия, созданию на его территориях или мощностях новых малых производств, так называемых бизнес-единиц, которые бы позволили нацелить все подразделения предприятия на зарабатывание прибыли.

В процессе финансовой реструктуризации возможно заключение временных соглашений с кредиторами об отсрочках или рассрочках выплаты задолженностей, а также иных соглашений, способствующих укреплению финансового положения предприятия.

8. *Реструктуризация менеджмента.* Пожалуй, это направление реструктуризации является ключевым, поскольку без внедрения новой культуры менеджмента практически невозможно успешно осуществить все остальные направления реструктуризации предприятий.

Тактически реструктуризация может осуществляться:

– до приватизации и акционирования предприятия. Такая форма реструктуризации наиболее широко использовалась в Восточной Германии. Предприватизационная реструктуриза-

ция предприятий позволяет произвести в них необходимые структурные изменения, позволяющие улучшить финансовое положение предприятий, избавиться от излишних, неприбыльных звеньев, повысить привлекательность предприятий для внутренних и внешних инвесторов и тем самым получить в процессе приватизации и в постприватизационный период большой экономический эффект;

– после приватизации и акционирования предприятий. Такой способ реструктуризации предприятий достаточно широко используется в России, «захваченные» в результате быстрой ваучерной приватизации промышленные предприятия стали подвергаться реструктуризации после обретения новых собственников. Более успешно такая реструктуризация осуществляется там, где новым собственникам удалось внедрить новый менеджмент и культуру управления;

– в процессе банкротства и санации предприятия. Сама процедура банкротства может рассматриваться как форма реструктуризации финансово- несостоятельного предприятия, неэффективность деятельности которого подтверждена его финансовыми показателями и невозможностью рассчитаться с долгами перед кредиторами.

К сожалению, в менталитете у руководителей предприятий и населения процедуры банкротства ассоциируются, в основном, как деструктивный процесс.

Основные факторы рисков и угроз

Непредвиденные политические и макроэкономические факторы:

- подъемы и кризисы в экономике, инфляция;
- увеличение налоговых и таможенных ставок;
- введение принудительных отчислений, изменение договорных условий, трансформация отношений собственности, отчуждение имущества и денежных средств по политическим мотивам;

- изменение обменного курса валют;

- изменение законодательства.

Факторы, обусловленные изменением рыночной ситуации:

- падение спроса и снижение цен;
- повышение цен и тарифов на материальные и энергетические ресурсы, транспортные тарифы;
- изменения во вкусах клиентов, неожиданные действия конкурентов, появление взаимозаменяемых товаров;
- изменение курса ценных бумаг и др.

Внешнеэкономические факторы:

- запрет и введение ограничений на экспорт товаров в определенных странах;

- повышение или понижение таможенных пошлин на экспорт товаров в определенных странах;

- политические и экономические кризисы в других странах;
- изменение цен на мировых рынках;
- активы или доходы в других странах могут быть заморожены или экспроприированы;
- возможные изменения долгосрочных контрактов за рубежом.

Внутрифирменные факторы:

- несовершенство методологии и некомпетентность лиц, формирующих стратегию предприятия и его бизнес-план, осуществляющих расчет прибылей и убытков;
- недобросовестность и несостоятельность партнеров по хозяйственным связям;
- неправильное принятие управленческих решений;
- неудачный выбор исполнителей, ошибки в маркетинговом прогнозе, отказ общего собрания акционеров или наблюдательного совета принять радикальное предложение исполнительного органа.

Факторами риска могут быть также стихийные бедствия, забастовки, воровство и рэкет.

Цель управления рисками - добиться того, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о банкротстве.

Управление рисками включает:

- анализ и прогнозирование рискованных ситуаций, обнаружение областей повышенного риска;
- разработку и осуществление соответствующих мер по снижению потерь от рискованных ситуаций;
- координацию деятельности подразделений компании, стимулирование, контроль и т.д., то есть весь комплекс управленческих функций.

Основные принципы принятия рискованных решений:

- нельзя рисковать больше, чем это позволяет собственный капитал компании;
- всегда надо думать о последствиях риска;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- нельзя думать, что всегда существует одно решение, возможно, что есть и другие варианты;
- ПЕРЕЖДЕ, ЧЕМ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О РИСКОВОМ ВЛОЖЕНИИ КАПИТАЛА, НЕОБХОДИМО ОПРЕДЕЛИТЬ МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ УБЫТКА ПО ДАННОМУ РИСКУ, СПОСТАВИТЬ ЕГО С ОБЪЕМОМ ВКЛАДЫВАЕМОГО КАПИТАЛА, СРАВНИТЬ СО ВСЕМИ

собственным финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству.

Важнейшие средства прогнозирования риска и принятия решения по его ослаблению:

- наличие необходимой для этого информации;
- лимитирование, т.е. установление предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.;
- самострахование – создание натуральных и денежных страховых фондов в компаниях, особенно подверженных постоянному риску;
- страхование - защита имущественных интересов при наступлении определенных событий (страховых ситуаций).

В управлении рисками должен активно участвовать, наряду с исполнительным органом, Наблюдательный совет (НС), особенно в трудные для компании времена. В целях контроля за рисками НС должен их отслеживать и, при необходимости, информировать о них акционеров. Для того, чтобы управлять рисками, в составе НС должны быть специалисты, имеющие представление о конкретных рисках, о их опасности для компании и механизмах выхода из кризисных ситуаций.

Функции контроля за рисками целесообразно возложить на председателя НС или одного из членов НС, хорошо разбирающегося в финансовых документах.

Повышение роли НС в управлении кризисами предусматривает:

- ежеквартальное получение от исполнительного органа и рассмотрение информации о всех существенных событиях, происходящих в компании, особенно связанных с рисками. Кроме того, в НС ежемесячно должна представляться краткая информация о движении финансовых средств;
- усиление мотивации членов НС в повышении их внимания к проблемам управления риском: позитивной (вознаграждение), негативной (санкции);
- повышение уровня понимания членами НС содержания работы по контролю за рисками;
- знакомство с ролью НС в контроле за рисками в успешно действующих компаниях;
- освоение технологии контроля за рисками (контроль за наличием необходимых внутренних документов, изучение того, как действовать при типичных рискованных ситуациях, как строить отношения с акционерами, кредиторами и др.).

Средством выхода предприятия из кризисной ситуации является его реструктуризация, предусматривающая изменения в производственной и управленческой структурах, структуре капитала, которые выходят за рамки повседневного делового цикла предприятия.

Реструктуризация происходит в том случае, когда предприятие переходит к такой номенклатуре продукции и структуре затрат, которая конкурентоспособна и позволяет предприятию достичь (восстановить) рентабельную деятельность.

По способам проведения можно выделить следующие взаимосвязанные направления реструктуризации:

- путем изменения масштабов предприятия, т. е. расширение (слияние, присоединение и др.) и сокращение (разделение, выделение и др.);

- путем влияния на собственность и корпоративный контроль (преобразование), реструктуризации уставного фонда (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация акций или долей), реструктуризации кредиторской задолженности (погашение, списание, отсрочка, продажа и др.);

- путем изменения внутренней структуры функционирования предприятия: реструктуризация организационной структуры (перераспределение полномочий, изменение функций и задач управленческих служб и т.п.);

- реструктуризация производственной структуры (модернизация производства, создание центров финансовой ответственности, выявление и использование других внутренних резервов).

По временному аспекту различают:

- краткосрочное реструктурирование, направленное на стабилизацию состояния предприятия в целях обеспечения его выживаемости в краткосрочной перспективе. Оно фокусируется на реструктуризации долговых обязательств, имущественного комплекса и уставного фонда, совершенствовании управления;

- долгосрочное реструктурирование, предусматривающее освоение новых видов продукции и рынков, связанные с этим изменения в структуре производства, управления и т.д.

Реструктуризация начинается с диагностики предприятия, включающая анализ состояния производства, сбыта, управления, финансов и других сторон его деятельности. Составной частью диагностики являются маркетинговые исследования. Диагностика позволяет определить ключевые внутренние и внешние проблемы предприятия, его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в будущем. Если на основе диагностики будет выявлено отсутствие возможности восстановления рентабельной деятельности предприятия, т.е. ее нежизнеспособность, то в отношении такого предприятия принимается решение (собственниками, кредиторами или уполномоченным на то госорганом) о его ликвидации. При выявлении же потенциальной жизнеспособности предприятия необходимо, в первую очередь, выбрать стратегию его развития на среднесрочный (2-3 года) и долгосрочный (5 и более лет) периоды времени.

Стратегия - это принятие решения о том, как использо-

вать управленческие, технические, финансовые и другие ресурсы предприятия с учетом различных ситуаций, в которых предприятие находится и может оказаться в перспективе, таких как состояние рынков и правовой системы, конкуренции с внутренними и внешними предприятиями и др.

Стратегия должна определять основные ориентиры развития предприятия на отдельных этапах реструктуризации, включая номенклатуру и объемы производства продукции, рынки сбыта, источники сырья и инвестиций и т.д.

Альтернативные варианты стратегии:

- предусматривает сокращения, предприятие снижает для себя целевые показатели в сравнении с достигнутыми для рационализации или переориентации деятельности за счет проводимой реструктуризации производства;

- стагнации, т.е. сохранение завоеванных на рынке и в отрасли позиций при проведении частичной перестройки внутренней и внешней деятельности предприятия. Часто обеспечивается при одновременном использовании конкурентных стратегий ограниченного роста в одних сферах деятельности и сокращения в других сферах (как правило, не профильной и не основной);

- ограниченного роста - это вариант конкурентного развития, опирающийся на уже достигнутые и скорректированные результаты с учетом влияния инфляции и других внешних факторов. Используется, как правило, предприятиями отраслей со статичными объемами выпуска и сложными технологическими процессами, достигшими прочных позиций на рынке с традиционной продукцией длительного жизненного цикла и устойчивой прибыльностью;

- роста, использующегося, прежде всего, в динамично развивающихся отраслях с часто изменяющимися и обновляющимися товарами. Высокие показатели роста могут быть обеспечены за счет внутренних факторов (расширение номенклатуры, активная работа на рынке с традиционной номенклатурой и т.д.). Эта стратегия позволяет добиться высоких результатов, однако сопряжена с повышенным риском утери платежеспособности и поэтому требует четкого контроля достижения целей предприятия, оценки потребных ресурсов, а при необходимости, оперативной корректировки всей хозяйственной деятельности.

На основе выбранной стратегии разрабатываются проекты бизнес-планов, в которых отражаются с соответствующей временному периоду планирования степенью детализации прогнозные объемы производства и реализации продукции, потребности в основных фондах, сырье, материалах и покупных комплектующих изделиях, ожидаемые финансовые результаты и другие основные показатели деятельности предприятия. Достижение целей стратегии и бизнес-планов предприятия осу-

ществляется путем разработки и реализации комплексной программы реструктуризации, состоящая из подпрограмм решения задач каждого направления реструктуризации (имущественного комплекса, задолженностей по обязательным платежам и др.). Каждая подпрограмма должна содержать подробный перечень мероприятий, направленный на достижение целей определенного вида реструктуризации, сроки и эффект их осуществления, размеры и источники необходимых средств для выполнения каждого мероприятия.

Формы государственной поддержки реструктуризации предприятий:

- совершенствование нормативно-правовой базы создания и развития предприятий, включая обеспечение предсказуемости изменений налогового и таможенного законодательства;
- финансовая поддержка предприятий, включая привлечение средств международных организаций;
- предоставление преимуществ предприятиям, осуществляющим реструктуризацию, при распределении государственных инвестиций и размещении госзаказов на поставку продукции;
- содействие в передаче на баланс местных органов власти объектов социального назначения;
- внедрение международных стандартов аудита, бухгалтерского учета и государственной отчетности;
- обеспечение предприятий методическими материалами по осуществлению реструктуризации;
- организация подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий.

Особенности реструктуризации в процессе банкротства и санации

Главной особенностью реструктуризации, осуществляемой в процессе банкротства предприятий, является то, что эта реструктуризация уже не является добровольной, а осуществляется по ходатайству и под контролем со стороны кредиторов предприятия. Из этого вытекает то, что все действия по реструктуризации должны согласовываться и получить одобрение собрания кредиторов.

А. Реструктуризация в процессе санации. Законодательство республики пока предусматривает лишь досудебную санацию, которая может осуществляться как с государственной поддержкой (для предприятий, имеющих государственную долю собственности), так и без нее. Важно то, что в период санации предприятие получает краткосрочную возможность осуществить все описанные выше меры реструктуризации без возбуждения процедуры банкротства. Вместе с тем, опыт показывает, что если предприятие не принимает оперативных мер по комплексной реструктуризации, то после выхода из

периода санации через некоторое время у предприятия вновь возникают финансовые проблемы.

Недостатком применяемой санации является крайне редко применяемые меры по замене несостоятельного менеджмента предприятия. Как правило, управление предприятием в период санации сохраняется неизменным, что чаще всего не стимулирует предприятие к проведению решительных антикризисных мер. Этим можно объяснить многочисленные случаи, когда предприятию приходится предоставлять повторную санацию.

Б. Реструктуризация в процессе банкротства. В соответствии с действующим законодательством в процессе банкротства существует возможность заключения мирового соглашения (в т.ч. на условиях проведения, реструктуризации предприятия), введения внешнего управления и реализации предприятия должника с использованием полученных от реализации средств для погашения задолженностей перед кредиторами.

Наиболее выгодная форма с точки зрения проведения глубокой реструктуризации предприятий - введение внешнего управления. В процессе внешнего управления появляется уникальная возможность наложить мораторий на все задолженности предприятия и, воспользовавшись этим, осуществить кардинальные меры по реструктуризации предприятия, описанные выше. Кроме того, внешнее управление подразумевает введение новых менеджеров (внешнего управляющего), которые не связаны со старыми взаимоотношениями и могут принести на предприятие новую культуру управления.

Наибольшие риски в период внешнего управления могут быть связаны с назначением неудачной кандидатуры внешнего управляющего, который по каким-либо причинам не обеспечит реструктуризацию предприятия в наиболее выгодной для этого форме.

В период внешнего управления внешний управляющий может решительно избавиться от излишних активов предприятия путем их продажи новым малым предприятиям. Опасность, которую необходимо избежать, может представлять вариант, когда будут проданы наиболее прибыльные участки и мощности, а на балансе предприятия останутся только неэффективные и нерентабельные производства. Можно использовать вариант не продажи излишних активов, а передачи их в аренду различным малым предприятиям.

Реструктуризация предприятий вполне возможна и без введения внешнего управления, в случае, когда активы предприятия реализуются не по частям, а как имущественный комплекс (так называемая реализация бизнеса). В настоящее время

именно эта форма банкротства предприятий становится все более и более избираемой в зарубежной практике. Она позволяет не только сменить неэффективно работающего собственника на более эффективного, но и сохранить рабочие места (хотя бы часть из них), объемы производства.

Основные проблемы реструктуризации предприятий в процессе банкротства и санации

В настоящее время наибольшие сложности в реструктуризации предприятий в процессе банкротства и санации создают следующие проблемы:

- недостаточность (отсутствии) квалифицированных кадров так называемых антикризисных управляющих, внешних управляющих и доверенных лиц;

- недостаточно гибкий характер оценки и реализации активов предприятий, особенно с государственной долей собственности. Часто возникает противоречие между опасением продать имущество по заниженной цене и не продать его вообще из-за того, что цена завышена;

- пробелы в законодательстве, позволяющие в межвременные периоды «увести» наиболее ценное имущество предприятия-должника для незаконной его реализации третьим лицам;

- опасность потери наиболее ценных активов предприятий-должников из-за предоставленного права различных кредиторов накладывать арест на его имущество с последующей реализацией. Таким правом обладают налоговые органы, органы и фирмы, предоставившие предприятию финансовые ресурсы под залог и т.п. В результате, предприятия, «досрочно» (т.е. до возможной реструктуризации) потерявшие наиболее ценные активы, теряют и перспективы проведения реструктуризации и выживания.

На решение указанных проблем должна быть направлена деятельность по совершенствованию законодательства и практики реструктуризации предприятий в период банкротства и санации.

1.7. Раскрытие информации о компании

Система раскрытия информации предполагает:

- внедрение в практику работы узбекских предприятий международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности;

- усиление санкций, применяемых к руководителям предприятий за отказ в предоставлении информации и/или за предоставление недостоверной информации;

- детальную регламентацию порядка раскрытия информации финансового и нефинансового характера;

- создание единой информационной системы, в которой будет собрана и систематизирована библиотека отчетов эмитентов, с обеспечением равноправного, своевременного и не связанного с чрезмерными расходами доступа к такой информации;

- совершенствование критериев существенной информации для инвесторов;

- информационную поддержку специализированных изданий, рейтинговых агентств, независимых центров раскрытия информации

Формы раскрытия информации

Эмитент обязан осуществлять раскрытие информации о своих ценных бумагах и своей финансово-хозяйственной деятельности в формах:

- отчета о ходе размещения ценных бумаг (форма №1 ЦБ);

- годового отчета по ценным бумагам (форма №2 ЦБ);

- сообщений о существенных фактах (событиях, действиях), затрагивающих финансово-хозяйственную деятельность эмитента;

- годового отчета акционерного общества;

- годового бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;

- сообщения о проведении общего собрания акционеров, списке аффилированных лиц акционерного общества с указанием количества и категории (типов) принадлежащих им акций.

Перечень документов (материалов), подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров, при подготовке и проведении Общего собрания акционеров

1. Годовая бухгалтерская отчетность.

2. Заключение Ревизионной комиссии (ревизора) Общества по проверке годовой бухгалтерской отчетности.

3. Заключение аудитора Общества по результатам проверки годовой бухгалтерской отчетности.

4. Заключение Ревизионной комиссии (ревизора) по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества.

5. Заключение Ревизионной комиссии Общества о достоверности данных, содержащихся в годовом отчете Общества, годовой бухгалтерской отчетности.

6. Сведения о кандидатах:

- Наблюдательный Совет общества.

- Ревизионная комиссия (ревизора) общества.
- Исполнительные органы общества.
- Счетная комиссия общества.

7. Проект изменений и дополнений, вносимых в Устав общества или проект Устава общества по результатам годовой проверки Общества в новой редакции.

8. Проекты внутренних документов Общества, регулирующих деятельность его органов.

9. Проекты решений Общего собрания акционеров:

- годовые отчеты Общества;
- проекты распределения прибыли Общества по результатам финансового года, в т.ч. выплаты (объявление) дивидендов;
- проекты рекомендаций по размеру вознаграждений и (или) компенсации расходов членам Наблюдательный Совета общества, связанных с исполнением ими своих обязанностей;
- сведения о кандидатах в аудиторы Общества.

10. Иная информация, предусмотренная Уставом общества

Перечень документов и материалов, с которыми вправе ознакомиться акционер

1. Устав общества.
2. Изменения и дополнения, внесенные в Устав общества, зарегистрированные в установленном порядке.
3. Решение о создании Общества.
4. Свидетельство о государственной регистрации Общества.
5. Документы, подтверждающие имущество, находящееся на его балансе.
6. Документы, утверждаемые Общим собранием акционеров и иными органами управления Общества.
7. Положение о филиале или Представительстве общества.
8. Годовой финансовый отчет.
9. Проспект эмиссии.
10. Документы финансовой отчетности, представляемые в соответствующие органы.
11. Протоколы Общих собраний акционеров, заседаний Наблюдательный Совета заседаний Ревизионной комиссии.
12. Список аффилированных лиц Общества.
13. Заключение Ревизионной комиссии, права на ревизора Общества, аудитора Общества, государственных органов финансового контроля.
14. Иные документы, предусмотренные Уставом, решениями органов управления Общества, а также документы, предусмотренные законодательством.

Акционер, имея доступ к вышеперечисленным документам и материалам, имеет возможность:

- контролировать законность действий органов управления АО;
- провести анализ финансового состояния АО;
- выявить злоупотребления или ущерб, нанесенный АО из-за некомпетентных действий должностных лиц;
- готовить свои предложения по проекту бизнес-плана на будущий период;
- контролировать соблюдение руководством АО бизнес-плана на текущий период;
- выявить нарушения законодательства в совершении крупных сделок и злоупотребления финансово-заинтересованных в сделке лиц общества;
- выявить нецелевое использование активов общества.

Перечень документов, подлежащих ежегодной публикации и иному публичному раскрытию Обществом:

1. Годовой отчет Общества.
2. Бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.
3. Проспект эмиссии.
4. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров.
5. Список аффилированных лиц Общества.
6. Иные сведения, определяемые уполномоченным государственным органом

Годовой отчет акционерного общества

Годовой отчет акционерного общества может и должен служить инструментом повышения стоимости акционерного капитала и улучшения «прозрачности» акционерных компаний для их акционеров и инвесторов.

Структура годового отчета общества:

- краткая характеристика компании;
- краткая характеристика бизнеса;
- информация о ценных бумагах;
- краткая характеристика хозяйственной деятельности;
- финансовое положение;
- краткая характеристика управления акционерным обществом;
- состояние дел в акционерной группе (дочерних компаниях);
- краткая характеристика управления акционерным капиталом;
- информация о деятельности органов управления и контроля;
- дополнительная (обязательная) информация;
- финансовая отчетность за последние 3 года.

Оценка информационной открытости акционерного общества

Содержание раскрываемой информации

Структура собственности:

- сведения об общем количестве акционеров (физических и юридических лиц);
- сведения о держателях крупных контрольных пакетов акций, степень их влияния на деятельность компании и отношения между ними;
- список владельцев крупных пакетов акций тех акционеров, информация по которым раскрывается

Подготовка и проведение Общих собраний акционеров:

- уведомления о собраниях;
- документы, рассылаемые акционерам;
- информация, касающаяся присутствия акционеров на собраниях;
- информация для акционеров относительно процедуры голосования;
- материалы Общих собраний акционеров, в том числе годовая отчетность

Эмиссии ценных бумаг и существенные события:

- отчетность об эмиссиях;
- отчетность о существенных событиях, в том числе о штрафных санкциях со стороны ЦКК;
- ежеквартальные отчеты эмитентов.

Информация о руководстве компании:

- сведения об акциях, принадлежащих членам Наблюдательного Совета и Правления (% от уставного капитала);
- сведения о содержании контрактов с директорами и членами руководства;
- информация о вознаграждении членов Наблюдательный Совета и Правления.

Аналитические справки руководства

- комментарии о результатах деятельности, о существенных событиях;
- анализ рынков и рисков;
- изложение стратегии;
- прогнозы и мнения;
- дивидендная политика.

Прочее

- уставные и внутренние документы;

- примечания к заключению аудитора;
- сведения о выплаченных дивидендах.

Своевременность раскрытия информации:

- представление необходимой отчетности ЦКК;
- представление годовых отчетов и другой информации к годовому общему собранию акционеров .

Доступность раскрываемой информации:

- наличие собственного веб-сайта, своевременность информации на нем;
- наличие службы по связям с инвесторами, помещение для доступа к информации в офисе.

Коммерческая тайна и инсайдерская (внутренняя) информация:

- государственная тайна;
- коммерческая тайна;
- лица, располагающие служебной информацией;
- охрана коммерческой тайны;
- возмещение убытков.

Программа взаимоотношений с инвесторами:

Составной частью программы взаимоотношений с инвесторами являются:

- годовая бухгалтерская и финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета и отчетности и МСФО, подтвержденная аудитором;
- аналитическая оценка годовых результатов финансовой и хозяйственной деятельности Общества, включая показатели, не вошедшие в финансовую отчетность;
- пояснения (комментарии) Исполнительного органа к результатам деятельности и планов на будущее, включая прогнозы роста, изменения в бизнесе, реорганизацию, введение новых объектов и другие аналогичные вопросы.

Программа взаимоотношений с инвесторами может быть расширена за счет включения дополнительных элементов:

- промежуточной финансовой отчетности;
- периодических пресс-релизов на основании как позитивных, так и негативных событий и тенденций деятельности АО;
- брифингов для иностранного сообщества с приглашением аналитиков, следящих за деятельностью АО по поручению инвестиционных банков;

- встреч отдельных членов Исполнительного органа с основными портфельными инвесторами и кредиторами.

Ответственность за несвоевременное и неполное представление информации

В соответствии с Законом «*О защите прав инвесторов на рынке ценных бумаг*» (согласно Статьи 8) эмитенты и инвестиционные институты в соответствии с законодательством несут перед инвестором имущественную ответственность в пределах причиненных убытков за:

- не предоставление по требованию инвестора информации, установленной законодательством о защите прав инвесторов на рынке ценных бумаг, либо предоставление недостоверной информации;

- осуществление недобросовестной рекламы ценных бумаг, рекламу незарегистрированных в установленном законодательством порядке выпусков ценных бумаг, а также ценных бумаг, обращение которых запрещено законом;

- установленные факты манипулирования и другие нарушения на рынке ценных бумаг, а также побуждение инвесторов к покупке или продаже ценных бумаг путем предоставления умышленно искаженной информации о ценных бумагах, эмитентах ценных бумаг, ценах на ценные бумаги, включая информацию, представленную в рекламе.

В соответствии с Законом «*О механизме функционирования рынка ценных бумаг*» (согласно Статьи 31) рекламодатель на рынке ценных бумаг за ущерб, причиненный недобросовестной рекламой, несет ответственность в соответствии с законодательством. При нарушении законодательства о ценных бумагах уполномоченный государством орган вправе применять экономические санкции за:

- не опубликование или несвоевременное опубликование информации об эмитентах и ценных бумагах, отчетов, а также непредоставлении или несвоевременное предоставление органам государственного надзора отчетов или информации - в размере 70-кратной суммы минимальной заработной платы;

- уклонение от исполнения или несвоевременное исполнение предписаний о прекращении нарушений - в размере 100-кратной суммы минимальной заработной платы;

- введение в заблуждение инвесторов и органов надзора путем распространения (предоставления) заведомо недостоверных сведений - в размере 800-кратной суммы минимальной заработной платы.

1.8. Особенности создания и управления деятельностью общества с ограниченной ответственностью

Понятие «общество с ограниченной ответственностью»

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный фонд которого разделен на доли, определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Правовые основы создания и деятельности ООО, как и общества с дополнительной ответственностью (ОДО), регулируются единым Законом «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью», принятого Олий Мажлисом Республики Узбекистан 6 декабря 2001 г. Единственным отличием ООО от ОДО является то, что участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковых для всех кратном размере к стоимости внесенных ими вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Предельный размер ответственности участников ОДО предусматривается его уставом. Поэтому, все, что сказано ниже, применительно к ООО, полностью относится и к ОДО (далее, если не сказано иное, - общество).

Учредители (участники) общества, их права и обязанности

Участниками общества могут быть юридические и физические лица. При этом, органы государственной власти и управления не вправе выступать участниками общества, помимо случая образования общества в процессе приватизации государственного предприятия или иных случаев, предусмотренных законодательством.

Общество может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником. При этом, общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество (например, акционерное), состоящее из одного лица.

Число участников общества не должно быть более пятидесяти. Число же наемных работников не ограничено законодательством и может быть любое. Учредительными документами являются учредительный договор и устав общества, утверждаемый учредителями, за исключением случая, когда общество учреждается одним лицом. В этом случае, учредительным документом общества является его устав, утвержденный единственным учредителем.

Участники общества вправе участвовать в управлении делами общества, получать информацию о его деятельности, продать или иным образом уступить свою долю в уставном фонде либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества, в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников, получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее, чем десять процентов уставного фонда, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность общества или существенно ее затрудняет.

Участники общества обязаны вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, предусмотренные учредительными документами, не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества. Участники общества могут иметь также другие права и обязанности, предусмотренные законодательством и учредительными документами.

Уставный фонд общества

Уставный фонд общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Он должен быть не менее пятидесятикратного размера минимальной заработной платы, установленной законодательством на дату представления документов для государственной регистрации общества. Такой уставный фонд легко сформировать одному или 2-3 субъектам малого бизнеса, которые, как правило, и создают ООО.

Размер доли участника в уставном фонде общества определяется в процентах или в виде дроби. Размер доли участника должен соответствовать отношению номинальной стоимости его доли к величине уставного фонда. Например, величина уставного фонда составляет 600 тыс. сум, а номинальная стоимость доли участников: Акрамова М.В. - 96,6 тыс. сум, Эргашева Б.Д. - 240,4 тыс. сум, Тарасова В.И. - 263,0 тыс. сум. Следовательно, размер доли каждого из них будет равен соответственно - 16,10%, 40,07%, 43,83%. Действительная стоимость доли участника равна ее номинальной стоимости только при учреждении общества и тех редких случаях, когда стоимость чистых активов общества совпадает с величиной уставного фонда. Во всех остальных случаях действительная стоимость доли участника соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли.

Уставом общества могут быть ограничены максимальный размер доли участника общества, а также возможность изменения соотношения долей участников общества. Внесение полного вклада участником общества подтверждается выдаваемым участнику общества свидетельством.

Переход доли (части доли) участника общества в уставном фонде другим лицам. Выход участника из общества

Каждый участник общества является собственником своей доли и может распоряжаться ею как своей частной собственностью, но, в отличие от акций АО, с учетом ограничений, установленных Законом и уставом общества. Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю либо ее часть одному или нескольким участникам общества. Согласие общества или других участников общества на совершение такой сделки не требуется, если иное не предусмотрено уставом общества.

Продажа или уступка иным образом участником общества своей доли (части доли) третьим лицам допускается, если это не запрещено уставом общества. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей, если уставом общества или соглашением участников общества не предусмотрен иной порядок осуществления данного права. Если другие участники общества не использовали свое преимущественное право покупки доли (части доли), общество имеет преимущественное право на приобретение доли (части доли), продаваемой его участником.

Участник общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных участников общества и само общество с указанием цены и других условий ее продажи. Для ООО большое значение имеет вопрос о наследовании доли участника. В АО нет подобной проблемы. Наследники становятся собственниками акций и автоматически акционерами.

В ООО доли в уставном фонде переходят к наследникам граждан, но в уставе может быть предусмотрено, что они становятся участниками общества только с согласия остальных участников. Если такое согласие не получено, то соответствующая доля умершего участника переходит к обществу, которое обязано выплатить наследнику действительную стоимость доли. Аналогичная ситуация складывается при ликвидации юридического лица - участника общества. Принадлежащие ему доли переходят его участникам, и они становятся участниками общества, если в уставе не определено, что для этого требуется согласие всех участников общества. Если такое согласие не получено, то действительная стоимость доли ликвидируемого юридического лица распределяется между его участниками (например, акционерами) в установленном законом порядке - после расчетов с кредиторами и т.п.

Органы управления обществом

Высшим органом управления общества является общее собрание участников, в котором вправе участвовать все учас-

тники. Каждый участник общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном фонде (за исключением отдельных случаев, например при кумулятивном голосовании). Удобно установить, что доля в размере 0,01% представляет участнику один голос. В этом случае, применительно выше приведенному примеру при рассмотрении уставного фонда общества, число голосов составит: у Акрамова М.В. - (16,10% x 1 голос : 0,01%) 1610 голосов, Ергашева Б.Д. - (40,07% x 1 голос : 0,01%) 4007 голосов и Тарасова В.И. - (43,83% x 1 голос : 0,01%) 4383 голосов.

В отличие от АО, в котором наиболее существенные вопросы решаются квалифицированным большинством (3/4 голосов акционеров, присутствующих на собрании), в ООО решение наиболее существенных вопросов требует единогласия всех участников общества, а не только присутствующих на собрании. Причем речь идет именно о всех участниках, а не только присутствующих на собрании. Весьма демократичен в ООО порядок формирования повестки дня собрания участников. Независимо от того, является ли собрание очередным или внеочередным, кто формирует повестку дня - любой участник общества вправе за 15 дней до собрания внести дополнительные вопросы в повестку дня, и они должны быть включены в нее (за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции общего собрания).

В обществе, состоящим из одного участника, решения по вопросам, относящимся к полномочиям общего собрания участников, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно. Уставом общества может быть предусмотрено образование наблюдательного совета общества, но это не обязательно. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (директором) или коллегиальным исполнительным органом (правление, дирекция).

Исполнительный орган избирается общим собранием участников общества и подотчетен общему собранию и наблюдательному совету общества, если его создание предусмотрено уставом общества. Уставом общества может быть предусмотрено образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) общества. В обществах, имеющих более 15 участников, образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) общества является обязательным.

Для проверки достоверности финансовой отчетности, ответственности порядка ведения бухгалтерского учета установленным требованиям по решению общего собрания участников общества привлекается аудиторская организация в порядке, установленном законодательством. В случае публичного размещения облигаций общество обязано ежегодно публиковать годовые отчеты и бухгалтерские балансы, а также раскрывать иную информацию о своей деятельности, предусмотренную законодательством.

1.9. Аудит и система внутреннего контроля в АО и ООО

Задачи, возложенные на руководство

- Установка и поддержание адекватной системы внутреннего контроля и надлежащих бухгалтерских записей.
- Обеспечение функционирования политики и процедур, установленных Советом директоров.
- Обеспечение сохранности активов.
- Обеспечение соответствия законодательству.

Внутренний контроль

Внутренний контроль разработан и осуществляется теми, кто ответственен за руководство и управление предприятием для того, чтобы предоставить разумную уверенность относительно достижения целей предприятия по вопросам надежности финансовой отчетности, эффективности деятельности и соответствия законам и нормативным документам.

Система внутреннего контроля предназначена для обеспечения:

- соблюдения политики (стратегии) руководства;
- сохранности имущества и информации;
- своевременности и достоверности информации;
- соблюдения требований законодательства.

Инсайдерские операции

Общее понятие

Это операции, которые имеют место в случае, когда работники, имеющие конфиденциальную информацию о важных событиях или фактах, используют это особое преимущество для получения прибыли или избежания убытков на фондовом рынке в ущерб простым инвесторам, которые покупают и продают акции и у которых нет преимущественное знание инсайдерской информации.

Примеры

Примеры инсайдерских операций:

- Директора и сотрудники, которые продавали ценные бумаги своей организации после получения важной конфиденциальной информации о будущем своей организации.
- Друзья, деловые партнеры и члены семьи директоров и работников, которые продавали ценные бумаги своей организации после получения важной конфиденциальной информации о будущем своей организации.
- Работники юридических, банковских, брокерских и типо-

рафских фирм, которым была предоставлена такая информация об организации для оказания ей услуг со стороны этих фирм.

- Государственные служащие, которые узнали такую информацию в связи с их государственной службой.

- Прочие люди, которые воспользовались преимуществом конфиденциальной информации для незаконных действий.

Сделки, в которых имеется заинтересованность:

- Лица, заинтересованные в совершении обществом сделки.

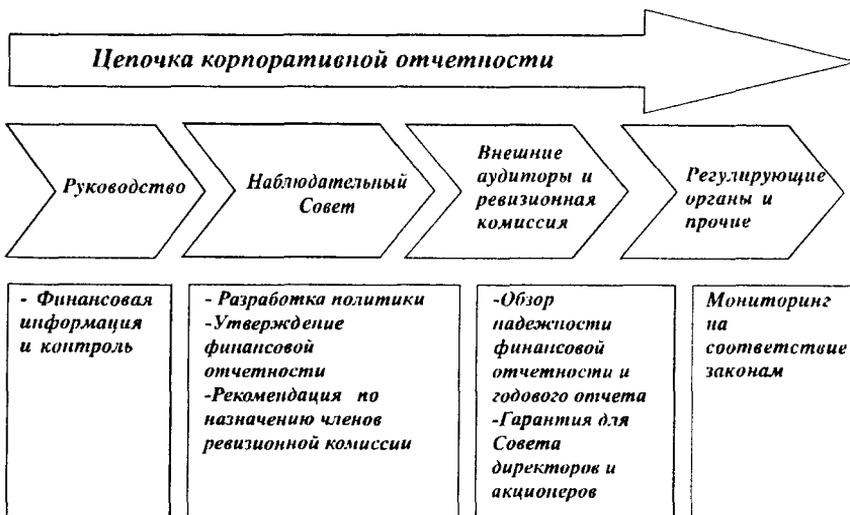
- Информация о заинтересованности в совершении обществом сделки.

- Требования к порядку заключения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.

- Последствия несоблюдения требований к сделке, в совершении которой имеется заинтересованность.

Раздел 9 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров».

Ревизионная комиссия



Общие положения

- Члены комиссии должны быть независимыми.

- Открытые обсуждения с руководством и внешними аудиторами вопросов качества финансовой отчетности и соответствия стандартам.

- Эффективная связь и обмен информацией с руководством и аудиторами.

- Ключевая роль в мониторинге процесса аудита.
- Периодический обзор работы ревизионной комиссии.

Законодательство Республики Узбекистан

- Ревизионная комиссия избирается общим собранием акционеров для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

- Члены ревизионной комиссии не могут одновременно является членами наблюдательного совета, а также занимать иные должности в органах управления общества.

Компетенция Ревизионной комиссии

Члены Ревизионной комиссии вправе:

- Осуществлять ревизию финансово-хозяйственной деятельности Общества по итогам деятельности за год, а также во всякое время.

- Знакомиться со всеми необходимыми документами и материалами (включая бухгалтерские), связанными с финансово-хозяйственной деятельностью Общества.

- Требовать личных разъяснений от любого должностного лица Общества.

- Требовать созыва заседания Совета и внеочередного Общего собрания акционеров.

- Привлекать на договорной основе экспертов и аудиторские фирмы (если Общество не обязано публиковать свою отчетность).

- Проверять соблюдение Обществом законодательства, корпоративных нормативных и других актов, регулирующих его деятельность, постановку банковского контроля, кредитные, расчетные, валютные и другие операции, проведенные Обществом в течение отчетного периода (сплошная или выборочная проверка), состояние кассы и наличие имущества.

Расширение компетенции Ревизионной комиссии за счет включения в Устав Общества следующих вопросов:

- Проверка финансовой документации Общества, бухгалтерской отчетности, заключений комиссии по инвентаризации имущества, сравнению указанных документов с данными первичного бухгалтерского учета.

- Анализ правильности и полноты ведения бухгалтерского, налогового, управленческого и статистического учета.

- Проверка правильности исполнения бюджетов Общества, утверждаемых Наблюдательным советом общества; проверка правильности исполнения порядка распределения прибыли Общества за отчетный финансовый год, утвержденного Общим собранием акционеров.

- Анализ финансового положения Общества, его платежеспособности, ликвидности активов, соотношения собственных и заемных средств, чистых активов и уставного капитала, выявление резервов улучшения экономического состояния Общества, выработка рекомендаций для органов управления Обществом.

- Проверка своевременности и правильности платежей поставщикам продукции и услуг, платежей в бюджет и внебюджетные фонды, начислений и выплат дивидендов, процентов по облигациям, погашения прочих обязательств.

- Проверка правомочности единоличного исполнительного органа по заключению договоров от имени Общества.

- Проверка правомочности решений, принятых Наблюдательным советом, единоличным исполнительным органом, ликвидационной комиссией, их соответствия Уставу общества и решениям Общего собрания акционеров.

- Анализ решений Общего собрания акционеров на их соответствие Закону и Уставу общества.

Объекты контроля Ревизионной комиссии:

- Финансово-хозяйственная деятельность Общества и ее дочерних структур.

- Деятельность структурных подразделений и филиалов.

- Финансовые и информационные потоки, отдельные операции и сделки.

- Деятельность отдельных менеджеров и рядовых сотрудников общества.

- Деятельность органов управления по соблюдению требований законодательства (Совета и Исполнительных органов).

Требования, предъявляемые к лицам, избираемым в Ревизионную комиссию

- законодательные ограничения на возможность определенными лицами осуществлять функции членов управления и контроля коммерческих организаций;

- законодательные ограничения на совмещение одним лицом членства в различных органах управления и контроля одной коммерческой организации или членства в органах управления нескольких организаций. (члены Ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Совета, а также занимать иные должности в органах управления Общества ст. 110);

- возможность установления специальных требований к лицам, избранным в состав Ревизионной комиссии;

- особенности учета голосов при избрании Ревизионной комиссии. «Акции, принадлежащие членам Совета Банка или

лицам, занимающим должности в органах управления, не могут участвовать в голосовании при избрании членов Ревизионной комиссии Общества» ст. 110).

Ответственность членов Ревизионной комиссии

- Ущерб, умышленно или по неосторожности причиненный членами Ревизионной комиссии в процессе контрольной деятельности, а также в результате разглашения конфиденциальной информации, должен быть ими возмещен.

- Общее собрание может досрочно прекратить полномочия члена ревизионной комиссии, если в его действиях будет усмотрена недобросовестность, т.е. грубое нарушение должностных обязанностей, совершение действий, создающих опасность причинения вреда или причинивших ущерб Обществу, либо повлекших иные неблагоприятные последствия. Они могут выражаться в:

а) уничтожении, повреждении или фальсификации документов и материалов, в том числе и бухгалтерских документов Общества;

б) сокрытии обнаруженных злоупотреблений должностных лиц, работников или акционеров по вопросам деятельности Общества;

с) сознательном введении в заблуждение должностных лиц или работников либо в содействии этим злоупотреблениям;

д) попытке помешать законным действиям работников Общества, оказании на них давления;

е) уничтожении, порче, отчуждении в собственных интересах какой-либо части имущества Общества и т.п.

- Члены Ревизионной комиссии обязаны хранить коммерческую тайну или конфиденциальную информацию об Обществе, ставшую им известной в ходе проверок и ревизий.

Документы к годовому отчету. Узбекское законодательство

Заключение по итогам проверки должно содержать:

- оценку достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных финансовых документах общества;

- информацию о фактах нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, а также законодательства при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

Принцип вознаграждения

Самое основное требование к вознаграждению - это открытость.

Внешний аудит

Цель внешнего аудитора - формирование мнения о достоверности бухгалтерского учета во всех существенных аспектах.

Аудиторская проверка – проверка аудиторскими организациями финансовой отчетности и связанной с ней финансовой информации хозяйствующего субъекта с целью установления достоверности и соответствия финансовой отчетности и иной финансовой информации законодательству

Принцип существенности и выборка

Существенность

- Существенными в аудите признаются обстоятельства, значительно влияющие на достоверность финансовой отчетности хозяйствующего субъекта.

Под достоверностью финансовой отчетности во всех существенных отношениях понимается такая степень точности показателей финансовой отчетности, при которой квалифицированный пользователь этой отчетности оказывается в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные решения. Существенность информации – это ее свойство, которое делает ее способной влиять на решения разумного пользователя такой информации.

Под уровнем существенности понимается предельное значение искажения финансовой отчетности, начиная с которого квалифицированный пользователь этой отчетности перестанет быть в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные решения.

Выборка

Аудиторская выборка проводится с целью применения аудиторских процедур в отношении менее, чем 100% объектов проверяемой совокупности.

При определении объема (размера) выборки аудиторская организация должна установить риск выборки, допустимую и ожидаемую ошибки.

Ответственность аудитора

Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности» Статья 8:

Аудиторские организации несут ответственность перед заказчиками аудиторской проверки, хозяйствующим субъектом и другими пользователями финансовой отчетности за причинение им ущерба вследствие составления аудиторского заключения, содержащего неправильный вывод о финансовой отчетности и иной финансовой информации хозяйствующего субъекта.

Убытки, включая упущенную выгоду, причиненные хозяйствующему субъекту и (или) заказчику аудиторской проверки в результате некачественного или ненадлежащего проведения аудиторской проверки, подлежат возмещению в порядке, установленном законодательством.

Критерии независимости внешнего аудитора

Аудиторская фирма (аудитор) считается независимой, если:

- Проверяемое Общество не является ее учредителем, собственником, акционером, кредитором, страховщиком.
- Аудиторская фирма (аудитор) не является учредителем или акционером Общества, чью финансово-хозяйственную деятельность она проверяет.

Комитет по аудиту

- Отвечает за работу с внешними аудиторами и службой внутреннего аудита.
- Проводит регулярные, не реже двух раз в год, встречи с внешним аудитором для ознакомления с объемом и результатами его работы.
- Проводит анализ годовой финансовой отчетности и любой другой публикуемой информации до ее представления Совету на утверждение и ее публикации.
- Информировывает Наблюдательный совет о состоянии постановки системы внутреннего контроля, возможных фактах мошенничества или недостойного поведения должностных лиц общества, выявленных при проведении аудита.
- Осуществляет надзор за проведением тендеров по выбору внешнего аудитора, оценивает уровень вознаграждения аудитора и дает Совету рекомендации по назначению внешнего аудита.

Основные направления аудита операций с ценными бумагами акционерного общества.

Аудит операций с ценными бумагами акционерного общества может осуществляться по нескольким направлениям:

1. Аудит учредительных документов.

Аудитор обязан проверить в протоколе учредительного собрания и уставе акционерного общества:

- тип акционерного общества, правомерность операций по ценным бумагам, форме подписки и т.д.;
- количество, тип, категории и номинальную стоимость объявленных, размещенных ценных бумаг;
- порядок и условия выпуска, размещения и конвертации ценных бумаг;
- полномочия совета директоров (наблюдательного совета) по совершению операций с ценными бумагами;
- порядок выплаты дивидендов по акциям, процентов по облигациям;
- порядок и условия оплаты ценных бумаг акционерного общества;
- права и полномочия владельцев определенных видов, категорий ценных бумаг;
- содержание внутреннего аудита, задачи ревизора (ревизионной комиссии).

Далее, аудитор обязан обратить внимание на соблюдение конкретных положений учредительных документов в практике акционерного общества.

2. Аудит расчетов с акционерами-учредителями. Следует обратить внимание на моменты:

- соблюдение сроков оплаты уставного капитала;
- своевременность и полноту оплаты ценных бумаг;
- законность и обоснованность оценки оплаты ценных бумаг в неденежной форме;
- правильность оформления документов по взносам в уставный капитал, квитанций, актов приемки имущества, нематериальных активов, интеллектуальной собственности;
- правильность расчетов при реорганизации и ликвидации предприятия;
- полноту и правильность бухгалтерского учета расчетов с учредителями.

3. Аудит оценки ценных бумаг. Проверяются следующие позиции:

- по какой стоимости реализуются ценные бумаги;
- как отражается разница между рыночной и номинальной стоимостью ценной бумаги в бухгалтерском учете;
- как оценивается рыночная стоимость ценных бумаг при крупных сделках;
- производится ли переоценка балансовой стоимости ценных бумаг;
- как оцениваются акции при выкупе их по требованию акционеров;
- кто производит оценку ценных бумаг, имеет ли это лицо необходимые полномочия;
- имеются ли протоколы аукционов, проведения инвестиционных конкурсов, установления договорной цены, передачи ценных бумаг в доверительное (трастовое) управление;
- по какой стоимости выкуплены обществом ценные бумаги и как это отражено в учете.

4. Аудит движения ценных бумаг. Аудитор обязан проверить:

- оформление движения ценных бумаг;
- соблюдение сроков и обоснованность записей в реестре акционеров;
- ведение журнала выдачи выписок из реестра акционеров;
- ведение бухгалтерского учета движения ценных бумаг;
- соблюдение порядка расчетов при движении ценных бумаг;
- отражение в учете движения ценных бумаг при реорганизации акционерного общества.

5. Аудит начисления и выплаты дивидендов по акциям и процентов по облигациям. Проверяются:

- процедура выплаты дивидендов по акциям и процентов по

облигациям и соответствие фактического порядка утвержденному положению;

- очередность и сроки выплаты дивидендов владельцам конкретных ценных бумаг;
- сроки выплаты процентов по видам облигаций;
- соответствие размера дивиденда его утвержденной величине;
- порядок выплаты дивидендов, процентов в денежной форме, наличие ведомостей получения имущества, товаров и услуг, протоколов решений о такой выплате;
- источники выплаты дивидендов и процентов;
- правильность составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов;
- законность решений о выплате дивидендов по типам акций;
- соблюдение установленных законодательством ограничений на выплату дивидендов;
- правильность и правомерность начисления и выплаты дивидендов и процентов по всем ценным бумагам;

6. Аудит налогообложения операций с ценными бумагами.

Аудитор прежде всего должен обратить внимание на:

- правильность исчисления налогооблагаемой базы;
- правильность применения ставки налога на операции с ценными бумагами;
- правильность расчета налога и соблюдение сроков уплаты налога;
- действия, позволяющие уклониться от уплаты налога;
- правильность составления справки об уплате налога и определения источника уплаты налога.

7. Аудит конвертации ценных бумаг. Это одно из наиболее сложных направлений аудита ценных бумаг, обращается внимание на:

- наличие утвержденного положения о порядке и условиях конвертации ценных бумаг;
- соблюдение положения, порядка и условий конвертации на практике;
- учет движения стоимости ценных бумаг при их конвертации;
- учет доплат, выплат разницы в стоимости конвертируемых ценных бумаг;
- обоснованность определения цены размещения ценных бумаг, конвертируемых в акции;
- правильность оплаты труда посредника при конвертации ценных бумаг;
- обоснованность уменьшения рыночной стоимости обыкновенных акций при размещении среди акционеров ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции;
- законность способов размещения акций и ценных бумаг общества, конвертируемых в акции;

- обеспечение прав акционеров при размещении ценных бумаг общества, конвертируемых в акции;
- отражение в учете всех операций с конвертацией.

8. Аудит наследования и дарения ценных бумаг. В этом случае проверяется:

- наличие документов и законность наследования и дарения;
- соблюдение сроков вступления наследников в свои права;
- наличие соответствующего решения общего собрания акционеров или совета директоров;
- отражение в учете передачи права собственности наследникам или получателям даров, соответствующее изменение в реестре.

9. Аудит купли-продажи ценных бумаг. Аудитор проверяет:

- наличие договора купли-продажи и правомерность заключения договора купли-продажи;
- внесение в реестр акционеров покупателя и исключение из реестра продавца;
- правильность оформления сделки купли-продажи при аукционных торгах.

10. Аудит хранения ценных бумаг. Порядок хранения ценных бумаг аналогичен хранению денежных документов. Аудитор проверяет:

- организацию учета хранящихся ценных бумаг;
- фактическое хранение ценных бумаг;
- наличие приходных документов на хранение ценных бумаг;
- основания на хранение ценных бумаг;
- регистрацию хранящихся ценных бумаг в бухгалтерском учете.

11. Аудит трастовых и залоговых операций. Эти операции являются относительно новыми на вторичном рынке ценных бумаг, поэтому аудитор должен обратить на них особое внимание. Следует проверить:

- соответствие процедуры передачи ценных бумаг в траст или залог решениям общего собрания акционеров или решениям совета директоров;
- отражение этих операций в учете;
- наличие и соблюдение условий договора о трасте или залоге;
- степень финансового риска траста или залога ценных бумаг;
- соответствие доверительного управляющего своим служебным обязанностям;
- наличие страхового договора финансового риска на операции по трасту и залогу.

1.10. Корпоративная стратегия и общественная ответственность

Изменения бизнес-климата

- Децентрализация.
- Непостоянство бизнес-климата, глобализация.
- Быстрое изменение технологии.
- Повышенное общественное внимание к этике и антикоррупции (см., например, результаты опроса «Общественное мнение тысячелетия о корпоративной социальной ответственности»).
- Многообразие рабочей силы и рынков.
- Исследования средств массовой информации - существование в мире CNN.

Некоторые текущие вопросы

- Денежные средства, неиспользуемые для предназначенных целей.
- Несоответствие законов и положений.
- Режим коррупции, низкая деловая деятельность.
- Активность акционера - совет, высшее руководство должно быть подотчётно.
- Реакция работника на качество и продуктивность, *собственное мнение и лояльность*.

Ответы на вопросы

Прежде инвесторы, в основном, фокусировали своё внимание на обычных для инвестиций видах риска:

- Финансовый возврат инвестиций.
- Политическая стабильность / эффективность.
- Регулируемая страховая политика.
- Развитая финансовая структура.

В настоящее время инвесторы обращают больше внимания на:

- Корпоративное руководство и социальную ответственность.
- Слабое корпоративное руководство ограничивает инвестиции в корпорациях, таким образом ограничивая рост и развитие. Эффективность корпоративного руководства не может быть принята на веру. Корпоративное руководство становится всё более важным фактором в соревновании за глобальный капитал. Добровольно принятый Кодекс бизнес-этики часто представляет первый шаг в процессе улучшения процессов руководства в поддержке легального и этического соответствия.

Какие бывают кодексы?

Основные типы кодексов:

- Международные кодексы (например: Принципы круглого стола для бизнеса, Декларация взаимодоверия, Руководство организации экономического сотрудничества для мультинациональных предприятий).
- Национальные кодексы.
- Кодексы компаний.
- Профессиональные кодексы.

Для чего необходимы кодексы компаний?

- Служат мостом между заявленными ценностями организации- целями и задачами, а также процедурами, регулирующими деятельность компании.
- Вносят ясность в цель и видение организации, обеспечивают концептуальную связь с правилами.
- Это ключевой инструмент руководства для всего персонала и вдохновляющая сила в развитии института культуры.
- Жизненно связывающий инструмент в разъяснении установленных ценностей и стандартов.
- Эффективный инструмент деловой ответственности и улучшения корпоративного руководства.

Существующие типы кодексов (четыре главные категории)

Кодексы, основанные на ценностях:

Устанавливают определённые этические принципы, модели поведения и образ мышления, как-то существенное, что должно определять поведение и действие работника или представителя компании.

Очевидно предпочитаемый образец и единственный кодекс, рационально применяемый в США, Канаде, Европе, Японии и Латинской Америке. Наиболее типичный тип кодекса в Канаде и Европе.

Кодексы, основанные на дисциплинарных нормах:

- Целенаправленные утверждения дозволенного и недозволенного.
- Поведение работника часто является центром согласованных утверждений.
- Редко применяется в США. Слабый интерес в других географических регионах.

Кодексы как инструмент:

- Строгое соблюдение работником этических принципов компании является критическим для достижения успеха.
- Часто используется руководством, желающим отметить работников, которых они должны оценить как по их поведению, так и по делам и уверить акционеров в том, что высокие

моральные стандарты являются ключом к долгосрочному увеличению капитала акционеров.

Обязательство перед всеми партнёрами

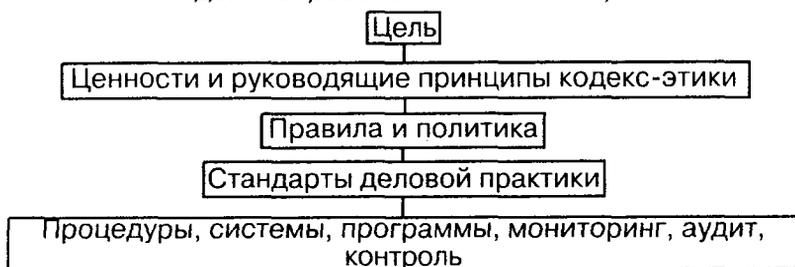
- Использование обсуждения взаимоотношений компании с различными зависимыми группами как организационный принцип для утверждения этических принципов компании.
- Одно время такой тип кодекса был очень популярен в Европе; теперь только 30% текстов европейских компаний носят такой характер. Несколько компаний за пределами Европы используют метод посредника.

Оправдание существования кодексов

Кодекс оказывает влияние на поведение, как:

- Руководство правил - акты разъяснения ожидаемого поведения.
- Нормы ожидаемого и соответствующего поведения.
- Зеркало - подтверждают соответствия, если поведение приемлемо.
- Увеличительное стекло - поощряет персонал тщательно проверять сказанное и сделанное.
- Защита - поддерживает персонал в сомнительных этических ситуациях.
- Вовремя предупреждает об опасностях, чтобы предотвратить вред компании и работнику.
- Пожарная тревога - мотивирует персонал докладывать о нарушениях.
- Клуб - констатирует последствия неподходящего кодекса.

Поддержка высоко организационного стандарта (кодексы должны работать в комплексе)



Наиболее важные системы

- Руководящая роль и рекомендация.
- Подбор кадров и их продвижение по службе.
- Оценка и награда.
- Планирование и распределение кадров.
- Информация и взаимосвязь.
- Тренинг и обучение.
- Надзор и контроль.

Работают ли корпоративные кодексы бизнес-этики?

В организациях, в которых существуют кодексы бизнес-этики, тренинги по бизнес-этике и механизмы подотчётности, сотрудники:

- Минимально нарушают служебные обязанности.
- Испытывают наименьшее искушение нарушать стандарты и правила.
- Чаще расположены докладывать о наблюдаемом нарушении служебных обязанностей.
- Наиболее удовлетворены работой в компании.
- Наиболее довольны своей работой.
- Оценивают свои компании выше по сравнению с конкурентами.

1.11. Коммерческое и таможенное право в Узбекистане

Виды внешнеторговых контрактов внешнеэкономической деятельности

Согласно порядка постановления на учет контрактов и соглашений в таможенных органах Республики Узбекистан №507 от 20 октября 1998 года выделяются следующие виды контрактов:

1. Экспортный контракт, осуществляемый по лицензиям.
2. Централизованные поставки (контракт).
3. Консигнационный контракт.
4. Контракт на переработку (толлинговый).
5. Контракт для формирования уставного фонда.
6. Контракт, заключенный на биржевых и ярмарочных торгах.
7. Учредительный договор (устав).
8. Межправительственное соглашение.
9. Клиринговые контракты.
10. Фьючерсный контракт.
11. Импортные.
12. Бартерный контракт.
13. Лизинговые контракты.
14. Компенсационные контракты.

Основные требования, предъявляемые к внешнеторговым контрактам

Международный контракт считается заключенным, если между сторонами достигнуто соглашение по всем существенным условиям контракта. Существенными являются те условия (пункты контракта), которые признаны таковыми по закону или необходимы для контрактов данного вида, а также те пункты, в отношении которых по заявлению одной стороны должно быть достигнуто соглашение. Основными принципами

договорных отношений в сфере предпринимательской деятельности являются:

- свобода заключения международных договоров;
- взаимная заинтересованность сторон;
- соблюдение договорной дисциплины;
- взаимная имущественная ответственность сторон.

Контракт купли-продажи, его содержание и исполнение согласно положения №911 от 21 декабря 2000года «О порядке регистрации экспортно-импортных контрактов (договоров, соглашений), заключаемых хозяйствующими субъектами Республики Узбекистан в Агентстве внешних экономических связей Республики Узбекистан» в контракте указываются следующие основные разделы:

1. Преамбула. Вводная часть контракта содержит номер контракта, место и дату заключения, полное наименование юридических лиц, должность, фамилии и имена лиц, заключающих контракт. В случае, если лицо заключает контракт на основании доверенности, это указывается в преамбуле контракта и представляется в АВЭС оригинал или нотариально заверенная копия соответствующе оформленной доверенности.

2. Предмет контракта. В данном разделе указывается наименование товара, его характеристика и ассортимент по количеству и качеству, а также вид сделки. Количество товара выражается в международных единицах, принятых в метрической системе мер. Возможно определение в единице измерения в соответствии с порядком установления количества, системы мер и весов, принятых в Республике Узбекистан. Качественная характеристика товара определяет совокупность свойств, отражающих пригодность товара для его использования. Необходимо дать ссылку на код товара по ТН ВЭД. Если название товара по международной спецификации неизвестно, то возможно указать техническую спецификацию товара.

3. Базисные условия поставки. Определяются (по международным правилам «Инкотермс») следующие основные обязанности продавца и покупателя по поставке товара:

- распределение обязанностей и расходов контрактующих сторон по доставке товара;
- передача товара покупателю;
- выполнение формальностей по вывозу—ввозу товара;
- страхование товара;
- переход риска случайной утраты или повреждения товара с продавца на покупателя.

При использовании Инкотермс следует указывать (наряду с аббревиатурой) место поставки (наименование ж/д станции, порта, репорта и т.д.).

4. Срок доставки товара. В контракте указывается срок или лиги поставки.

Срок поставки означает временной период, в течение которого товар или его партия должен быть поставлен продавцом в указанное место.

Под датой поставки понимается дата выполнения продавцом своих обязательств согласно базисным условиям поставки.

5. Цена и общая сумма контракта. При установлении цены товара в контракте указывается единица измерения товара, базис цены, способ фиксации, цена за единицу товара.

Единица измерения товара определяется согласно единицам измерения в ТН ВЭД.

Базис цены устанавливается, как правило, согласно Инкотермс.

По способу фиксации цена может быть твердой (неизменная, не зависящая от конъюнктуры рынка), скользящей (может быть изменена по согласованию сторон), подвижной (зависит от конъюнктуры рынка).

Цена за единицу товара, как правило, указывается в СКВ.

Общая сумма контракта означает стоимость продаваемого товара, которая указывается в СКВ.

6. Условия платежа. При определении условий платежа в контракте устанавливается валюта (норма и срок платежа), если валюта платежа отличается от валюты контракта, то указывается курс пересчета валюты в источник определения данного курса.

7. Упаковка и маркировка товара. Упаковка должна обеспечивать безусловную физическую сохранность груза при перевозке. Если по роду товара упаковка является необходимой, то в контракте указывается вид упаковки, ее размеры и качество. В случае дорогостоящей упаковки, как правило, предусматривается возврат упаковки продавцу, если стоимость упаковки не включена в стоимость товара, а также указывается, за чей счет и в какие сроки будет осуществляться возврат упаковки.

Маркировка товара содержит, как правило, следующую информацию: номер контракта, отправитель, получатель, вес брутто и нетто, габариты, номер места, страна происхождения, верх— низ места, защита от влаги и т.д. Точное содержание маркировки оговаривается в контракте.

8. Порядок отгрузки товара. В данном разделе определяются обязательства продавца по предоставлению информации о готовности товара к отгрузке и произведенным отгрузкам; указывается срок и способ сообщения.

9. Порядок сдачи-приемки товара. Под сдачей товара понимается передача товара продавцом в собственность покупателя в соответствии с условиями контракта. Сдача-приемка товаров производится как по количеству, так и по качеству. В контракте указывается порядок осуществления данного обя-

зательства (места, с привлечением или без привлечения третьих лиц и т.д.).

10. Рекламация. Претензии, предъявляемые покупателем к продавцу в связи с несоответствием качества и/или количества поставленного товара условиям контракта. В контракте устанавливается порядок предъявления рекламации: сроки подачи, рассмотрения ее продавцом и направления ответа на рекламацию, а также способы ее урегулирования.

В контракте указывается порядок замены дефектного товара в случае его обнаружения: сроки, за чей счет и на каких базисных условиях поставки будет осуществлена его замена. Условиями контракта возможно предусмотреть иные пути урегулирование данного вопроса.

11. Гарантии. В контракте на поставку товаров, подлежащей сертификации на предмет соответствия, устанавливается объем гарантийного срока, предоставляемый продавцом. На продавца накладывается ответственность за качество товара в течение определенного гарантийного срока и, соответственно, определяется порядок осуществления продавцом своих гарантийных обязательств.

Условиями контракта определяется время, с которого начинает действовать гарантийное обязательство продавца.

12. Происхождение товара. В контракте указывается страна происхождения поставляемого товара.

13. Санкции. В качестве условий, обеспечивающих выполнение сторонами принятых обязательств, в контракте, как правило, предусматриваются санкции в виде пени и/или штрафа, выплачиваемых стороной за невыполнение или ненадлежащее выполнение им контрактных обязательств. На виновную сторону *накладывается обязательство выплатить неустойку* пострадавшей стороне, по требованию последней.

Как правило, устанавливается следующая ответственность за нарушение договорных обязательств:

- в случае просрочки поставки, недопоставки товаров, невыполнения работ или неоказания услуг поставщик уплачивает покупателю пени 0,5% неисполненной части обязательства за каждый день просрочки, но при этом общая сумма пени не должна превышать 50% стоимости недопоставленных товаров, невыполненных работ или неоказанных услуг;

- если поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги не соответствуют стандартам, техническим условиям, оговоренным контрактом, с поставщика взыскивается штраф в размере 20% стоимости товаров (работ, услуг) ненадлежащего качества;

- в случае поставки некомплектных товаров покупатель взыскивает штраф с поставщика в размере 20% стоимости некомплектных товара, включая стоимость недостающих частей;

- в случае не использования аккредитива, выставленного по требованию поставщика, в течение срока его действия по-

ставщик уплачивает покупателю штраф в размере 5% неиспользованной суммы аккредитива;

- при несвоевременной оплате поставленных товаров покупателю уплачивает поставщику пеню в размере 0.4% суммы просроченного платежа за каждый день просрочки, но не более 50% суммы просроченного платежа.

Стороны могут установить иную ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение тех или иных контрактных обязательств.

Условиями контракта могут предусматриваться положения, согласно которым выплата пени или штрафов не освобождает виновную сторону от надлежащего выполнения контрактных обязательств.

14. Условия «форс-мажор». В данном разделе предусматривается возможность освобождения сторон от исполнения контрактных обязательств в связи с наступлением обстоятельств непреодолимой силы, препятствующих исполнению обязательств и возникших не по воле сторон. В контракте указывается обязательство стороны, для которой возникли подобные обстоятельства, уведомить другую сторону в определенный срок об их наступлении. Надлежащим доказательством наступления обстоятельств «форс-мажор» является справка, выданная уполномоченным органом страны, где имели место данные обстоятельства. Данное условие также указывается в контракте.

15. Арбитраж. В контракте устанавливается порядок разрешения споров, которые могут возникнуть между сторонами и не могут быть урегулированы на двусторонней основе. При этом конкретизируется место рассмотрения и орган, рассматривающий споры по данному контракту. Как правило, хозяйствующие субъекты Республики Узбекистан, в целях сокращения судебно- процессуальных расходов и сокращения сроков рассмотрения споров указывают Высший хозяйственный суд Республики Узбекистан.

16. Исполнение контракта. Контракт подлежит исполнению после его регистрации в уполномоченных органах Республики Узбекистан.

17. Реквизиты сторон. Текст контракта завершается указанием реквизитов сторон: почтовые реквизиты, адрес, банковские и отгрузочные реквизиты. Подписи хозяйствующих субъектов в контракте заверяются их печатью.

18. Язык контракта. Контракт принимается на регистрацию, составленным на узбекском или русском языке. В иных случаях представляется заверенный перевод уполномоченных лиц. Как правило, если контракт составляется на двух языках, его оформляют в виде параллельного перевода на левой и правой стороне страниц контракта и придают одинаковую юридическую силу текстам на каждом языке.

19. Парафирование контракта. Страницы контракта должны быть завизированы контрактующими сторонами. Каждый лист контракта, любые коррективы, подчистки, исправления в тексте контракта должны быть парафированы.

Регистрация международных контрактов

Контракты, подлежащие регистрации в АВЭС Республики Узбекистан

В АВЭС Республики Узбекистан регистрируются: Ц контракты на экспорт товаров, указанных в Приложении №1 Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 31 марта 1998 года №137;

– контракты на экспорт товаров (услуг), заключенных на основании решений Правительства, межправительственных соглашений;

– контракты по импортным операциям, финансирование которых осуществляется:

а) посредством конвертации национальной валюты в иностранную валюту на внутреннем валютном рынке;

б) по кредитным линиям, предоставляемым международными и иностранными институтами под гарантии Правительства Республики Узбекистан.

Документы, представляемые для регистрации контрактов

Регистрация экспортных контрактов осуществляется по предоставлению в АВЭС следующих документов:

1. Заявление.
2. Оригинал контракта и его копия.
3. Конкурентный лист с подтверждающими документами (запросы, коммерческие предложения, прайс-листы и т.д.).

Регистрация импортных контрактов осуществляется по предоставлению в АВЭС следующих документов:

1. Заявление.
2. Оригинал контракта и его копия.
3. Конкурентный лист с подтверждающими документами (запросы, коммерческие предложения, прайс-листы и т.д.).

Регистрация дополнительных соглашений к ранее зарегистрированным в АВЭС контрактам осуществляется по предоставлению в АВЭС следующих документов:

1. Заявление.
2. Оригинал дополнительного соглашения и его копия.
3. Копия зарегистрированного контракта.
4. Оригинал сертификата регистрации контракта.
5. Конкурентный лист с подтверждающими документами (запросы, коммерческие предложения, прайс-листы и т.д.) в случае увеличения объема, изменения конъюнктуры товара, цены.

Регистрация контрактов с устраненными замечаниями АВЭС осуществляется по предоставлению в АВЭС следующих документов:

1. Заявление.

2. Оригинал контракта (дополнительного соглашения) и его копия.

В случае необходимости подтверждения исполнения контрактных обязательств или полномочия лица совершать юридически значимые действия, заявители представляют соответствующий документ.

Необходимые условия для регистрации экспортно - импортных контрактов

Для регистрации контракта необходимо:

- соответствие условий контракта общепринятым правилам международной торговли, действующему законодательству и нормативным актам Республики Узбекистан, а также принятым Республикой Узбекистан обязательствам перед другими государствами и международными организациями;

- соответствие цен, указанных в контракте, среднемировым и сложившейся конъюнктуре рынка;

- предоставление необходимого пакета документов, указанных в разделе II настоящего порядка.

Основания для отказа в регистрации контрактов

Основанием для отказа в регистрации контрактов могут являться:

1. Несоответствие условий представленных контрактов общепринятым нормам международной торговли и действующего законодательства Республики Узбекистан (при этом о заключении делается ссылка на конкретные нормативные акты и пункты (статьи)).

2. Завышение или занижение контрактных цен относительно уровня цен, сложившихся на мировом рынке на товар соответствующего качества к моменту подписания контракта. В этом случае, по просьбе заявителя, АВЭС Республики Узбекистан, консалтинговые фирмы и Центр по изучению конъюнктуры товарных рынков при Министерстве экономики оказывает содействие в подборе инопартнера.

3. Закупка хозяйствующими субъектами морально и физически устаревшего, экономически неэффективного оборудования и технологий.

4. Экспорт-импорт экологически вредных технологий (патентов, лицензий, ноу-хау), озоноразрушающих веществ, оборудования и других товаров.

5. Отсутствие названия в государственном реестре лекарственных средств и изделий медицинского назначения, утвержденного Министерством здравоохранения Республики Узбекистан или соответствующего разрешения Минздрава Республики Узбекистан.

6. Отсутствие распоряжения Кабинета Министров Республики Узбекистан, а также разрешения уполномоченного органа при экспорте-импорте специфических товаров.

7. Отсутствие разрешения Главного государственного управления ветеринарии Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (с указанием номера и даты контракта, объема поставки, наименование товара, страны происхождения) при импорте мяса и мясомолочной продукции.

8. Отсутствие страхового полиса или копии страхового договора для контрактов на выполнение строительного подряда, осуществляемого за счет государственных средств и кредитов под правительственную гарантию.

9. Несоблюдение условий настоящего положения.

Отказ в регистрации контракта может быть обжалован в судебном порядке.

В Государственном таможенном комитете Республики Узбекистан ставятся на учет контракты, подлежащие регистрации (зарегистрированные) в установленном порядке АВЭС Республики Узбекистан и поставленные на учет уполномоченными банками:

– экспортные, предусматривающие вывоз из республики высоколиквидных товаров, а также осуществляемые в централизованном порядке;

– импортные, заключаемые в рамках межправительственных и кредитных соглашений от имени Правительства Республики Узбекистан или под его гарантии;

– бартерные, заключаемые в соответствии с межправительственными соглашениями и распоряжениями Кабинета Министров Республики Узбекистан;

– биржевые и ярмарочные, по которым отгрузка товаров производится из нескольких областей, зарегистрированные на бирже и ярмарке (биржевые и ярмарочные контракты постановке на учет в уполномоченных банках не подлежат).

Перечень документов, необходимых для постановки на учет контрактов в таможенных органах Республики Узбекистан

Для постановки на учет контрактов в таможенные органы представляются следующие документы:

- 1) заявление о постановке на учет контракта;
- 2) оригинал контракта, зарегистрированный в уполномоченных органах (если данная регистрация необходима) при наличии банковской печати (за исключением контрактов, заключаемых на бирже-ярмарке) и его копия;
- 3) постановление, распоряжение Кабинета Министров Республики Узбекистан (в исключительных случаях и при необходимости наличие данных документов);
- 4) сертификат регистрации АВЭС Республики Узбекистан (при необходимости наличие данного документа);
- 5) лицензия АВЭС на право вывоза котируемого товара (при необходимости наличие данного документа);
- 6) свидетельство АВЭС участника ВЭД;
- 7) копия карточки ОКПО (предоставляется при первоначальном обращении в таможенные органы);
- 8) устав заявителя (предоставляется при первоначальном обращении в таможенные органы)

Контроль и проверка поставок товаров, взятых на учет таможенными органами

Контролю подлежат все поставки товаров, взятых на учет таможенными органами. Проверке подлежат контракты с истекшим сроком и условиями исполнения, не обеспеченные своевременным поступлением валютной выручки, встречной поставкой товаров (по бартеру), а также имеющие различные подчистки и исправления при заключении этих контрактов.

II. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ

2.1. Основы управленческого учёта. Классификация и поведение затрат

Пользователи бухгалтерской информации

На языке бухгалтерского учета экономическая информация передается заинтересованным лицам. Среди них менеджеры, держатели акций и потенциальные инвесторы, наемные работники, кредиторы и правительственные организации. Менеджеры нуждаются в информации, которая поможет им в принятии решений, контроле и регулировании управленческой деятельности. К такой информации можно отнести, например, цены продаж, затраты на производство, спрос, конкурентоспособность, рентабельность товаров, выпускаемых предприятием.

Производственные затраты отчетного периода и себестоимость продукции

Для оценки запасов произведенной продукции только производственные затраты должны быть включены в калькуляцию себестоимости продукции.

Поэтому бухгалтеры классифицируют: затраты, входящие в себестоимость продукции, и затраты отчетного периода.

Всякая попытка связать затраты отчетного периода с затратами, учитываемыми при оценке запасов, должна быть исключена.

Почему бухгалтеры не включают непроизводственные расходы в себестоимость товаров?

Активы представляют собой потенциальные прибыли, и можно предполагать, что производственные затраты, осуществленные для изготовления какого-то вида продукции, в будущем принесут доходы, которые превысят себестоимость продукции.

Нет гарантии того, что непроизводственные расходы в будущем принесут доходы, так как они не являются стоимостью, добавленной к себестоимости какого-то конкретного продукта. Поэтому непроизводственные расходы не должны учитываться при оценке запасов.

Составляющие производственных затрат

На промышленных предприятиях в калькуляцию себестоимости продукции включаются три элемента:

- основные материалы;
- труд основных производственных рабочих;
- производственные накладные расходы.

Классификация затрат для принятия решения и планирования. Динамика затрат

Примеры решений, которые принимаются на основании информации о динамике затрат и доходов при изменении уровня производственной деятельности – ответы на следующие вопросы:

- Какой объем производственной деятельности необходимо запланировать на следующий год?
- Следует ли уменьшить продажные цены для увеличения количества реализованных товаров?
- Какой должна быть форма оплаты труда персонала, занимающегося реализацией продукции: только комиссионное вознаграждение, только жалование или их комбинация?
- Следует ли закупить дополнительное оборудование для увеличения выпуска продукции?

Переменные затраты

Переменные затраты изменяются прямо пропорционально уровню (объему) производственной деятельности. То есть увеличение уровня производственной деятельности в два раза вызовет увеличение совокупных переменных затрат также в два раза. Следовательно, *совокупные переменные затраты имеют линейную зависимость от объема производства, а переменные затраты на единицу продукции являются постоянной величиной.*

Принимаемые и непринимаемые в расчет затраты и доходы

Принимаемые в расчет затраты и доходы – это те будущие затраты и доходы, которые подвержены влиянию принятого решения.

Устранимые и неустраимые затраты

- Иногда термины «устраимые» и «неустраимые» затраты применяются вместо терминов «затраты, принимаемые в расчет» и «затраты, непринимаемые в расчет».
- Устраимые затраты – это те затраты, которых можно избежать, выбрав альтернативный курс действий.
- Неустраимые затраты – затраты, которых избежать невозможно.

Безвозвратные затраты или затраты истекшего периода

- Под этими затратами понимаются стоимость уже приобретенных ресурсов, когда выбор в пользу какой-то альтернативы не может повлиять на сумму данных затрат. Это затраты, которые возникли в результате ранее принятого решения и которые не могут быть изменены никаким решением в будущем.
- Вмененные затраты: характеризуют возможность, которая потеряна или которой жертвуют, когда выбор какого-то альтернативного курса действий требует отказа от другого.

Учет материалов и рабочей силы

Цель изучения:

- Цель сбора данных в системе накопления затрат – установить, каковы затраты по двум главным объектам – продукту (оценки стоимости запаса) и центрам ответственности (в целях контроля за уровнем затрат).
- Система накопления затрат – это суммирование затрат по центрам ответственности и распределение этих затрат на калькуляционную единицу этих центров.

Исчисление стоимости отпускаемого сырья:

- Трудность, возникающая при отпуске материалов, заключается в том, по какой цене их отпускать. Это происходит потому, что материалы одного и того же вида могли быть закуплены по различным ценам.
- Фактическая стоимость может в таком случае иметь несколько значений, и необходимо выбрать какой-то один метод определения цены отпускаемых материалов.

Определение цены отпускаемых запасов служит двум целям:

- Затраты на материалы начисляют по различным заказам, в результате они образуют часть *оценки запаса* (для не реализованной продукции) и *себестоимость реализованной продукции* (продукции, которая была продана).
- Затраты будущего периода на материалы калькулируются в целях *принятия решений* и установления цены на продукцию.

Недостатки и преимущества методов оценки запасов

- Преимущества FIFO: производит реалистичную оценку ТМЗ. Недостатки: приводит к устаревшим производственным затратам и, следовательно, потенциально завышает прибыль и усложняет учет запасов.
- Преимущества LIFO: приводит к реалистическим производственным затратам и поэтому – к более осмотрительным показателям прибыли. Недостатки: приводит к нереально низкой оценке запасов и усложняет учет запасов.

- Преимущество метода средневзвешенной стоимости: прост в применении, количество расчетов сведено к минимуму. Недостатки: приводит к оценкам запасов и производственных затрат, отличным от реальных значений.

- Разница между затратами замещения и затратами, исчисленными согласно каждому методу оценки запасов, в значительной степени зависит от скорости оборачиваемости запасов.

- Чем больше скорость оборачиваемости запасов, тем короче период от приобретения сырья до сбыта и, следовательно, тем ближе затраты прошлого периода к затратам замещения.

2.2. Учёт затрат на материалы и трудозатраты

Цель учета затрат на рабочую силу – зафиксировать время, потраченное всеми рабочими на каждый вид деятельности, на отдельной карточке заказов или в таблице и применить соответствующую ставку почасовой оплаты.

Прямая и косвенная заработная плата

- Затраты на оплату производственного труда представляют из себя стоимость часов, затраченных при работе над продуктом.

- Прямыми рабочими часами являются те часы, которые затрачены непосредственно на производство продукции.

- Косвенные рабочие часы – это часы, не затраченные непосредственно на производство продукции, но которые являются необходимой частью работы для организации производства.

Простой

Незанятое рабочее время или время простоя – это непродуктивное, но оплачиваемое время. Устранимый простой возникает вследствие обстоятельств, которых можно было бы избежать при лучшем планировании. Расходы по таким простоям не должны включаться в себестоимость продукции, а должны списываться на счет прибыли и убытков.

Основные случаи простоя, которого можно избежать, следующие:

- Остановка производственного процесса (поломка оборудования, нехватка материалов, неэффективное планирование).

- Управленческие решения (изменение технических характеристик изделия, истощение материалов на складе, изменение планов).

Неизбежный простой:

- Неизбежный простой является неконтролируемой или необходимой издержкой предприятия.

- Стоимость простоя, которого невозможно избежать, является реальной затратой на единицы продукта. Как таковая, она должна быть включена в себестоимость продукта, в качестве составляющей последней.

Сверхурочное время:

Сверхурочное время – это то время, которое оплачивается (обычно в виде надбавки) сверх установленного рабочего времени за данный период.

Необходимость сверхурочного времени для основных рабочих может возникнуть по следующим двум причинам:

> либо дополнить не полностью отработанное время в процессе производства;

> либо увеличить количество первоначально запланированной продукции.

Затраты на сверхурочную работу, которую можно было избежать, должны быть списаны на счет прибылей и убытков за период. Стоимость неизбежной или необходимой сверхурочной работы – это действительные затраты на произведенные единицы и, как таковая, она должна быть полностью включена в себестоимость этих единиц.

Материальное стимулирование

Цель использования материальных стимулов – сократить издержки на единицу производимой продукции.

Методы вознаграждения:

- Повременная оплата означает, что труд оплачивается на основе установленной почасовой, ежедневной или еженедельной нормы оплаты независимо от объема выпущенной продукции.

- При сдельной оплате за каждую произведенную единицу выплачивается установленная сумма независимо от затраченного времени (дифференциальная сдельная оплата).

- Премияльные системы оплаты труда.

Текущая рабочей силы:

В каждом случае замены ушедшего работника компании не избежать ниже перечисленных затрат:

- Объявление о вакансии и отбор.

- Организация ухода и замены.

- Обучение.

- Снижение производительности, пока новый работник не приобретет требуемое умение (навыки).

Причины, по которым работники покидают организацию:

Случаи, которых можно избежать:

- Низкая оплата труда.

- Плохие условия работы.
- Нехватка возможностей обучения.
- Отсутствие перспектив на продвижение.

Случаи, которых невозможно избежать:

- Уход на пенсию.
- Болезнь/смерть.
- Семейные причины (беременность).
- Изменение места проживания.

Производительность труда и использование рабочей силы:

Оплата труда является значительной статьей затрат во многих организациях и важно периодически сравнивать измеренную производительность труда с запланированной величиной.

Для измерения производительности труда нужно сопоставлять действительную производительность с заранее определенной величиной (или бюджетом), используя «нормативные часы»

«Нормативный час» - это количество единиц продукции, которое должно быть произведено опытным работником в течение одного часа.

Задача 1. (Оценка запасов)

Следующие закупки и отпуск сырья имели место в течение 5 месяцев:

1 июля	Получено	2000 ед. по \$10 за ед.
9 июля	Получено	520 ед. по \$10,5 за ед.
18 июля	Отпущено	1400 ед.
5 августа	Получено	800 ед. по \$11,5 за ед.
22 августа	Получено	600 ед. по \$12,5 за ед.
15 сентября	Отпущено	1240 ед.
14 октября	Отпущено	480 ед.
8 ноября	Получено	1000 ед. по \$11 за ед.
24 ноября	Отпущено	760 ед.

Требуется:

(а) написать счет главной книги по запасам, используя методы оценки:

1. FIFO

2. LIFO

3. По средневзвешенной стоимости

(б) определить стоимость материалов, используемых по каждой системе.

Задача 2.

В течение апреля 2003 г. компания Z Ltd производила следующие операции с одним из видов используемого сырья.

Запас на начало периода 40ед. по цене \$10 на ед.

Апреля 4	Закуплено	140 ед.	по цене \$11 на ед.
10	Использовано	90 ед.	
12	Закуплено	60 ед.	по цене \$12 на ед.
13	Использовано	100 ед.	
16	Закуплено	200 ед.	по цене \$10 на ед.
21	Использовано	70 ед.	
23	Использовано	80 ед.	
26	Закуплено	50 ед.	по цене \$12 на ед.
29	Использовано	60 ед.	

Требуется:

(а) написать счет главной книги по запасам, используя методы оценки:

1. FIFO
2. LIFO
3. По средневзвешенной стоимости

(b) определить стоимость материалов, используемых по каждой системе в апреле;

(с) описать метод оценки запасов по средневзвешенной стоимости и объяснить, как применение этого метода повлияет на стоимость использованных материалов и на баланс компании Z Ltd по сравнению с методами FIFO и LIFO в период постоянного роста цен.

Задача 3

1 января Петр открыл маленькое дело по закупке и продаже особого вида пряжи. Он вложил в дело свои сбережения в сумме \$400000, и в течение последующих шести месяцев были произведены следующие операции:

Закупка пряжи			Продажа пряжи		
Дата получения	Количество коробок	Совокупные издержки, \$	Дата отправки	Количество коробок	Совокупная стоимость, \$
13 января	200	7200	10 февраля	500	25000
8 февраля	400	15200	20 апреля	600	27000
11 марта	600	24000	25 июня	400	
12 апреля	400	14000			
15 июня	400	14000			

Пряжа хранится в помещении, арендованном Петром, конечный запас пряжи согласно счету на 30 июня составлял 500 коробок.

Другие затраты на 6 месяцев, оплаченные наличными, составили \$2300.

Требуется:

(а) Рассчитайте стоимость каждого отпуска материалов в течение 6 месяцев и оцените конечный запас в конце июня, используя методы оценки:

1. FIFO
2. LIFO
3. По средневзвешенной стоимости

(б) Рассчитайте и обсудите влияние каждого из трех методов оценки материалов на данные отчетности о прибыли.

Задача 4 (Расчет заработка)

Компания предполагает ввести на своей фабрике систему материального стимулирования. Компания в затруднении относительно того, какую именно систему ввести. На основе приведенной ниже информации рассчитайте заработную плату каждого рабочего, исходя из следующих условий:

1. Оплату производить только по гарантированной почасовой ставке (основная заработная плата).

2. Оплату осуществлять по сдельной ставке, но с гарантированной платой в размере 75% основной заработной платы, если рабочий не заработал этой суммы.

3. Принимая во внимание систему премиальных надбавок, когда рабочий дополнительно к почасовой оплате получает надбавку в размере 2/3 почасовой ставки в зависимости от сэкономленного времени.

		A	B	C	D
Фактически отработанные часы		38	36	40	34
Почасовая ставка, \$		3	2	2,5	3,6
Выработка (единицы продукции)		A	B	C	D
	X	42	120	C-	120
	Y	72	76	C-	270
	Z	92	C-	50	C-

Норма времени (на единицу продукции): X – 6 мин. Y – 9 мин. Z – 15 мин.

Для расчета по сдельной системе каждая минута оплачивается в размере \$0,05.

Задача 5

Компания в настоящее время выплачивает вознаграждение рабочим на своем предприятии, исходя из повременной оплаты труда, и рассматривает вопрос о введении альтернативных методов вознаграждения. Следующая информация за неделю относится к двум рабочим:

	X	Y
Отработанные часы	44	40
Почасовая ставка, \$	3,5	4,5
Произведено продукции, ед.	480	390

Норма времени на единицу продукции составляет 7 стандартных минут. Для калькуляции по данным о сдельной оплате каждая минута оценивается в \$ 0,05.

(а) Рассчитайте заработок каждого рабочего:

1. По сдельным ставкам с гарантированной заработной платой в размере 80% от оплаты, рассчитанной на почасовой основе.

2. В системе премиальных надбавок, когда надбавка (при 75% сэкономленного времени) делается к заработной плате, рассчитанной на почасовой основе.

Задача 6

Имеется следующая информация:

Обычный рабочий день	8 час
Гарантированная ставка заработной платы (повременная)	\$5,5 в час
Норма времени на единицу продукции	3 минут
Сдельная оплата	\$0,1 за нормо-минуту
Премиальная надбавка	За 75% сэкономленного времени, в дополнение к почасовой оплате

Требуется подсчитать заработную плату при следующих уровнях выпуска продукции за один день: 80 единиц, 120 единиц, 210 единиц.

по данным:

- (1) о сдельной оплате с гарантированным заработком в размере 80% от почасовой оплаты;
- (2) о премиальных надбавках.

2.3. Накладные расходы

Определение себестоимости продукции необходимо для следующих двух целей: во-первых, чтобы удовлетворить требования финансового учета (для распределения производственных затрат, понесенных за определенный период, между себестоимостью реализованной продукции и запасов), во-вторых, для обеспечения полезной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

Все прямые производственные затраты и накладные расходы должны быть отнесены на продукцию, а непрямые производственные накладные расходы должны фиксироваться как затраты отчетного периода.

Порядок отнесения накладных расходов на продукцию

Большинство компаний относят накладные расходы на продукцию, используя *двухступенчатую процедуру*.

Цель первой ступени названной процедуры – распределить все производственные расходы по центрам производственных затрат.

На второй ступени выбирается основа для распределения производственных накладных расходов на продукцию.

За базу распределения затрат чаще всего принимается время, фактически отработанное производственными рабочими и / или оборудованием.

Единые ставки распределения накладных расходов

В некоторых компаниях отказываются от первой ступени двухступенчатой процедуры распределения накладных расходов.

Иными словами, производственные накладные расходы не распределяются по центрам затрат. Вместо этого вводится единая ставка распределения накладных расходов для всего предприятия.

Допустим, что суммарные общезаводские накладные расходы предприятия за какой-то период составили \$120000 и что за этот период основными производственными рабочими было отработано 60000 ч. В этом случае единая ставка распределения накладных расходов составит \$ 2 за фактически отработанный 1 ч., и на все продукты предприятия накладные расходы будут начисляться по этой ставке.

$\$120000 / 60000\text{ч.} = \2 за час

Можно сделать вывод, что единую ставку распределения накладных расходов целесообразно применять только тогда, когда во всех подразделениях производимые продукты потребляют накладные расходы центра затрат примерно в равных пропорциях.

Процедура исчисления ставок распределения накладных расходов для отдельных центров затрат состоит в следующем:

- Распределить все общезаводские накладные расходы по центрам затрат производства и обслуживания.

- Перераспределить накладные расходы центров затрат обслуживания на центры затрат производства.

- Рассчитать соответствующие ставки распределения накладных расходов для каждого центра.

- Отнести накладные расходы центров затрат на продукцию.

Некоторые накладные расходы, например, на вспомогательные материалы или амортизацию оборудования могут быть непосредственно отнесены к центрам затрат производства.

Однако имеются такие статьи накладных расходов, которые не могут быть напрямую отнесены к конкретному подразделению, поскольку они осуществляются в интересах многих подразделений.

Распределение общезаводских накладных расходов по центрам затрат производства и обслуживания

Затраты	База распределения
Арендная плата, освещение, отопление	Площадь
Расходы по служащим: руководство работой столовой, отдела учета времени и заработный платы	Численность служащих
Амортизация и страхование оборудования и станков	Цена единиц оборудования и станков

Обслуживающие подразделения – это подразделения, которые должны тем или иным способом обеспечивать работу других подразделений, например, складов и отделов технического обслуживания.

Метод распределения расходов обслуживающих подразделений между производственными должен быть выбран с учетом выгоды, которую производственные подразделения получают от функционирования обслуживающих.

Расчет соответствующих цеховых ставок распределения накладных расходов для каждого центра:

Вторая ступень двухступенчатой процедуры – распределе-

ние накладных расходов каждого производственного подразделения на продукции, проходящие через это подразделение.

Наиболее распространены базы распределения, основанные на количественных показателях и на учете времени, в течение которого продукция находится в центре затрат производства.

Задача 7

Общезаводские накладные расходы за год на предприятии, где имеются три производственных подразделения (два станочных цеха и один сборочный) и два обслуживающих подразделения (склад и отдел технического обслуживания).

	\$	\$
Зарботная плата вспомогательных рабочих и контроль		
Станочный цех X	100000	
Станочный цех Y	99500	
Сборочный цех	92500	
Склад	10000	
Отдел технического обслуживания	60000	362000
Затраты на вспомогательные материалы		
Станочный цех X	100000	
Станочный цех Y	100000	
Сборочный цех	40000	
Склад	9000	
Отдел технического обслуживания		25300
Освещение и отопление	50000	
Арендная плата и пошлины	100000	
Страховка оборудования	15000	
Амортизация оборудования	15000	
Страховка зданий	25000	
Зарботная плата управленческого персонала	80000	420000
Итого		1035000

Компания X готовит смету производственных накладных расходов (ПНР) и определяет, каким образом будут распределяться ПНР на продукцию. Ниже даны сметные данные.

Требуется:

а) Определить ставки распределения НР для каждого производственного подразделения, взяв за основу тот метод распределения и перераспределения, который вы находите наиболее адекватным с точки зрения представленной информации.

б) Допустим, что результаты производственной деятельности были следующие:

	Мех. цех А	Мех. цех Б	Сборочный цех
Труд основных рабочих, ч	8 200	6500	21900
Работа станков, ч	7300	18700	-

Совокупные ПНР составили \$176 533.

Подготовьте контрольный счет ПНР за год.

Задача 9

Организация заложила в смету на наступающий год следующие производственные накладные расходы по центру затрат производственного обслуживания:

Центр затрат	\$
Станочный	180000
Сборочный	160000
Цех покраски	130000
Технический отдел	84 000
Склады	52 000
Столовая	75 000

Продукция проходит через центры затрат станочного, сборочного цехов и цеха покраски. Имеется следующая информация:

	Станочный цех	Сборочный цех	Цех покраски	Технический отдел	Склад
Число служащих	81	51	39	30	24
Технический отдел					
время обслуживания, ч.	18 000	12 000	10 000		
Склад (заказы), ед.	180	135	90	45	

Следующие сметные данные относятся к центрам затрат производства:

	Станочный цех	Сборочный цех	Цех покраски
Время работы станочного цеха, ч.	9200	8 100	6 600
Время труда, час	8300	11250	9000
Затраты на труд, \$	40 000	88 000	45 000

Требуется:

(а) Распределите производственные накладные расходы центра затрат обслуживания на центр затрат производства и определите нормативные ставки возмещения накладных расходов для трех центров затрат производства на следующей основе:

- станочный цех - время работы станков;
- сборочный цех - время труда основных производственных рабочих;
- цех покраски - затраты на труд основных производственных рабочих.

(б) Фактические результаты деятельности центра затрат производства были следующими:

	Станочный цех	Сборочный цех	Цех покраски
Время работы станков, ч.	10 000	8 200	6 600
Время труда, ч.	4 500	7 800	6 900
Затраты на труда, \$	25000	42000	35000
Фактические накладные расходы, \$	290000	167000	155000

Подготовьте отчет, показывающий недостаток (избыток) возмещения накладных расходов по центрам затрат в рассматриваемый период.

(с) Объясните, почему накладные расходы должны быть возмещены на базе нормативных ставок, как в вышеописанном примере. Подумайте, являются ли эти базы для возмещения приемлемыми в свете развития технологии, и предложите какую-либо альтернативную базу, которая приемлема с вашей точки зрения.

2.4. Калькуляция себестоимости по переменным затратам

Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности – установить, что произойдет с финансовыми результатами, если определенный уровень производительности или объем производства изменится.

Анализ безубыточности основан на зависимости между доходами от продаж, издержками и прибылью в течение короткого периода, когда выход продукции фирмы ограничен уровнем имеющихся в настоящее время в ее распоряжении действующих производственных мощностей.

Необходимо показать изменение совокупных издержек и доходов при том уровне производства, который фирма предполагает достичь в будущем.

Математический подход к анализу безубыточности производства

Математический подход – более гибкий метод получения надлежащей информации, чем графический метод, и особенно подходит для ввода данных в компьютерную финансовую модель. Цена реализации и переменные расходы на единицу продукции считаются постоянными. Постоянные расходы на единицу продукции изменяются в зависимости от объема производства.

Пример, если постоянные издержки составляют \$ 10 000 за определенный период, а выпуск продукции равен 10 000 ед., то постоянные издержки – \$ 1 на единицу продукции. С другой стороны, если выпуск продукции составляет 5000 ед., то постоянные издержки равны \$ 2 на единицу продукции. То есть прибыль на единицу продукции не будет постоянной при разных уровнях производства.

Поэтому подсчитывать постоянные издержки на единицу продукции для того, чтобы делать выводы об издержках по данным анализа объема производства и прибыли, неправильно.

Математическую формулу можно вывести из зависимости:

$$NP = Px - (a + bx)$$

Чистая прибыль (NP)

Количество проданных единиц продукции (X)

Цена реализации единицы (P)

Переменные издержки на единицу (b)

Совокупные постоянные издержки (a)

Пример 1.

Teacher Ltd. : данные для примера анализа безубыточности.

Постоянные издержки за год, \$	60 000
Цена реализации единицы продукции, \$	20
Переменные издержки на единицу продукции, \$	10
Текущий объем реализации, ед.	8 000
Возможный диапазон объемов производства, ед.	4 000-12 000

Теперь, используя данные из примера 1, можно ответить на вопросы:

1. При каком уровне производства *Teacher Ltd.* работает безубыточно (т.е. без прибыли и без убытков)?

2. Сколько единиц продукции необходимо продать для получения \$ 30 000 прибыли?

3. Какая будет прибыль в результате сокращения переменных издержек на 10% и постоянных издержек на \$ 10 000 при допущении, что текущий объем реализации можно сохранить прежним?

4. Какую цену реализации следовало бы установить для получения прибыли в размере \$ 30 000 от реализации 8 000 ед. продукции?

5. Какой дополнительный объем продаж необходим для покрытия добавочных постоянных издержек в размере \$ 8 000 в связи с предложенным расширением предприятия?

Соотношение прибыли и объема реализации

$$\text{Соотношение прибыли и объема реализации} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{доход от реализации}} \times 100$$

Так как цена реализации и валовая прибыль на единицу продукции постоянны, то соотношение прибыли и объема реализации также постоянно. Если известна оценка совокупного дохода от реализации, то можно использовать соотношение прибыли и объема реализации для оценки валового дохода.

Например, если совокупный доход от реализации оценивается в \$ 200 000, то валовая прибыль составит \$100 000 (50% от \$200 000). Для расчета прибыли вычитаем сумму постоянных издержек в размере \$ 60 000 из валовой прибыли; таким образом, в совокупном доходе от реализации в размере \$ 200 000 прибыль будет составлять \$ 40 000.

Возможный диапазон объемов производства

Необходимо помнить, что приведенные в этом разделе формулы подходят только для тех решений, которые принимаются в пределах возможного диапазона. Вне этого диапазона цена реализации единицы продукции и переменные из-

держки на единицу продукции уже не считаются постоянными, и любые результаты, полученные из этих формул, которые находятся не в приемлемом диапазоне производства, будут неправильны.

Точка безопасности

Точка безопасности показывает, насколько может сократиться объем реализации, прежде чем компания понесет убытки.

Также уровень точки безопасности можно выразить в процентах, исходя из следующего соотношения:

$$\text{Точка безопасности} = \frac{\text{Ожидаемая реализация} - \text{Безубыточная реализация}}{\text{Ожидаемая реализация}}$$

Допущения, принятые при анализе безубыточности производства:

1. Все другие переменные остаются постоянными.
2. Единственное изделие или постоянная номенклатура реализуемых изделий (пр.2).
3. Прибыль рассчитывается по переменным издержкам.
4. Совокупные издержки и совокупный доход являются линейными функциями объема производства.
5. Анализируется только возможный диапазон объемов производства.
6. Издержки можно точно разделить на постоянные и переменные составляющие.

Задача 1

Плановый объем реализации	80000 ед.
Цена реализации	\$8,00
Переменные затраты	\$4,00 на ед.
Постоянные затраты	\$ 200000 за период

Рассчитать объем безубыточной реализации и точку безопасности.

Задача 2

Цена реализации за единицу	\$3
Переменные затраты (Сырье)	\$1 за единицу
Постоянные затраты (Аренда фабрики)	\$500 в год

Вопросы:

1. Сколько единиц продукции нужно продать, чтобы достичь точки безубыточности?
2. Если стоимость аренды возрастет на 10% и предприятие захочет иметь годовую прибыль \$200, какой годовой выпуск продукции потребуется?
3. Предположим, что максимально возможный выпуск – 250 изделий в год. Какая должна быть цена реализации, чтобы достичь годовой прибыли \$200 (рента уже возросла)?

Задача 3

Компания X занимается изданием печатной литературы. По предварительным оценкам переменные затраты на издание одной книги составят \$20,4, а общая сумма постоянных расходов составит \$180000. По данным изучения рынков, компания предполагает продавать книгу по цене \$38,4 за штуку.

Определить:

1. Используя концепцию маржинальной прибыли, сколько экземпляров нужно продать компании, чтобы получить прибыль в размере \$36000.

2. Допустим, что постоянные расходы могут быть уменьшены до \$150000, сколько экземпляров книги нужно продать, чтобы получить прибыль в размере \$57000.

3. Используя первоначальную информацию и исходя из того, что можно будет продать только 21000 книг, найти цену, при которой предприятие сможет заработать прибыль в \$80 400.

Задача 4

Компания производит один вид изделий. Согласно годовой смете:

	\$
Цена реализации ед. продукции	25
Переменные затраты на ед. продукции	8
Совокупные постоянные затраты	210000
Сметная прибыль	300 000

Уровень прибыли считается неприемлемым, поэтому есть альтернативные предложения:

Предложение:	Последствия:
Уменьшить цену реализации на 10%	увеличить объем реализации на 6%
Увеличить цену реализации на 8%	уменьшить объем реализации на 4%

Требуется:

1. Определите точку безубыточности в объеме реализации и маржу безопасности в доходах от реализации по данным, предусмотренном сметой.

2. По сметным данным рассчитайте, на какую величину в процентном выражении (до десятичного знака) необходимо изменить цену реализации, чтобы была получена прибыль в размере 420 000 сум.

3. Рассчитайте годовую прибыль по каждому предложению. Обратите внимание на то, что требуется представить данные в двух вариантах. Каждое предложение является независимым.

Задача 5

Расчет точки безубыточности на основе запланированной номенклатуры реализуемых изделий

Компания Excell Products Limited производит и продает два изделия – X и Y. Данные прогноза на 2002 г.:

	Изделие X	Изделие Y
Объем реализации, ед.	8000	2000
Цена реализации, \$ за 1 ед.	12	8
Переменные издержки, \$ на 1 ед.	8	3

Ежегодные постоянные расходы (план) - \$27300.

Какова точка безубыточности доходов компании от реализации при имеющейся номенклатуре реализуемых изделий \$:

- A 67947
- B 72800
- C 78000
- D 130000

2.5. Калькуляция себестоимости побочного продукта

Понятие совместно производимых и побочных продуктов

Комплексные издержки совместного производства являются важной темой в управленческом учете. Они имеют большое значение при распределении накладных расходов, в том числе и в сфере обслуживания, и в неприбыльных организациях.

В данной главе мы сосредоточим ваше внимание на одном важном аспекте комплексных издержек, а именно, на себестоимости совместно производимых и побочных продуктов.

Совместно производимые и побочные продукты характерны для тех отраслей, где производство одного продукта неизбежно ведет к производству других.

При одновременном производстве различных продуктов, когда каждый из них имеет самостоятельную цену реализации, эти продукты называются *совместно производимыми*. Продукты, которые производятся одновременно с другими и имеют сравнительно незначительную цену реализации, называются *побочными*.

Примерами отраслей, изготавливающих совместно производимые и побочные продукты, являются: *химическая, нефтеперерабатывающая, горная, мукомольная, масложиркомбинаты и бензиновая промышленность*.

Совместно производимые продукты имеют решающее значение для коммерческой жизнеспособности деятельности предприятия, а побочные продукты носят случайный характер. Побочные продукты (в соответствии с их названием) - это продукты, которые появляются в процессе производства основных продуктов. Побочные продукты могут иметь большую абсолютную стоимость, но решающим критерием для определения того, является ли продукт основным или побочным, будет цена реализации в сравнении со стоимостью совместно производимых продуктов. Производство побочных продуктов обычно не влияет на решение выпускать или не выпускать основной продукт и, как правило, мало сказывается на ценах, устанавливаемых для основных продуктов.

Отличие совместно производимых и побочных продуктов от обычных заключается в том, что первые нельзя идентифицировать как различные продукты до достижения определенного момента в процессе производства, который называется *точкой разделения*.

Иногда все продукты распределяются одновременно, а иногда в различные моменты времени. До достижения точки разделения невозможно отнести затраты на отдельные продукты. Например, нельзя определить, какая часть затрат на переработку барреля сырой нефти относится на бензин, керосин, мазут или парафин. После точки разделения, составляющие продукты могут быть реализованы или подвергнуты дальнейшей переработке. В последнем случае затраты на дальнейшую обработку легко можно отнести на определенный продукт.

Методы распределения комплексных затрат между совместно производимыми продуктами

Для составления внешней отчетности необходимо, чтобы общая оценка ТМЗ включала в себя долю комплексных издержек производства, а также любые, непосредственно относящиеся на продукты затраты на дальнейшую обработку, если они есть.

Существует два метода, используемые для распределения комплексных издержек в точке разделения:

- метод использования натуральных показателей;
- метод, базирующийся на стоимости реализации.

Метод, базирующийся на стоимости реализации, свободен от недостатков метода натуральных показателей, но один недостаток все-таки есть: он основан на предположении, что предыдущие затраты определяются доходами от реализации. Например, на невыгодный продукт, дающий низкий доход от реализации, будет распределена малая доля комплексных издержек, и создается впечатление, что он приносит прибыль.

Мы сделали допущение, что все продукты реализуются за точкой разделения без дополнительных затрат. Однако, весьма вероятно, что на практике совместно производимые продукты не имеют рыночной стоимости в точке разделения, т.к. реализуются только после дальнейшей обработки. Поэтому, чтобы оценить стоимость реализации в точке разделения необходимо, зная стоимость реализации в точке продажи, «двигаться назад», т.е. отнять стоимость последующей обработки.

Существуют два метода распределения комплексных затрат совместно производимых продуктов в случае их *дальнейшей обработки после точки разделения*:

- 1) Метод чистой стоимости возможной реализации (ЧСВР).
- 2) Метод постоянной доли валовой прибыли.

По данному методу предполагается, что есть одна и та же зависимость между себестоимостью и стоимостью реализации для каждого продукта. Однако такое предположение спорно, поскольку не наблюдается одинаковая доля валовой прибыли для отдельных продуктов в компаниях, выпускающих множество различных продуктов, затраты на которые разделимы.

Какой метод использовать?

Как следует выбрать наилучший метод для распределения комплексных издержек на продукты для оценки ТМЗ? Ответ зависит от того, зачем требуется эта оценка. Нужно определять затраты пропорционально числу произведенных единиц продукции или же нужно получить величину себестоимости, показывающую способность различных совместно производимых продуктов приносить доход? Большинство бухгалтеров предпочтет последний вариант, который представлен *методом, базирующимся на стоимости реализации*.

Однако бывают случаи, когда стоимости реализации в точке разделения не существуют, тогда вместо этого метода нужно использовать *метод ЧСВР*. Но в некоторых отраслях применяется последующая обработка, на стадиях которой часто происходят изменения этой стоимости, значит, будет крайне трудно определить ЧСВР. В некоторых отраслях также трудно установить *общий натуральный измеритель* выхода продукции. Например, на выходе некоторых процессов будут появляться твердые, жидкие и газообразные продукты. Следовательно, многие фирмы прибегнут к такому методу, при котором объем выпуска продукции можно определять без особого труда. Поэтому в различных отраслях можно пользоваться различными методами.

Недостатки распределения комплексных издержек при принятии решений

Наше предыдущее обсуждение было сосредоточено на изучении распределения комплексных издержек для оценки

ТМЗ и измерения прибыли. Себестоимость совместно производимых продуктов, скалькулированная для оценки ТМЗ, совершенно не подходит для принятия решений. Для краткосрочных решений следует использовать данные об издержках будущего периода, которые представляют дополнительные затраты при производстве нового продукта или затраты, которые не будут понесены, если продукт не будет производиться.

III. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Цели и методы финансового анализа

Цель курса

- > Научиться правильно читать финансовую отчетность
- > Определить эффективность работы компании
- > Выявлять тенденции развития компании
- > Вооружиться знанием основ финансового анализа

Что такое финансы предприятия?

Финансовая деятельность – это часть хозяйственной деятельности, включающая в себя все денежные отношения, связанные с производством и реализацией продукции, воспроизводством основных и оборотных фондов, образованием и использованием доходов.

Финансы - это совокупность денежных отношений, возникающих в процессе производства и реализации продукции и включающих формирование и использование денежных доходов. А также обеспечение кругооборотных средств в воспроизводственном процессе, организации взаимоотношений с другими предприятиями, бюджетом, банками, страховыми компаниями и т. д.

Финансовое состояние - это совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов, являющийся результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия.

Определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве.

Оценивает, в какой мере гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим экономическим отношениям.

Финансовая работа на предприятии

Должна быть направлена, прежде всего, на создание финансовых ресурсов для развития предприятия, обеспечения роста рентабельности.

И главное, на привлекательность предприятия для инвесторов, то есть инвестиционную привлекательность.

Основные сферы финансового анализа

Сферы анализа	Цель анализа
Анализ информационной базы	Каким образом налажена в Вашей компании система обмена информацией и ее анализ, и существует ли такая система?
Анализ стоимости бизнеса	Сколько стоит ваша компания? Какова Ваша значимость среди подобных Вам? Может Ваша компания добиться большего? Отражена ли стратегическая позиция компании через стоимость бизнеса?
Капитализация, анализ темпа роста стоимости бизнеса.	С помощью чего Вы добиваетесь результатов, чем привлекаете внешних инвесторов? С оответствует ли темп роста стоимости компании стратегическим целям?
Анализ эффективности управления компанией.	Это финансовый аспект эффективности управления, связанный с показателями доходности и прибыльности компании.
Анализ финансовой устойчивости компании	Насколько рискованны новые проекты, которые Вы собираетесь осуществить? Велик ли риск в целом для вашей компании?
Анализ эффективности использования имущества	Все ли, что вы имеете, работает на Вас?
Анализ эффективности использования денег.	Соответствует ли тактические решения по использованию денежной наличности стратегическим установкам Вашей компании.
Структура управления издержками.	Каким образом маркетинговая стратегия компании по отношению к конкретным, производимым компанией продуктам для конкретного клиента на рынке влияет на систему управления затратами Вашего бизнеса.
Возможности, которые предлагает государство	Законодательство

Использование финансовых показателей руководителем предприятия

(Руководители должны знать, для каких целей он может использовать тот или иной финансовый показатель)

Показатель	Цель
Рыночная стоимость бизнеса	Доказать владельцам фирмы (акционерам) долгосрочной эффективности своей работы.
Стоимость чистых активов	Планировать наращивание собственного капитала с целью удовлетворения законодательных.
Точка безубыточности	Получать быстрой, но "грубой" оценки состояния производства.
Запас финансовой прочности	Получение быстрой, но "грубой" оценки состояния производства.
Рентабельность продаж	Ограничение при формировании плана отдела продаж (отдела сбыта).
Рентабельность активов	Ограничение при выработке инвестиционных решений.
Рентабельность собственного капитала	Отчетный показатель для владельцев (акционеров) фирмы.
Коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости текущих активов, средние остатки активов, период оборота активов, привлечение/ высвобождение средств в оборот	Выявление приоритетов задач управления товарно-материальными запасами, дебиторской задолженностью и денежными средствами.
Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов, средние остатки запасов, срок хранения запасов.	Постановка задач управления товарно-материальными запасами.

Оборачиваемость дебиторской задолженности, средние остатки дебиторский задолженности, период погашения дебиторской задолженности, доля дебиторской задолженности в текущих активах, доля сомнительной задолженности.	Постановка задач управления дебиторской задолженностью.
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности, средние остатки краткосрочной кредиторской задолженности, период погашения краткосрочной кредиторской задолженности, доля краткосрочной кредиторской задолженности в общей сумме обязательств, среднее остатков обязательств.	Постановка задач управления краткосрочными кредитами, расчетами с поставщиками, авансами покупателей.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансирования, коэффициент финансовой устойчивости	Стратегический контроль финансовой независимости.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Контроль устойчивости при подготовке крупномасштабных инвестиционных новаций.
Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов.	Контроль устойчивости при подготовке крупномасштабных финансовых и инвестиционных новаций.
Коэффициент общей ликвидности.	Оценка другого (не своего) бизнеса при инвестициях, кредитовании, альянсах и т.п.
Коэффициент абсолютной ликвидности.	Постановка задач подразделению, оперативно управляющему финансовыми потоками.
Коэффициент промежуточной ликвидности.	Постановка задач подразделению, управляющему краткосрочными кредитами.

Коэффициент текущей ликвидности.	Оценка ситуации в режиме антикризисного управления.
Коэффициент маневренности функционирующего капитала.	Долгосрочное управление структурой капитала.
Доля оборотных средств в активах.	Сопоставление со среднеотраслевыми показателями.
Коэффициент восстановления / утраты платежеспособности.	Оценка динамики развития ситуации в режиме антикризисного управления.
Период оборота денежных средств, средние остатки денежных средств.	Выявление тенденций динамики денежных потоков.
Эффект финансового рычага.	Анализ инвестиционных проектов.

Приемы анализа

- Сравнение (сопоставимость сравнимых показателей, т.е. их однородность и однокачественность, связанных с календарным сроком, методов оценки, условий работы, инфляционных процессов и т.д.)
- Сводка и группировка (заключается в объединении информационных материалов в аналитическую таблицу, позволяющих выявить взаимосвязь различных экономических явлений и показателей, определить влияние наиболее существенных факторов, обнаружив те или иные закономерности и тенденции в развитии финансовых ресурсов)
- Приемы цепных постановок (сущность приема – последовательно заменяя каждый отчетный показатель базисным, (т.е. показателем, с которым сравниваются анализируемый показатель), все остальные показатели рассматриваются, при этом, как неизменные. Такая замена позволяет определить степень влияния каждого фактора на совокупный финансовый показатель).
- Прием разниц (предварительное определение абсолютных и относительных разниц (отклонение от базового показателя) по изучаемым факторам и совокупному финансовому показателю. Отклонение (разница) по каждому фактору умножения на абсолютное значение других взаимосвязанных факторов).
- Источники информации для анализа финансового состояния (финансовая отчетность).
- Бухгалтерский баланс (представляет собой моментальную фотографию финансового состояния компании. Описывает ее активы и источники их финансирования).

- Отчет о финансовых результатах (обеспечивает оценку результатов деятельности и рентабельности компании за отчетный период)
- Отчет о движении денежных средств (показывает, как предприятие получает и использует свои денежные средства от основной, производственной и финансовой деятельности).
- Отчет о движении собственного капитала (дает характеристики размера собственного капитала компании и основные пропорции воспроизводства финансового капитала).
- Пояснительная записка (для её подготовки используют не только данные периодической отчетности, но и иной информации управленческого учета, ценных бумаг, сведений из регистрации акционеров, внутренней отчетности по сегментам и др.).
- Показатели финансовой отчетности .

Баланс

Актив (открытие)	Пассив (Обязательство)
1. (А) Долгосрочные активы	1, (П) Источники Собственных средств
2. (А) Оборотные активы	2, (П) Обязательства
Баланс	Баланс

Характеристика баланса

Объекты размещения средств (активы)	Источники средств (пассивы)
Активы: * Где расположены средства? * Куда израсходованы средства? * Кому отданы средства? * Куда делись средства?	Пассивы: * Откуда взялись средства? * Кто дал средства? * Кому (чему) не отдали средства? * Во что не вложили средства?

Активы (то же, что физический капитал, экономические ресурсы) характеризуются как доход, образующий имущество, контроль над которым организация получила в результате ведения своей деятельности путем размещения привлеченного капитала извне на определенных условиях финансовых ресурсов организации.

Обязательства (заёмный капитал) представляют собой часть привлеченных организаций финансовых ресурсов в виде, безусловно, признаваемых организацией экономических требований, вытекающих из существа заключенных странами договоров, императивных правовых норм, а так же обычаев

делового оборота, в связи с вовлечением в хозяйственный оборот организации ценностей, которые принадлежат третьим лицам.

Капитал (собственный капитал) показывает вторую составную часть финансовых ресурсов, признаваемых учетным способом сумму экономических обязательств организации перед участниками, учредителями, собственниками в связи с представлением о ценностях как на этапе образования организации, так и в результате реинвестирования заработанной прибыли в течение всего периода ее деятельности с момента учреждения.

Валюта баланса отражает в активной и пассивной частях бухгалтерского уравнения соответствие размеров экономических ресурсов, предоставленных собственниками и кредиторами. Разграничение в пассивной части баланса обязательств и капитала соответствует не только различному характеру обязательств организации перед собственником и другими лицами, но и также срочности и порядку их погашения.

Вертикальный и горизонтальный анализ коэффициентов

При вертикальном анализе компоненты финансового отчета соотносятся с общей суммой, т.е. для выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоге показателей и для последующего их сравнения с данными предыдущего периода.

Горизонтальный анализ заключается в сравнении показателей бухгалтерской отчетности за отчетный период (квартал, год) с аналогичными показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными приемами горизонтального анализа являются:

- простую сравнения статей отчетности и оценка их значительных колебаний;
- анализ изменения статей отчетности в сравнение с колебаниями других ее параметров;
- анализ коэффициентов используется для исследования взаимосвязи между компонентами финансовых отчетов. Эта взаимосвязь выражается в финансовых коэффициентах.

Коэффициентом называют отношение между определенными элементами имущества, позволяющее выявить особенности экономического или финансового положения, т.е. это количественное представление о каком-либо аспекте финансово-экономической деятельности.

Задача 1 Классификация имущества по видам

Состав имущества машиностроительного завода "Дагстгох":

№	Наименование имущества предприятия	Тыс. сум
1	Запасные части на складе	170
2	Наличные деньги в кассе	40
3	Основные материалы	2400
4	Топливо	350
5	Готовая продукция на складе	7308
6	Производственное оборудование в цехах	20200
7	Тара на складе	2090
8	Задолженность подотчетного лица за предоставленный аванс	10
9	Незавершенное производство в цехах	2000
10	Здание цехов	16400
11	Задолженность текстильного комбината	420
12	Акции АО "Прогресс" сроком действия 5 лет	4000
13	Депозит в Узжилсбербанке сроком 6 месяцев	800
14	Патент	1200
15	Деньги на расчетном счете	1500
16	Недостроенное здание столовой	3500
17	Административное здание	12000
18	Валютный счет	1000
19	Оборудование, предназначенное к установке	2800
20	Лицензия	560
21	Расходы будущих периодов	70
22	Авансы, выданные поставщикам	4200
23	Задолженность дочернего предприятия на срок 3 года	750
24	Задолженность покупателя сроком 3 месяца	530
25	Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал	7390
26	Прочие счета в банке	360

Требуется: сгруппировать имущество предприятия:

- долгосрочные;
- текущие.

Задача 2. Классификация имущества по источникам

Данные для выполнения задачи
Состав имущества машиностроительного завода "Дастгох":

№	Состав источников имущества	Тыс. сум
1	Задолженность завода за полученные от поставщиков материалы	2200
2	Уставный капитал	20000
3	Нераспределенная прибыль	12600
4	Резерв предстоящих расходов и платежей	1200
5	Резервный капитал	7500
6	Задолженность работникам предприятия по зарплате	6680
7	Долгосрочные кредиты банков	15000
8	Задолженность бюджету по налогам	5500
9	Задолженность прочим кредиторам	5960
10	Авансы, полученные от покупателей	5000
11	Краткосрочные банковские кредиты	2600
12	Долгосрочный заем	7808

Требуется: сгруппировать источники имущества по следующим видам:

- источники собственных средств;
- источники заемных средств.

Задача 3. Классификация имущества по видам и источникам образования.

№	Состав имущества и их источников	Тыс. сум
1	Сталь круглая	31200
2	Долгосрочные займы	47953
3	Станки на складе готовой продукции	26320
4	Незавершенное строительство	96000
5	Прочие материалы	7800
6	Покупные полуфабрикаты на складе	82400
7	Цветные металлы на складе	82400
8	Здание цеха	42000
9	Здание склада	35000
10	Административное здание	29000

11	Тара на складе	6820
12	Детали, не прошедшие всех стадий обработки	4180
13	Краткосрочные финансовые вложения	8300
14	Долгосрочные инвестиции	20200
15	Запасные части на складе	5000
16	Кр/срочные займы, предоставленные другому предприятию	116500
17	Авансы, выданные поставщикам	12100
18	Задолженность поставщикам за полученные материалы	18200
19	Авансы, полученные от покупателей	17600
20	Расходы будущих периодов	725
21	Хозяйственный инвентарь и принадлежности	475
22	Кредиторская задолженность за электроэнергию	186
23	Краткосрочные кредиты банка	16000
24	Долгосрочные кредиты банка	92000
25	Патенты	457
26	Лицензии	2213
27	Программное обеспечение вычислительной техники	872
28	Денежные средства в кассе	20
29	Расчетный счет	28190
30	Уставный капитал	280000
31	Добавленный капитал	8452
32	Резервный капитал	16150
33	Нераспределенная прибыль текущего года	16750
34	Субсидия	4870
35	Валютный счет	3126
36	Задолженность работникам по заработной плате	21253
37	Задолженность бюджету по налогам	33110
38	Задолженность предприятия Пенсионному фонду	9301
39	Нераспределенная прибыль прошлых лет	106305
40	Производственное оборудование	125632

Требуется:

- Сгруппировать имущество предприятия по видам и источникам их образования.
- Составить бухгалтерский баланс.

Задача 4. Влияние хозяйственных операций на баланс

№	<i>Содержание хозяйственной операции</i>	<i>Сумма</i>	<i>Дт</i>	<i>т</i>
1	Получены в кассу с расчетного счета	21300		
2	Выдано из кассы подотчет на командировку	40		
3	Выдана зарплата работникам	21060		
4	Внесена из кассы на расчетный счет неполученная зарплата			
5	Отпущены со склада материалы в производство	30400		
6	Получены на расчетный счет авансы от покупателей	37900		
7	Получена на расчетный счет краткосрочная ссуда банка	80000		
8	Получены материалы от поставщика, расчет не произведен	9800		
9	Начислена заработная плата производственным рабочим	23210		
10	Получен счет за потребленную энергию	1790		
11	Удержан подоходный налог из заработной платы	1492		
12	Удержаны из з/п взносы в Пенсионный фонд	232		
13	Удержаны из з/п взносы на личное страхование	168		
14	Отчислено в резервный фонд за счет прибыли	6750		
15	Перечислено с р/счета в погашение задолженности в бюджет	14800		
16	Перечислено с расчетного счету Пенсионному фонду	232		
17	Выпущена из производства готовая продукция	56220		
18	Перечислено с расчетного счета поставщикам	20100		

Решение задачи осуществить в следующей таблице:
Типы изменений в бухгалтерском балансе

№	Сумма	<i>Актив</i> Плюс Минус	<i>Пассив</i> Плюс Минус	Тип изменений
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

**Задача 5. Группировка имущества
машиностроительного предприятия по видам и
источникам**

№	Наименование и источники имущества	тыс. сум
1	Металл на складе	31200
2	Полученный долгосрочный заём	47953
3	Принадлежности на складе готовой продукции	26320
4	Незавершенное строительство	96000
5	Разные материалы	7800
6	Закупленные полуфабрикаты на складе	82400
7	Цветные металлы на складе	3600

8	Здание цеха	42000
9	Здание склада	35000
10	Административное здание	29000
11	Тара на складе	6820
12	Незавершенное производство в цеху	4180
13	Краткосрочные финансовые вложения	8300
14	Долгосрочные инвестиции	20200
15	Запасные части на складе	5000
16	Краткосрочный кредит, предоставленный другим предприятиям	116500
17	Авансы, выплаченные поставщикам	12100
18	Задолженность поставщикам за полученный материал	18200
19	Авансы, полученные от клиентов	17600
20	Расходы будущих периодов	725
21	Хозяйственный инвентарь и принадлежности	475
22	Задолженность по электроэнергии	186
23	Краткосрочные банковские кредиты	16000
24	Долгосрочные банковские кредиты	92000
25	Патент	457
26	Лицензия	2213
27	Программное обеспечение	
28	Денежные средства в кассе	20
29	Денежные средства на расчетном счете	28190
30	Уставный капитал	280000
31	Добавленный капитал	8452
32	Резервный капитал	16150
33	Нераспределенная прибыль	16750
34	Субсидия	4870
35	Денежные средства на валютном счете	3126
36	Задолженность по заработной плате работникам	21253
37	Задолженность по налогам в бюджет	33110
38	Задолженность предприятия в пенсионный фонд	9301

39	Задолженность предприятия учредителям по дивидендам	106305
40	Производственное оборудование	125632

1. Сгруппировать имущества предприятия по видам и источникам.

2. Составить бухгалтерский баланс предприятия

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задача-1. Подготовка бухгалтерского баланса

Подготовьте бухгалтерский баланс компании «Отабек» на 1 января 2003г., используя остатки на счет-фактурах.

1	Расчёты на банковских счет-фактурах	3700
2	Дебиторская задолженность со сроком до 90 дней	10000
3	Задолженность в бюджет по налогам	16800
4	Резерв по сомнительным долгам	200
5	Гудвил	5000
6	Незавершенное производство	2300
7	Задолженность со сроком до 60 дней перед поставщиками	41600
8	Машины и оборудования	236000
9	Простые акции	35000
10	Амортизация Гудвила	1000
11	Материалы на складе	7000
12	Краткосрочные кредиты банка	28000
13	Долгосрочные инвестиции	3000
14	Целевые субсидии	11400
15	Износ машин и оборудования	50000
16	Нераспределенная прибыль	83000

Задача-2

Используя данные решения Задачи-1, отразите изменения в балансе после проведения нижеследующих операций. Подготовьте бухгалтерский баланс компании «Отабек» на 1 января 2004 года.

Финансовые показатели		
<i>Коэффициенты ликвидности</i>		
Чистый (оборотный) капитал предприятия		
Текущие активы - краткосрочные обязательства		
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам		

<i>Кoeffициенты финансовой независимости</i>		
Кoeffициент концентрации собственности капитала. Отношение собственного (акционерного) капитала к суммарным обязательствам предприятия		
Кoeffициент способности выплат по процентам. Отношение величины прибыли от основной деятельности к процентам, уплаченным кредиторам		
<i>Кoeffициенты прибыльности и эффективности</i>		
Норма прибыли на объем продаж. Отношение прибыли от основной деятельности к чистой выручке от реализации		
Оборачиваемость материальных запасов (раз). Себестоимость реализованной продукции \ средней величине материальных запасов		
Оборачиваемость дебиторской задолженности (раз). Чистый объем реализации \ средней величина дебиторской задолженности		
Кoeffициент оборачиваемости активов. Отношение величины чистой выручки от реализации к среднему значению величины активов предприятия		
Кoeffициент оборачиваемости оборотного капитала. Отношение величины чистой выручки к среднему значению чистого (оборотного) капитала предприятия		
Норма прибыли на активы. Отношение прибыли от основной деятельности к средней величине активов		
Норма прибыли на акционерный капитал. Отношение чистой прибыли отчетного периода к средней величине акционерного (собственного) капитала		
Норма прибыли на оборотный капитал. Отношение прибыли основной деятельности к средней величине оборотного капитала		
<i>Рыночные коэффициенты</i>		
Номинальная цена одной акции		
Рыночная цена одной акции		
Количество акции в обращении		

Чистая прибыль отчетного периода, приходящаяся на одну акцию		
Акционерный (собственный) капитал, приходящийся на одну акцию		
Дивиденды, выплаченные на одну акцию		
Соотношение Цена \ Доход		

3.2. Определение стоимости чистых активов

Это величина, получаемая путем вычитания из суммы активов акционерного общества суммы его обязательств, т. е. действительной стоимости имущества общества, необремененного обязательными платежами бюджета различных уровней, во внебюджетные фонды или в пользу других кредиторов.

Стоимость чистых активов предприятия

$$ЧА = А - ЗК$$

ЧА – стоимость чистых активов предприятия

А - общая стоимость всех активов предприятия по балансовой стоимости.

ЗК – общая сумма используемого заемного капитала предприятия.

Стоимость чистых оборотных активов предприятия

$$ЧОА = ОА - КФО$$

ЧОА – стоимость чистых оборотных активов предприятия

ОА – сумма валовых оборотных активов предприятия

КФО – краткосрочные (текущие) финансовые обязательства предприятия

Коэффициент чистых оборотных активов (чистого рабочего капитала) предприятия

$$K_{\text{чоа}} = \frac{\text{ЧОА}}{\text{ОА}}$$

$K_{\text{чоа}}$ - коэффициент чистых оборотных активов (чистого рабочего капитала) предприятия

ЧОА- средняя сумма чистых оборотных активов (чистого рабочего капитала) предприятия

ОА - средняя сумма оборотных активов (чистого рабочего капитала) предприятия

Сфера использования показателя чистых активов:

- Обеспечение соответствия.
- Стоимость чистых активов по уставному капиталу общества.

- Уменьшение уставного капитала до величины, не превышающей стоимость чистых активов общества.
- Ликвидация общества, если стоимость чистых активов окажется меньше величины минимального уставного капитала.
- Увеличение уставного капитала общества в пределах наличия чистых активов.
- Выплата дивидендов.
- Запрет на приобретение обществом своих акций, если на момент их приобретения стоимость чистых активов меньше уставного капитала, резервного фонда и превышение над номинальной стоимости, определенной уставом ликвидации стоимости.
- Размещенных привилегированных акций либо станет меньше их размера в результате приобретения акций.
- Выкуп обществом своих акций по требованию акционеров в пределах 10% чистых активов.
- Обеспечение обоснованного и объективного установления рыночной стоимости имущества общества.
- Определение рыночной стоимости имущества (акции).
- Реорганизация АО.

3.3. Анализ финансовых результатов и доходности компании

№	Коэффициент	Методика расчета	Назначение
1	Рентабельность (доходность) продаж	Чистая прибыль ----- Чистая выручка от реализации продукции	Отражает долю прибыли в объеме продаж. Норма прибыли может использоваться как отправная точка для оценки как возможных ценообразовательных решений (расчет дохода), так и эффективности основной деятельности (на основе прибыли); показывает также удалось ли менеджерам оставить для владельцев прибыль, которая компенсировала бы риск инвестирования их капитала.
2	Рентабельность активов	Чистая прибыль ----- Средняя сумма активов в течение периода	Определяет общую способность используемого компанией капитала генерировать в прибыль вне зависимости от конкретного источника финансирования, из которого был получен капитал; используется при оценке прошлых инвестиционных решений.

3	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль ----- Средняя сумма собственного капитала в течение периода	Это уровень доходности, которую добились менеджеры, используя капитал, инвестированный владельцами. Владельцы при этом проявляют интерес к размещению своих доходов - какая их часть реинвестирована в компанию, а какая выплачена в качестве дивидендов. Максимальное увеличение коэффициента рентабельности собственного капитала в долгосрочной перспективе, явление одной из перспективных задач руководства компании
---	--------------------------------------	--	---

Формирование показателей финансовых результатов:

1. Чистая выручка от реализации.
2. Себестоимость реализованной продукции.
3. Валовая прибыль.
4. Расходы периода.
5. Прочие операционные доходы.
6. Прибыль от основной деятельности (операционная прибыль).
7. Сальдо результатов финансовой деятельности.
8. Сальдо чрезвычайных прибылей и убытков.
9. Прибыль до уплаты налога.
10. Налог.
11. Чистая прибыль.

Коэффициент рентабельности (прибыльности). Оценка потенциала прибыльности в определенный момент времени.

Формула Дюпона

$$P \text{ с.к.} = \frac{ЧП}{ВР} \times \frac{ВР}{А} \times \frac{А}{СК} = \frac{ЧП}{СК}$$

P с.к. – коэффициент рентабельности собственного капитала.

ЧП – чистая прибыль.

ВР – выручка от реализации продукции (без косвенных налогов).

А – средняя стоимость активов за расчетный период.

СК – средняя стоимость собственного капитала.

3.4. Анализ деловой активности компании

Оборотными средствами (текущими активами) компании являются активы, которые могут быть обращены в наличность в течение одного года.

Под оборачиваемостью оборотных средств (именно она определяет эффективность их использования) понимается длительность одного полного кругооборота средств в денежной форме в производственные запасы и до выхода готовой продукции, т.е. реализации. Кругооборот средств завершается зачислением выручки на счет компании.

№	Коэффициент	Методика расчета	Назначение
1	Оборачиваемость активов	Доход (выручка) ----- Средняя сумма активов в течение периода	Определяет потенциал компании по получению дохода при существующем уровне инвестиций и существующей структуре активов.
2	Оборачиваемость основных средств	Доход (выручка) ----- Средняя сумма основных средств в течение периода	Может использоваться для оценки доходов, получаемых за счет капитала, инвестированного в основные средства. Снижение коэффициента оборачиваемости основных средств
3	Оборачиваемость дебиторской задолженности (в днях)	Средняя сумма дебиторской задолженности в течение периода ----- Общий доход (выручка) с продаж за год, деленный на 360 дней	Указывает, сколько дней в среднем требуется компании для сбора задолженности покупателей, т.е. превращения дебиторской задолженности в деньги.

4	Оборачиваемость запасов	<p>Средняя стоимость запасов в течение периода</p> <p>-----</p> <p>Общая сумма стоимости реализованной продукции за год, деленная на 360 дней</p>	<p>Определяет количество дней со средним объемом продаж, которому соответствует существующий уровень запасов, при условии их правильной структуры. Слишком низкий уровень запасов может привести к их дефициту, а слишком высокий уровень означает увеличение оборотного капитала</p>
5	Оборачиваемость оборотных средств (в днях)	<p>Средняя сумма оборотных средств в течение периода</p> <p>-----</p> <p>Общий доход (выручка) за год, деленный на 360 дней</p>	<p>Определяет среднюю продолжительность (в днях) производственно-коммерческого цикла, т.е. времени превращения сырья в деньги, полученные от покупателей за готовую продукцию</p>

3.5. Оценка платежеспособности и ликвидности компании

Платежеспособность – это готовность компании погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов компании; это наличие у компании средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции.

Ликвидность активов - способность активов превращаться в деньги; время, необходимое для обращения актива в денежную форму; вероятность продать актив по определенной цене.

Ликвидность баланса - степень покрытия обязательств компании ее активами, срок превращения которых в деньги соответствуют сроку погашения обязательств.

Ликвидные активы - это активы компании, которые представляют ценность для рынка, такие как наличность, или пользуются спросом на рынке ценных бумаг; которые могут быть быстро обращены в деньги (возможно) с небольшой уступкой в цене.

Группировка статей бухгалтерского баланса в зависимости от степени ликвидности (активы), по степени срочности их оплаты (пассивы)

Актив(покрытие)	Пассив(обязательства)
Наиболее ликвидные средства 1. Быстрореализуемые активы (А1) 2. Медленно реализуемые активы (А2) 3. Труднореализуемые активы (А3)	Наиболее срочные обязательства 1. Краткосрочные обязательства (П1) 2. Долгосрочные обязательства (П2) 3. Постоянные пассивы (П3)
БАЛАНС	БАЛАНС

Баланс является ликвидным

Если

$$A1 > П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 > П4$$

Оценка угрозы банкротства с использованием критерия Альтмана.

$$Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 1,0x5$$

$$X1 = \frac{\text{Чистые оборотные активы}}{\text{Все активы}}$$

$$X2 = \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Все активы}}$$

$$X3 = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Все активы}}$$

$$X4 = \frac{\text{Чистая выручка от реализации}}{\text{Все активы}}$$

Если сумма

1,8 и меньше – вероятность банкротства очень высокая;

1,81 до 2,7 - вероятность банкротства средняя;

2,7 до 2,9 - вероятность банкротства возможна (невелика);

3,0 и выше - вероятность банкротства очень низкая (ничтожно мала).

Коэффициенты ликвидности

Показатели степени риска невыполнения компанией своих краткосрочных и долгосрочных обязательств.

№	Коэффициенты	Методика расчета	Назначение
1	Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)	<p style="text-align: center;">Текущие активы</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Текущие обязательства</p>	<p>В какой части оборотные активы покрываются краткосрочными обязательствами (пассивами). Используется для оценки способности компании выполнять текущие обязательства за счет текущих активов, а также оценки для уровня используемых оборотных средств. Коэффициент ниже 1,0 означает, что текущих активов недостаточно для выполнения текущих обязательств. Коэффициент 2,0 означает, что чистые оборотные средства компании равны ее текущим обязательствам, т.е. уровень ликвидности достаточно высок.</p>
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	<p style="text-align: center;">Ликвидные акции (денежные средства + крат. финансовые вложения)</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Текущие обязательства</p>	<p>Показывает, какая часть краткосрочной задолженности компания может погасить в ближайшее время за счет денежных средств. Используется для оценки способности компании выполнять текущие обязательства за счет денежных средств и других активов, которые могут быть быстро и легко обращены в деньги. Ликвидные активы, как правило, включают денежные средства и легко реализуемые ценные бумаги и в некоторых случаях - часть дебиторской задолженности. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже 1,0 означает, что денежных средств и других ликвидных активов недостаточно для погашения с их помощью текущих обязательств. Рекомендуется значение 0,15-0,20</p>

3	Коэффициент срочной (быстрой, критической) ликвидности	<p>Денежные средства + крат. финансовые вложения + дебиторская задолженность</p> <p>-----</p> <p>Текущие обязательства</p>	Какая часть краткосрочных обязательств (пассивов) может быть погашена не только за счет денежных средств и краткосрочных вложений, но и за счет ожидаемых поступлений от дебиторов. Рекомендованное значение 07-0,8
4	Коэффициент маневренности собственного капитала	<p>Запасы и затраты</p> <p>-----</p> <p>Функционирующий капитал</p>	Какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя может ощутимо варьировать в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия.

3.6. Оценка финансовой устойчивости компании

Структура капитала

Индикаторы последствий решений по выбору источников финансирования компании

№	Коэффициенты	Методика расчета	Назначение
1	Коэффициент финансовой зависимости	<p><i>Средняя сумма активов за период</i></p> <p>-----</p> <p>Средняя сумма собственного капитала за период</p>	Характеризует зависимость компании от внешних займов. Показывает отношение стоимости всех активов, которыми располагает компания, к сумме активов, финансируемых за счет собственного капитала. Коэффициент 2,0, например, означает, что на каждые 2 сума активов приходится 1 сум собственного (акционерного) капитала, т.е. 50% активов финансируется за счет задолженности. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Низкое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у компании дефицита денежных средств.

2	Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой устойчивости)	Средняя сумма собственного капитала . ----- Средняя сумма активов за период	Показывает, какой процент активов финансируется за счет инвестиций владельцев (акционеров) компании. Коэффициент адекватности капитала 0,5 означает, что половина активов компании финансируется за счет собственного (акционерного) капитала, а половина за счет задолженности. Для защиты своих интересов кредиторам компании нужна, чтобы достаточная часть активов финансировалась ее собственниками. Коэффициент концентрации собственного капитала является обратным по отношению к коэффициенту финансовой зависимости
3	Соотношения заемных и собственных средств	Средняя сумма задолженности в течение периода ----- Средняя сумма собственного капитала за период	Показывает, соотношение общей задолженности и собственного капитала. Например, коэффициент 2,0 означает, что на каждые 2 сума задолженности приходится 1 сум собственного капитала, т. е. активы финансируется на 67% за счет задолженности и на 33% - за счет собственного капитала

3.7. Оценка рыночной и инвестиционной активности

Характеризует стратегию и тактику в использовании прибыли, её аккумуляции, наращивании капитала путем выпуска дополнительных акций, влиянии на рыночную цену акции.

№	Коэффициенты	Методика расчета	Назначение
1	Доход на акцию	Чистая прибыль за минусом дивидендов по привилегированным акциям ----- Число обыкновенных акций в обращении	Показывает, какая доля чистой прибыли приходится на одну обыкновенную акцию в обращении и в значительной степени влияет на рыночную цену акции (рыночная цена = (ставка дивиденда / ставка банка) x номинал акции)

2	Ценность акции (соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию)	<p>Рыночная цена</p> <p>-----</p> <p>Число обыкновенных акций в обращении</p>	Отражает отношения между обществом и его акционерами. Этот показатель служит индикатором спроса на акции данной компании, поскольку показывает, как много согласны платить инвесторы в данный момент за один сум прибыли на акцию. Рост этого показателя в динамике указывает на то, что инвесторы ожидают более быстрого роста прибыли данной компании по сравнению с другими.
3	Рентабельность акции	<p><i>Дивиденд на одну акцию</i></p> <p>-----</p> <p>Рыночная цена</p>	Рентабельность акции характеризует процент возврата на капитал, вложенный в акции компании. Это прямой эффект. Есть еще и косвенный (доход или убыток), выражающийся в изменении цены на акции данной компании. В компаниях, расширяющих свою деятельность путем капитализирования большей части прибыли. Значение этого показателя относительно невелико.
4	Соотношение рыночной и балансовой стоимости одной акции. (коэффициент котировки)	<p>Рыночная цена</p> <p>-----</p> <p>Балансовая стоимость (книжная - учетная цена)</p>	Показывает рыночную стоимость одной акции в сравнении с ее балансовой стоимостью. Нижняя цена характеризует долю собственного капитала, приходящегося на одну акцию, т.е. она складывается из номинальной стоимости (т.е. стоимость, проставленной на акции, по которой она учтена в акционерном капитале), доли эмиссионной прибыли (накопленной разницы между рыночной ценой проданных акций и их номинальной стоимостью) и доли накопленной и вложенной в развитие компании прибыли. Значение коэффициента котировки больше единицы означает, что потенциальные акционеры, приобретая акцию, готовы дать за нее цену, превышающую бухгалтерскую оценку реального капитала, приходящегося на эту акцию на данный момент.

5	Дивидендный выход (норма дивиденда)	Рыночная цена ----- Доход на акцию	Отражает долг дивидендных выплат в рыночной стоимости одной акции. Значение коэффициента зависит от инвестиционной политики компании. С этим показателем тесно связан коэффициент реинвестирования прибыли, характеризующий ее долю, направленную на развитие производственной деятельности. Сумма значений показателя дивидендного выхода и коэффициента реинвестирования прибыли равна единице
6	Коэффициент выплаты дивидендов (не должен быть выше единицы)	Дивиденд на одну акцию ----- Чистая прибыль на одну акцию	Показывает какая доля чистой прибыли была направлена на выплату дивидендов

Примечание: определение финансового состояния компании с помощью формул сопровождается использованием финансовых форм отчетностей (Форма 1, Форма 2).

IV. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ АКТИВОВ КОМПАНИИ

4.1. Рынок ценных бумаг и тенденции его развития в Узбекистане

Рынок ценных бумаг (фондовый рынок) РЦБ – это часть финансового рынка (наряду с рынком ссудного капитала, валютным рынком и рынком золота). На фондовом рынке обращаются специфические финансовые инструменты – ценные бумаги.

РЦБ является неременным атрибутом рыночных отношений, так как в лучшей степени способствует решению задачи формирования благоприятного инвестиционного климата и ускорению процессов реструктуризации реального сектора экономики.

Как и любой другой рынок, РЦБ складывается из спроса, предложения и уравнивающей их цены. Спрос создается компаниями и с некоторых пор государством, которым не хватает собственных доходов для финансирования инвестиций. Бизнес и правительства выступают на РЦБ чистыми заемщиками больше занимают, чем одалживают), а чистым кредитором является население (домохозяйства), личный сектор, у которого по разным причинам доход превышает сумму расходов на текущее потребление и инвестиции в материальные активы (жилье, земля, автомобиль и пр.). Задача РЦБ – обеспечить возможно более полный и быстрый перелив сбережений в инвестиции по цене, которая бы устраивала обе стороны (вспомнить макроэкономические теории о роли сбережений в кругообороте денег в экономике, причины кризисов – парадокс богатства).

Ценные бумаги – это документы установленной формы и реквизитов, удостоверяющие имущественные права, осуществление или передача которых возможны только при их предъявлении. Данные имущественные права по ценным бумагам обусловлены предоставлением денег в ссуду и на создание различных предприятий, куплей-продажей, залогом имущества и т.п. Это товар, который, не имея собственной стоимости (стоимость ценной бумаги как таковой незначительна), может быть продан по высокой рыночной цене. Объясняется это тем, что ценная бумага, имея свой номинал, представляет определенную величину реального (фондового) капитала, вложенного, например, в промышленное предприятие. Если рыночный спрос на ценную бумагу окажется выше ее предложения, цена превысит номинал (возможна и обратная ситуация).

Фиктивный капитал – бумажный двойник реального капитала, который представляет собой промышленный капитал со

всеми его обособившимися функциональными формами (торговой, ссудной). Цена фиктивного капитала определяется двумя обстоятельствами: а) соотношением спроса и предложения на капитал; б) величиной капитализированного дохода по ценным бумагам. Она прямо пропорциональна превышению спроса на капитал над его предложением и величине дохода от ценной бумаги и обратно пропорциональна превышению предложения капитала над его спросом и уровню нормы банковского процента в стране. Поэтому цена фиктивного капитала – это стоимостная рыночная категория, неизбежно подверженная частым колебаниям.

Пример.

Предположим, что годовой доход по ценной бумаге 50 сум, а норма ссудного процента 25%, в этом случае цена этой бумаги будет: $(50 \times 100) : 25 = 200$ сум.

РЦБ – регулятор многих стихийно протекающих в рыночной экономике процессов. Это относится, прежде всего, к процессу инвестирования капитала. Последний предполагает, что миграция капитала осуществляется в виде прилива его к местам необходимого приложения или обеспечивается высокая норма прибыли на вложенный капитал и оттока капитала из тех отраслей производства, где имеет место его излишки или меньше норма прибыли на вложенный капитал. Ценные бумаги являются средством, обеспечивающим работу этого механизма. Они абсорбируют временно свободный капитал, где бы он не находился. И через куплю-продажу помогают его «перебросить» в необходимом направлении. В результате возникает оптимальная структура общественного производства (не только по размещению капитала, но и по размерам в отдельных отраслях и производствах) и создается бездефицитная экономика.

Задачи рынка ценных бумаг:

- мобилизация временно свободных финансовых ресурсов для осуществления конкретных инвестиций;
- формирование рыночной инфраструктуры, отвечающей мировым стандартам;
- развитие вторичного рынка;
- активизация маркетинговых исследований;
- трансформация отношений собственности;
- совершенствование рыночного механизма и системы управления;
- обеспечение реального контроля над фондовым капиталом на основе государственного регулирования;
- уменьшение инвестиционного риска;

- формирование портфельных стратегий;
- развитие ценообразования;
- прогнозирование перспективных направлений развития.

К основным функциям рынка относятся:

- 1) учетная;
- 2) контрольная;
- 3) сбалансирования спроса и предложения;
- 4) стимулирующая;
- 5) перераспределительная;
- 6) регулирующая.

Основные функции рынка ценных бумаг в современной рыночной экономике

№	Наименование функций	Содержание функций
I	Мобилизационная	Позволяет мобилизовать дополнительные средства для эмитентов (государство, предприятие)
II	Накопительная (сберегательная)	Обеспечивает увеличение накоплений (для физических и юридических лиц)
III	Перераспределительная	Перераспределяет свободные финансовые ресурсы инвесторов в наиболее конкурентоспособные отрасли экономики
IV	Страховая	Обеспечивает страхование субъектов рыночной экономики от различных рисков предприятий
V	Имущественная	Является атрибутом имущественного права, символизируя право на владение частью имущества АО
VI	Доходная	Обеспечивает получение дохода владельцами ценных бумаг от игры их на курсовой разнице
VII	Расчетная (платежная)	Выступает средством платежа во взаиморасчетах между субъектами рынка (векселя)
VIII	Залоговая	Может выступать в качестве залога при получении кредитов или других финансовых инструментов
IX	Инновационная	Ценные бумаги способствуют росту инновационной активности субъектов рынка

X	Конъюнктурная	Позволяет объективно оценить положение того или иного хоз. субъекта или целой отрасли на рынке и его рейтинг
XI	Индикативная	Ц.б. выступают индикаторами экономического роста,
XII	Регулятивная	Обеспечивает перелив капиталов из одних отраслей в другие, а также перераспределение отношений собственности

Согласно Закона Республики Узбекистан «О ценных бумагах и фондовой бирже»:

Ценные бумаги – денежные документы, удостоверяющие имущественные права или отношения займа между выпустившим их лицом и их владельцем, предусматривающие выплату дохода в виде дивидендов или процентов и возможность передачи прав, вытекающих из этих документов, другим лицам.

Ц.б. могут иметь форму бланков, сертификатов или записей на счетах и использоваться для проведения расчетов, а также в качестве залога по кредитам.

В самом общем виде классификацию основных инструментов рынка ценных бумаг можно представить следующим образом. В зависимости от характера сделок, лежащих в основе выпуска ценных бумаг, а также целей их выпуска, они подразделяются на фондовые (акции, облигации) и коммерческие бумаги (коммерческие векселя, чеки, складские, залоговые свидетельства).

Фондовые ценные бумаги, как правило, отличаются массовым характером эмиссии. Они выпускаются в определенных (весьма значительных) объемах, причем каждая из них тождественна другой и представляет определенную долю в акционерном или облигационном фонде.

В отношении фондовых ценных бумаг имеет также значение их деление на основную, в которых выражено основное имущественное право или требование (акции, облигации) и вспомогательные, являющиеся носителями дополнительного права или требования. К вспомогательным относятся бумаги, предоставляющие право на периодическое получение дохода (процента или дивиденда), так называемые купоны, либо право на покупку (продажу) ценных бумаг. Вспомогательные ценные бумаги, отделенные от акций и облигаций, становятся

самостоятельными ценными бумагами и могут также обращаться на рынке. Еще одним видом вспомогательных ценных бумаг является талон, предоставляющий право на получение купонов.

С учетом различий в порядке оформления передачи ценных бумаг выделяются оборотные ценные бумаги, передача прав по которым производится без оформления соответствующих документов, простым вручением, либо акт вручения которых дополняется передаточной надписью. К оборотным ценным бумагам относятся казначейские и коммерческие векселя, акции и облигации на предъявителя, чеки, депозитные сертификаты и т.д.

Исходя из особенностей обращения отдельных финансовых инструментов, на рынке ценных бумаг выделяются рыночные и нерыночные ценные бумаги. Первые свободно продаются и покупаются в рамках биржевого или внебиржевого оборота и не могут быть предъявлены эмитенту досрочно. Вторые, наоборот, не имеют вторичного обращения (т.е. хождения на бирже и за ее пределами), но могут быть возвращены эмитенту досрочно, например, целый ряд государственных и нерыночных обязательств, акции трудовых коллективов.

На основании различий в правах владельца ценных бумаг при совершении операций с ними (а также порядка подтверждения этих прав) они классифицируются как: ценные бумаги на предъявителя, для реализации и подтверждения прав владельца которых достаточно простого предъявления ценной бумаги.

К данному виду ценных бумаг относятся:

- предъявительские чеки, акции, облигации; предъявительские вкладные свидетельства; простые складские свидетельства, коносамент на предъявителя и др.;
- ордерные ценные бумаги, права держателей которых подтверждаются как предъявителем этих бумаг, так и наличием соответствующих передаточных надписей;
- именные ценные бумаги, подтверждение права держателей которых производится как на основе имени владельца, внесенного в текст бумаги, так и записи в соответствующей книге регистрации данного вида ценных бумаг.

В зависимости от содержания текста ценной бумаги, наличия либо отсутствия указания на хозяйственную сделку и ее основные условия выделяют каузальные и абстрактные ценные бумаги. В каузальных (вкладные документы, коносамент, отдельные виды акций и т.д.) указываются либо основные

условия выпуска этих бумаг, либо характер, сроки, условия сделки, лежащей в их основе. Текст абстрактных ценных бумаг (например, вексель) имеет безусловный характер. Основная масса ценных бумаг оформляется как каузальные.

Однако на данном этапе наиболее существенным признаком классификации различных ценных бумаг и определения закономерностей их первичного и вторичного обращения должны служить основные характеристики эмитента, т.е. лица, выпустившего ценные бумаги. С точки зрения правового статуса эмитента, степени инвестиционных и кредитных рисков, гарантий охраны интересов инвесторов и т.д. фондовые ценные бумаги подразделяются на две основные группы: государственные и негосударственные.

Среди государственных ценных бумаг наиболее распространены:

- казначейские векселя, представляющие собой краткосрочные обязательства центральных органов власти;
- казначейские бонды - особый вид кратко- и среднесрочных казначейских обязательств сроком от 1 года до 5 лет с фиксированным процентом;
- казначейские обязательства (средне- и долгосрочные);
- обязательства местных органов власти;
- облигационные займы различных органов государственной власти;
- беспроцентные (товарные) облигационные займы.

Негосударственные ценные бумаги представлены:

- акциями;
- долговыми обязательствами предприятий, организаций и банков (облигациями, краткосрочными обязательствами, депозитными сертификатами и т.д.). (Указ Президента РУз от 2.04.2002г. № 69 «О мерах по ограничению денежной массы и повышению ответственности за соблюдение финансовой дисциплины»).

В Республике Узбекистан законодательно закреплены следующие виды ценных бумаг:

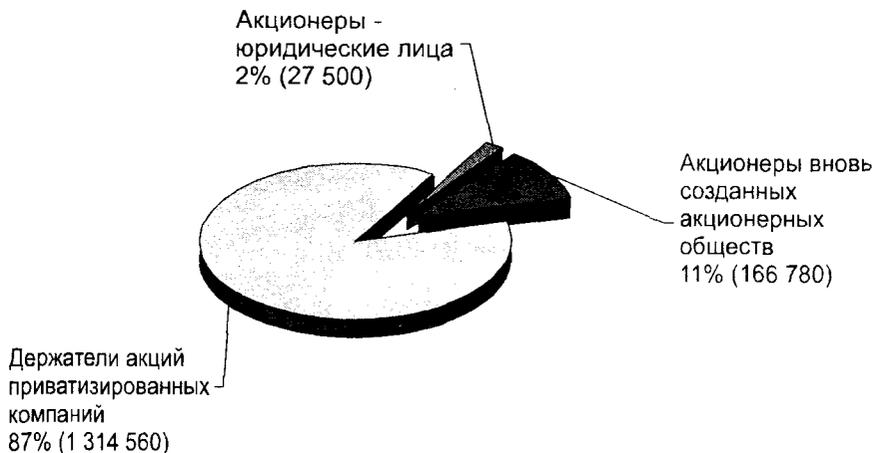
- Акции.
- Облигации.
- Казначейские обязательства.
- Депозитные сертификаты.
- Векселя.

Классификация ценных бумаг

Классификационный признак	Виды ценных бумаг
Срок существования	Срочные - ценные бумаги, имеющие установленный срок существования (долго-, средне- и кратко-срочные) Бессрочные - ценные бумаги, существующие вечно
Происхождение	Первичные - ценные бумаги, основанные на акциях, в число которых не входят сами ценные бумаги (акции, облигации, векселя, складные и др.) Вторичные - ценные бумаги, выпускаемые на основе первичных ценных бумаг; это ценные бумаги на сами ценные бумаги (варранты на ценные бумаги, депозитарные расписки и ДР-
Формы существования	Бумажные или документарные. Безбумажные или бездокументарные
Нац-ная принадлежность	Отечественные/ Иностранные
Тип использования	Инвестиционные или капитальные - ценные бумаги, являющиеся объектом вложения капитала (акции, облигации, фьючерсные контракты и др.) Неинвестиционные - ценные бумаги, которые обслуживают денежные расчеты на товарных или других рынках (векселя, чеки, коносаменты)
Порядок владения	Предъявительские - ценные бумаги, которые не фиксируют имени их владельца, и их обращение осуществляется путем простой передачи от одного лица к другому Именные - ценные бумаги, содержащие имя их владельца и, кроме того, регистрируемые в специальном реестре Ордерные - именные ценные бумаги, передаваемые другому лицу путем совершения на них передаточной надписи (индоссамента)
Форма выпуска	Эмиссионные - ценные бумаги, выпускаемые обычно крупными сериями, в больших количествах, и внутри каждой серии все ценные бумаги абсолютно идентичны (акции и облигации) Неэмиссионные - ценные бумаги, выпускаемые поштучно или небольшими сериями
Форма собственности	Государственные. Негосударственные - ценные бумаги, которые выпускаются в обращение корпорациями (компаниями, банками, организациями) и даже частными лицами
Характер обращаемости	Рыночные, или свободно обращающиеся. Нерыночные (обращение ценных бумаг может быть ограничено, и ценную бумагу нельзя продать никому кроме ее эмитента и через оговоренный срок)

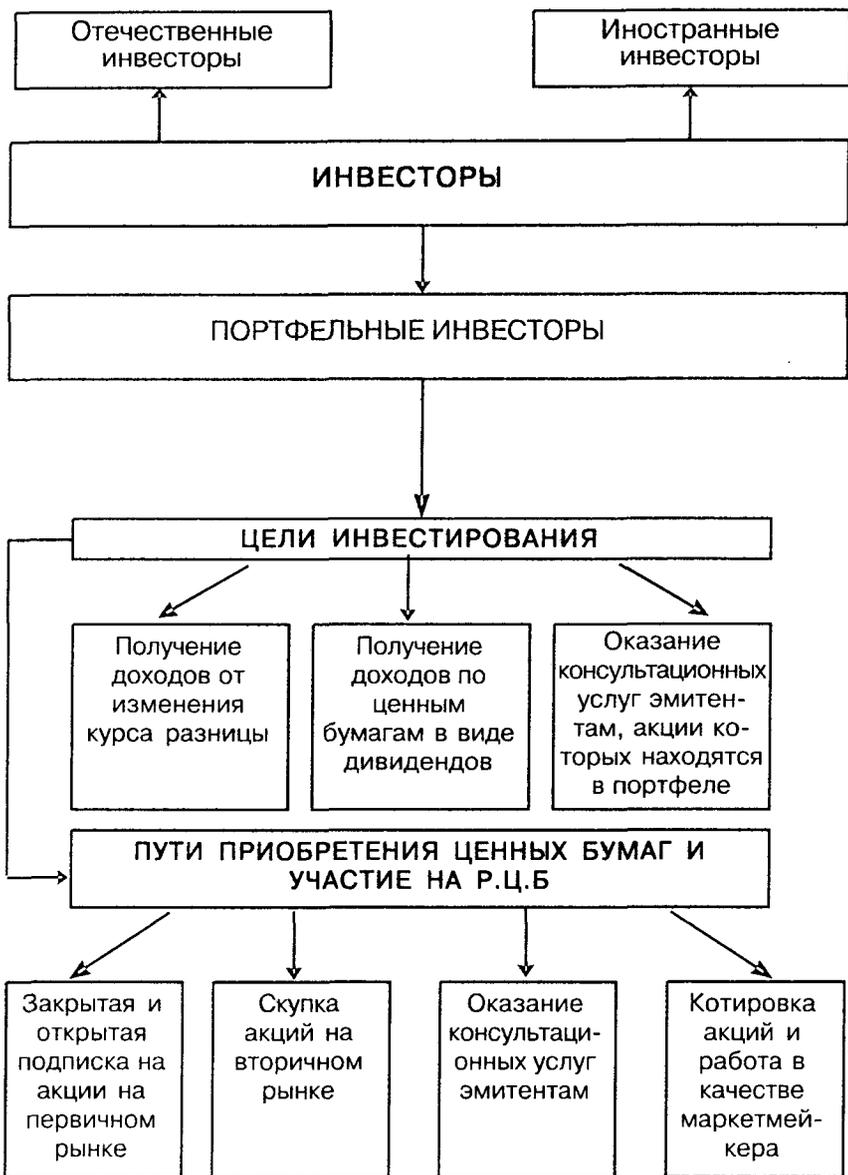
Наличие дохода	Доходные. Бездоходные
Форма вложения средств	Долговые - ценные бумаги, обычно имеющие фиксированную процентную ставку и являющиеся обязательством выплатить сумму долга на определенную дату в будущем (облигации, банковские сертификаты, векселя и др.) Владельческие доли - ценные бумаги, дающие право собственности на соответствующие активы (акции, варранты, коносаменты и др.)
Экономическая сущность(вид прав)	Акции. Облигации. Векселя.
Форма обращения	Конвертируемые - могут обмениваться на другие ценные бумаги (акции, облигации) в соответствии с условиями выпуска Неконвертируемые - обычные, не обмениваются на другие ценные бумаги
Обеспеченность активами	Обеспеченные (закладные) - обеспечиваются активами (имуществом, ценными бумагами). Предполагается залог недвижимости, оборудования, транспортных средств, векселей Необеспеченные - не обеспечиваются активами
Методы получения дохода	С плавающим (колеблющимся) доходом - предназначены для учета изменений доходности в зависимости от колебаний ставки банковского процента, индексов цен, инфляции, валютного курса. Доходность облигации привязана к выбранному показателю (например, к ставке рефинансирования Центрального банка РУ) С жестким (фиксированным) доходом - имеют стабильный уровень доходности, зафиксированный в проспекте эмиссии на момент выпуска
Принципы получения дохода	Беспроцентные - доход образуется за счет разницы между покупной и номинальной стоимостью, т.е. проценты включены в номинальную стоимость, по которой производится погашение Процентные: 1) купонные - доход составляет периодически выплачиваемый процент (обычно один раз в квартал, месяц, полугодие, год; купон соответствует выплачиваемому проценту); 2) выигрышные - доход образуется за счет выигрыша; выигрышный фонд формируется путем аккумуляции процентов данного выпуска (серии, транша)
Регулирование срока погашения	С расширением (сужением) срока - можно обменять на облигации с более поздним (или ранним) сроком погашения с повышением (понижением) ставки процента Серийные - погашаются постепенно с одновременным уменьшением процентных выплат

Структура держателей акций в Узбекистане на 01.01.2003



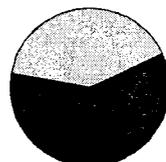
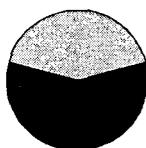
Факторы, сдерживающие развитие вторичного рынка корпоративных ценных бумаг

- Низкая ликвидность ценных бумаг (возможность быстрого превращения ценных бумаг в денежные средства).
- Отсутствие эффективной системы раскрытия информации (информирование участников рынка о финансовом положении эмитента).
- Высокая цена одной транзакции.
- Низкая доходность ценных бумаг.
- Относительно низкий рост курсовой стоимости ценных бумаг.
- Незначительное количество инвестиционных посредников и других инвестиционных институтов.
- Другие факторы.



Динамика соотношений первичного и вторичного рынков корпоративных ценных бумаг в Узбекистане в 1999 – 2002 гг. (в млрд. сум)

1999 год	2000 год	2001 год	2002 год
Первичный рынок 4,6 (42,1%)	Первичный рынок 6,2 (36,3%)	Первичный рынок 12,0 (46,3%)	Первичный рынок 16,3 (39,1%)



Вторичный рынок 6,2 (57,9%)	Вторичный рынок 10,9 (63,7%)	Вторичный рынок 13,9 (53,7%)	Вторичный рынок 25,4 (57,9%)
--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Отечественные инвесторы

Иностранные инвесторы

ИНВЕСТОРЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНВЕСТОРЫ

ЦЕЛИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Управление предприятием

Получение дохода от производственной деятельности

Приобретение контрольного пакета

Инвестирование в производство

Получение дивидендов по ценным бумагам

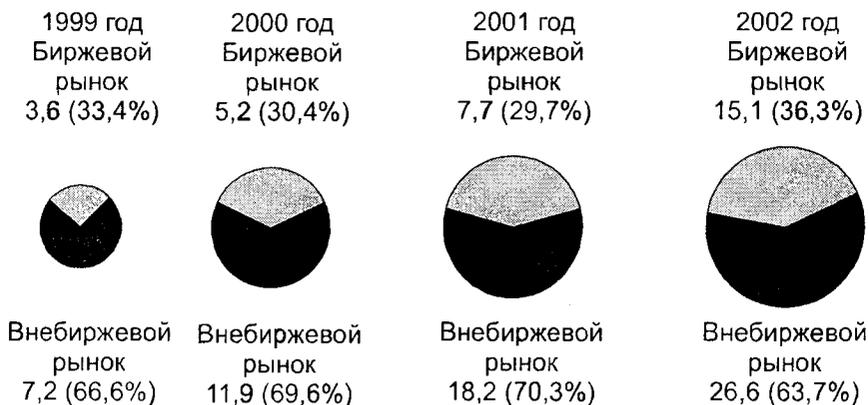
ПУТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ ЦЕННЫХ БУМАГ И УЧАСТИЕ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

Закрытая и открытая подписка на акции на первичном рынке

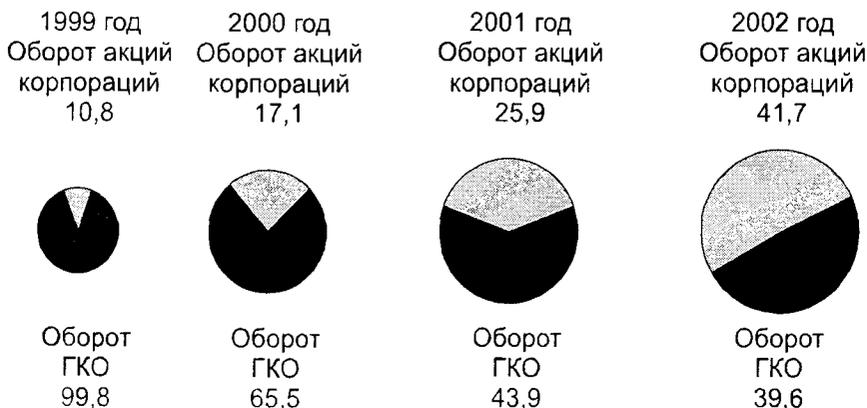
Приобретение акций на биржевом рынке

Скупка акций на вторичном рынке

Динамика соотношений биржевого и внебиржевого рынков корпоративных ценных бумаг в Узбекистане в 1999 – 2002 гг. (в млрд. сум)



Динамика объёма сделок по купле - продажи ГКО и акциям корпораций в 1999 – 2002 гг. (в млрд. сум)



Классификация акций, выпускаемых в Республике Узбекистан



Депозитные сертификаты банков



Классификация облигаций Республики Узбекистан



4.2. Эмиссия корпоративных ценных бумаг

1. Эмиссия ценных бумаг – установленная законодательством по-следовательность действий эмитента по размещению ценных бумаг (ц.б).

Способы размещения акций:

- распределение среди акционеров при учреждении общества (первичное размещение акций);
- распределение дополнительных акций среди акционеров при увеличении уставного капитала за счет имущества общества;
- закрытая подписка;
- открытая подписка;
- конвертация (дополнительные акции в иные ценные бумаги и акции в акции);
- размещение акций при реорганизации.

2. Решение о размещении ц.б представляет собой один из способов следующих актов:

- решение об увеличении уставного капитала акционерного общества путем размещения дополнительных акций;
- решение об увеличении уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций;
- решение об увеличении номинальной стоимости акций за счет погашения акций с сохранением размера уставного капитала;
- решение об уменьшении уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости акций;
- решение о внесении изменений в устав общества, касающихся предоставляемых по акциям прав;
- решение о консолидации акций;
- решение о дроблении акций;
- решение о размещении облигаций.

3. Решение о выпуске ц.б представляет собой документ, который утверждается наблюдательным советом акционерного общества и должен быть составлен на основании и в соответствии с решением об их размещении.

3. Процедура эмиссии ц.б:

- принятие общим собранием акционерного общества или наблюдательным советом решения о размещении ц.б;
- утверждение наблюдательным советом решение о выпуске ц.б;
- подготовка проспекта эмиссии ц.б;
- государственная регистрация выпуска ц.б и регистрация проспекта их эмиссии;

- изготовление сертификатов ц.б и раскрытие информации, содержащейся в проспекте эмиссии;
- размещение ц.б;
- регистрация отчета об итогах выпуска ц.б;
- раскрытие информации, содержащейся в отчете об итогах выпуска;
- внесение необходимых изменений в Устав и их государственная регистрация.

6. Источники для размещения дополнительных акций путем распределения их среди акционеров, а также увеличения уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости (эмиссионного дохода), это:

- средства, полученные акционерным обществом – эмитентом от продажи своих акций сверх их номинальной стоимости (эмиссионного дохода);
- остатки фондов специального назначения акционерного общества- эмитента по итогам предыдущего года;
- нераспределенная прибыль акционерного общества – эмитента по итогам предыдущего года;
- дивиденды, которые начислены, но не выплачены акционерам акционерного общества – эмитента и которые могут использоваться с их согласия для капитализации после удержания и перечисления в бюджет соответствующих налогов.

7. Приостановление размещения и обращения акций, признание выпуска акций несостоявшимся и аннулирование его государственной регистрации.

Регистрационный орган вправе приостановить размещение акций в течение срока размещения в случаях:

- нарушения условий выпуска указанных в проспекте эмиссии (анкете выпуска) акций, в том числе превышения фактического размещения над зарегистрированным объемом эмиссии акций;
- невыполнения предписаний регистрирующего органа о предоставлении отчетов о ходе размещения акций по раскрытию информации;
- обнаружение недостоверной либо вводящей в заблуждение информации, существенно меняющей условия выпуска и требующей дополнительного оповещения инвесторов.

Регистрирующий орган вправе признать эмиссию акций несостоявшейся в случаях:

- исполнения эмитентом требований по исправлению нарушений, послуживших основанием для приостановления эмиссии акций;

- размещения предусмотренной решением о выпуске акций доли, при не размещении которой их выпуск признается несостоявшимся;

- неразмещения ни одной акции выпуска.

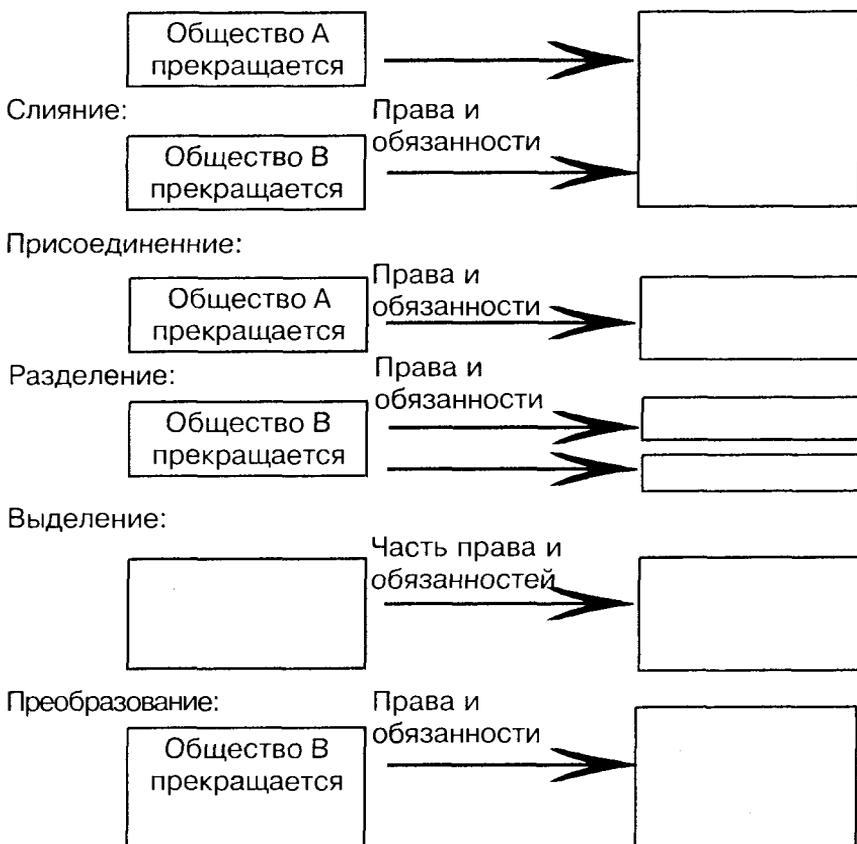
Аннулирование государственной регистрации выпусков акции производится:

- в случае признания выпуска несостоявшимся;
- в случае наличия соответствующего решения суда.

Реорганизация АО

АО может быть добровольно реорганизовано, а также в принудительном порядке в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц в случаях, установленных законом.

Формы реорганизации:



Способы размещения ценных бумаг при реорганизации АО

При реорганизации возможны четыре способа размещения ц.б.:

- конвертация ц.б. реорганизуемых организаций в ценные бумаги, созданных при реорганизации организации;
- обмен долей реорганизуемых организаций в ц.б., созданных при реорганизации организаций;
- приобретение (покупка) акций акционерных обществ, созданных путем выделения;
- приобретение (покупка) акций акционерных обществ при преобразовании государственных предприятий в АО.

Основные этапы процедуры:

1. Заключение договора о слиянии обществами, участвующими в слиянии.
2. Принятие решения общим собранием акционеров каждого общества, участвующего в слиянии, о реорганизации в форме слияния, об утверждении договора о слиянии и об утверждении передаточного акта.
3. Утверждение Устава и выборы совета директоров вновь возникающего АО на совместном общем собрании акционеров обществ, участвующих в слиянии.
4. Государственная регистрация юридического лица, возникшего в результате слияния.
5. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг, размещаемых при слиянии, и отчета об итогах выпуска ценных бумаг.

Присоединение общества

Основные этапы процедуры:

1. Заключение договора о присоединении между присоединяемым обществом и обществом, к которому осуществляется присоединение.
2. Принятие решения общим собранием акционеров присоединяемого общества и общества, к которому осуществляется присоединение, о реорганизации в форме присоединения, об утверждении договора о присоединении и об утверждении передаточного акта.
3. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг, размещаемых при присоединении, и отчета об итогах выпуска ценных бумаг.
4. Внесение изменений в устав акционерного общества, к которому осуществлено присоединение, связанных с увеличением его уставного капитала на номинальную стоимость размещенных дополнительных акций, увеличением числа раз-

мещенных акций и уменьшением числа объявленных акций соответствующих категорий (типов). За исключением случаев конвертации акций присоединенного акционерного общества или обмена долей участников присоединенного товарищества или общества с ограниченной (дополнительной) ответственностью, паев членов присоединенного кооператива в акции, приобретенные и (или) выкупленные акционерным обществом, к которому осуществляется присоединение, и (или) поступившие в распоряжение этого акционерного общества.

Разделение обществ

Основные этапы процедуры разделения:

1. Принятие решения общим собранием акционеров реорганизуемого в форме разделения общества о реорганизации в форме разделения, порядке и об условиях этой реорганизации, о создании новых обществ и порядке конвертации акций реорганизуемого общества в акции и (или) иные ценные бумаги создаваемых обществ.

2. Принятие общим собранием акционеров каждого вновь создаваемого общества решений об утверждении его устава и избрании совета директоров (наблюдательного совета).

3. Государственная регистрация юридических лиц, возникших в результате разделения.

4. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг юридическими лицами, возникшими в результате реорганизации в форме разделения.

Выделение обществ

Основные этапы процедуры выделения:

1. Принятие решения общим собранием акционеров общества, реорганизуемого в форме выделения, о порядке и условиях выделения, о создании нового общества, возможности конвертации акций общества в акции и (или) иные ценные бумаги выделяемого общества и порядке такой конвертации, об утверждении разделительного баланса.

2. Принятие общим собранием акционеров каждого вновь создаваемого общества решения об утверждении его устава и избрании совета директоров (наблюдательного совета).

3. Государственная регистрация юридического лица, возникшего в результате выделения, и внесение соответствующих изменений в учредительные документы реорганизуемого юридического лица (акционерного общества).

4. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг юридическим лицом, возникшим в результате реорганизации в форме выделения.

Преобразование общества

Основные этапы процедуры преобразования:

1. Принятие решения общим собранием акционеров реорганизуемого общества о преобразовании общества, порядке и условиях осуществления преобразования, порядке обмена акций общества на вклады участников общества с ограниченной ответственностью или паи членов производственного кооператива.

2. Принятие решения участниками создаваемого при преобразовании нового юридического лица на своем совместном заседании об утверждении его учредительных документов и избрании (назначении) органов управления.

3. Государственная регистрация юридического лица, возникшего в результате преобразования.

4. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг юридическим лицом, возникшим в результате реорганизации в форме преобразования, если в процессе реорганизации осуществлен выпуск ценных бумаг.

4.3. Управление капиталом и дивидендная политика

Формирование капитала предприятия

Формирование и управление капиталом предприятия является одним из наиболее важных звеньев системы финансового менеджмента.

Структура капитала представляет собой соотношение всех форм собственных и заёмных финансовых средств, используемых предприятием в процессе своей хозяйственной деятельности для финансирования активов.

В процессе формирования привлекаемый предприятием капитал требует, прежде всего, систематизации по двум важнейшим направлениям:

1. По источникам привлечения капитала предприятия могут быть выделены следующие основные классификационные признаки:

1) титул собственности формируемого предприятием капитала (собственный капитал, заёмный капитал);

2) группа источников привлечения капитала по отношению к предприятию (капитал, привлекаемый из внутренних источников, капитал, привлекаемый из внешних источников);

3) национальная принадлежность владельцев капитала, предоставляющего его в хозяйственное использование (национальный (отечественный) капитал, иностранный капитал);

4) форма собственников капитала, предоставляемого предприятию (частный капитал, государственный капитал).

II. По формам привлечения в состав основных классификационных признаков может включать:

1) организационно-правовые формы привлечения капитала предприятием (акционерный капитал, паевой капитал, индивидуальный капитал);

2) натурально-вещественные формы привлечения капитала (капитал в денежной форме, капитал в финансовой форме, капитал в материальной форме);

3) временный период привлечения капитала (долгосрочный (перманентный) капитал, краткосрочный капитал);

4) формы авансирования привлекаемого капитала в активы предприятия (основной капитал, оборотный капитал);

Управление собственным капиталом

Формирование собственного капитала предприятия подчинено двум основным целям:

1) формированию за счёт собственного капитала необходимого объёма внеоборотных активов (основные средства, нематериальные активы, незавершённые капитальные вложения, оборудование, долгосрочные финансовые вложения) характеризуются термином собственный основной капитал (СОК). СОК рассчитывается по формуле:

$$\text{СОК} = \text{ВА} - \text{ДЗК},$$

где СОК – сумма собственного основного капитала, сформированного предприятием;

ВА – общая сумма внеоборотных активов предприятия;

ДЗК – сумма долгосрочного заёмного капитала, используемого для финансирования внеоборотных активов предприятия;

2) формированию за счёт собственного капитала определённого объёма оборотных активов (запасы сырья, материалов и полуфабрикатов, объём незавершённого производства, запасы готовой продукции, дебиторская задолженность, денежные активы) характеризуются термином собственный оборотный капитал. Сумму собственного оборотного капитала предприятия рассчитывают по следующей формуле:

$$\text{СКО} = \text{ОА} - \text{ДЗК} - \text{КЗК},$$

где СКО – сумма собственного оборотного капитала, сформированного предприятием; ОА – общая сумма оборотных активов предприятия; ДЗК – сумма долгосрочного заёмного капитала, используемого для финансирования внеоборотных активов предприятия; КЗК – сумма краткосрочного заёмного капитала, привлечённого предприятием.

Совокупность всех имущественных ценностей (активов) предприятия, сформированных исключительно за счёт собственного его капитала, характеризуется термином «чистые активы предприятия».

Важной характеристикой состава собственного капитала является соотношение собственного основного и собственного оборотного капитала.

Основные задачи управления собственным капиталом:

1) формирование достаточного объёма капитала, обеспечивающего необходимые темпы экономического развития предприятия;

2) обеспечение условий достижения максимальной доходности капитала при предусмотренном уровне его доходности;

3) обеспечение минимизации уровня финансового риска, связанного с формированием капитала, при предусматриваемом уровне его доходности;

4) обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития;

5) обеспечение достаточного уровня финансового контроля над предприятием со стороны его учредителей;

6) обеспечение достаточной финансовой гибкости предприятия;

7) оптимизация распределения сформированного капитала по видам деятельности и направлениям использования;

8) оптимизация оборота капитала;

9) обеспечение своевременного реинвестирования капитала.

Разработка политики формирования собственных ресурсов предприятия осуществляется по следующим основным этапам:

1) анализ формирования собственных финансовых ресурсов предприятия в предшествующий период;

2) определение общей потребности в собственных финансовых ресурсах. Определяется по следующей формуле:

$$\text{Пофр} = \text{Пк} * \text{Уск} / 100 - \text{СКн} + \text{Пр},$$

где Пк – общая потребность в капитале на конец планового периода; Уск – планируемый удельный вес собственного капитала в общей его сумме; СКн – сумма собственного капитала на начало планируемого периода; Пр – сумма прибыли, направляемой на потребление в плановом периоде;

3) оценка стоимости привлечения собственного капитала из различных источников (внутренних и внешних);

4) обеспечение максимального объёма привлечения собственных финансовых ресурсов за счёт внутренних источников (сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений):

$$\text{СФРмакс} = \text{ЧП} + \text{АО},$$

где СФРмакс – максимальная сумма собственных финансовых ресурсов, формируемых за счёт внутренних источников;

ЧП - планируемая сумма чистой прибыли предприятия;
АО – планируемая сумма амортизационных отчислений;
5) обеспечение необходимого объёма привлечения собственных финансовых ресурсов и внешних источников. Потребность в привлечении собственных финансовых ресурсов за счёт внешних источников рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{СФР}_{\text{внеш}} = \text{Псфр} - \text{СФР}_{\text{внут}},$$

СФР_{внут} – сумма собственных финансовых ресурсов, планируемых к привлечению за счёт внутренних источников;

Псфр – общая потребность в собственных финансовых ресурсах предприятия в планируемый период.

Внешние источники – привлечение дополнительного паевого капитала (владельцев и других инвесторов), дополнительная эмиссия акций или за счёт других источников;

б) оптимизация соотношения внутренних и внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов.

Коэффициент самофинансирования развития предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ксф} = \text{СФР}/\text{А} + \text{Псфр},$$

где СФР – планируемый объём формирования собственных финансовых ресурсов;

А – планируемый прирост активов предприятия;

Псфр – планируемый объём расходования собственных финансовых ресурсов предприятия на цели потребления.

Основные источники формирования собственного капитала предприятия:

1) капитал частных инвесторов, непосредственно вкладываемые в уставный фонд предприятия;

2) капитал инвесторов, привлекаемый путем подписки на акции предприятия;

3) средства государственного и местного бюджетов, направляемые на безвозмездное финансирование предприятия;

4) безвозмездная финансовая помощь негосударственных фондов и институтов.

ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СОБСТВЕННЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	Привлечение дополнительного паевого или акционерного капитала
Амортизационные отчисления от используемых собственных основных средств и нематериальных активов	Получение предприятием безвозмездной финансовой помощи
Прочие внутренние источники формирования собственных финансовых ресурсов	Прочие внешние источники формирования собственных финансовых ресурсов

Дивидендная политика (ДП)

Формированию оптимальной дивидендной политики в странах с развитой рыночной экономикой посвящены многочисленные теоретические исследования. Наиболее распространённые теории:

1) теория независимости дивидендов (авторы Ф. Модильяни и М. Миллер);

2) теория предпочтительности дивидендов (или «синица в руке», авторы М. Гордон и Д. Линтер);

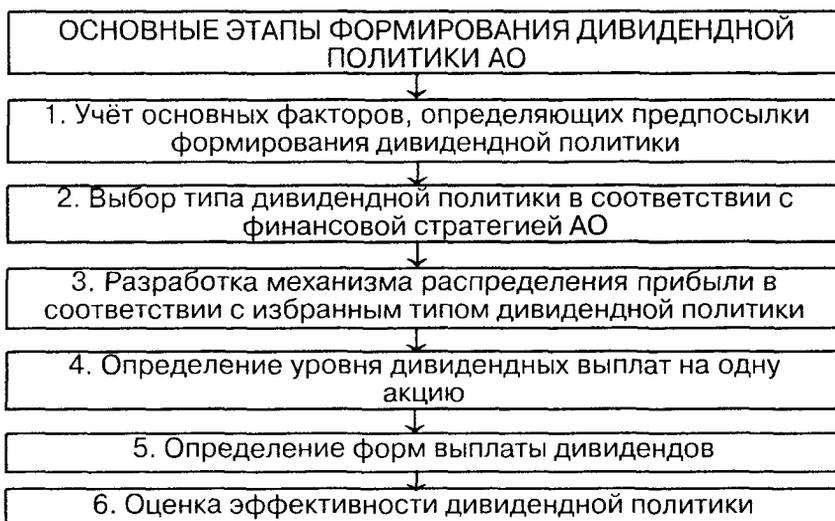
3) теория минимизации дивидендов (или «теория налоговых предпочтений»);

4) сигнальная теория дивидендов (или «теория сигнализирования»);

5) теория соответствия дивидендной политики составу акционеров (или «теория клиентуры»).

Практическое использование теорий выплаты дивидендов позволило выработать три подхода к формированию дивидендной политики:

Определяющий подход к формированию дивидендной политики	Варианты используемых типов дивидендной политики
I. Консервативный подход	1. Остаточная политика дивидендных выплат. 2. Политика стабильного размера дивидендных выплат.
II. Умеренный подход	3. Политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды.
III. Агрессивный подход	4. Политика стабильного уровня дивидендов. 5. Политика постоянного возрастания размера дивидендов.



Механизм распределения прибыли АО в соответствии с избранным типом дивидендной политики предусматривает такую последовательность действий:

1) из суммы чистой прибыли вычитаются формируемые за её счёт обязательные отчисления в резервный и другие обязательные фонды специального назначения, предусмотренные уставом общества;

2) оставшаяся часть чистой прибыли распределяется на капитализируемую и потребляемую её части;

3) сформированный за счёт прибыли фонд потребления распределяется на фонд дивидендных выплат и фонд потребления персонала АО (предусматривающий дополнительное материальное стимулирование работников и удовлетворение их социальных нужд).

Определение уровня дивидендных выплат на одну простую акцию осуществляется по формуле:

$$\text{УДВпа} = \text{ФДВ} - \text{ВП} / \text{Кпа},$$

где УДВпа – уровень дивидендных выплат на одну акцию;

ФДВ – фонд дивидендных выплат, сформированный в соответствии с избранным типом дивидендной политики;

ВП – фонд выплат дивидендов владельцам привилегированных акций (по предусматриваемому их уровню);

Кпа – количество простых акций, эмитированных АО.

Важным этапом формирования дивидендной политики является выбор форм выплаты дивидендов. Основными из них являются:

1) выплата дивидендов наличными деньгами (чеками) - это наиболее простая и распространённая форма;

2) выплата дивидендов акциями - предусматривает предоставление акционерам вновь эмитированные акции на сумму дивидендных выплат;

3) автоматическое реинвестирование – предоставляет акционерам право индивидуального выбора – получить дивиденды наличными или реинвестировать их в дополнительные акции;

4) выкуп акций компанией – на сумму дивидендного фонда компания скупает на фондовом рынке часть свободно обращающихся акций. Это позволяет автоматически увеличить размер прибыли на одну оставшуюся акцию и повышать коэффициент дивидендных выплат в предстоящем периоде.

Для оценки эффективности дивидендной политики АО используют следующие показатели:

1) коэффициент дивидендных выплат, рассчитывается по формуле:

$$K_{дв} = ФДВ / ЧП \text{ или } K_{дв} = Д_{а} / Ч_{па},$$

где $K_{дв}$ – коэффициент дивидендных выплат;

ФДВ – фонд дивидендных выплат, сформированный в соответствии с избранным типом дивидендной политики;

ЧП – сумма чистой прибыли АО;

$Д_{а}$ – сумма дивидендов, выплачиваемых на одну акцию;

$Ч_{па}$ – сумма чистой прибыли, приходящейся на одну акцию.

2) коэффициент соотношения цены и дохода по акции. Определяется по формуле:

$$K_{ц/д} = P_{ца} / Д_{а},$$

где $K_{ц/д}$ – коэффициент соотношения цены и дохода по акции;

$P_{ца}$ – рыночная цена акции;

$Д_{а}$ – сумма дивидендов, выплаченных на одну акцию.

Управление заёмным капиталом

Заёмный капитал, используемый предприятием, характеризуется в совокупности объём его финансовых обязательств (общую сумму долга)

ЗАЁМНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ (финансовые обязательства)	
1. Долгосрочный заёмный капитал (долгосрочные финансовые обязательства)	2. Краткосрочный заёмный капитал (краткосрочные финансовые обязательства)
1.1. Долгосрочные кредиты банков, срок возврата которых не наступил	2.1. Краткосрочные кредиты банков, срок возврата которых ещё не наступил

1.2. Долгосрочные заёмные средства, срок возврата которых ещё не наступил	2.2 Краткосрочные заёмные средства, срок возврата которых ещё не наступил
1.3. Долгосрочные кредиты и займы, не погашенные в срок	2.3. Краткосрочные кредиты и займы, не погашенные в срок
	2.4. Расчёты с кредиторами (кредиторская задолженность)
	2.5. Другие краткосрочные финансовые обязательства

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИВЛЕКАЕМЫХ ЗАЁМНЫХ СРЕДСТВ

По цели привлечения:

- заёмные средства, привлекаемые для обеспечения воспроизводства необоротных активов;
- заёмные средства, привлекаемые для пополнения оборотных активов;
- заёмные средства, привлекаемые для удовлетворения иных хозяйственных или социальных потребностей.

По источникам привлечения:

- заёмные средства, привлекаемые из внешних источников;
- заёмные средства, привлекаемые из внутренних источников (внутренняя кредиторская задолженность).

По периоду привлечения :

- заёмные средства, привлекаемые на долгосрочный период (более года);
- заёмные средства, привлекаемые на краткосрочный период (до 1 года).

По форме привлечения:

- заёмные средства, привлекаемые в денежной форме (финансовый кредит);
- заёмные средства, привлекаемые в форме оборудования (финансовый лизинг);
- заёмные средства, привлекаемые в товарной форме (товарный или коммерческий кредит);
- заёмные средства, привлекаемые в иных материальных или нематериальных формах.

По форме обеспечения:

- необеспеченные заёмные средства;
- заёмные средства, обеспеченные поручительством или гарантией;
- заёмные средства, обеспеченные залогом или залогом.

Политика привлечения заемных средств представляет собой часть общей стратегии формирования капитала, заключающийся в обеспечении наиболее эффективных форм и условий привлечения заёмного капитала из различных источников в соответствии с потребностями.

БАЗОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТОИМОСТИ ЗАЁМНОГО КАПИТАЛА

1. Стоимость финансового кредита - банковского кредита; - финансового лизинга
2. Стоимость капитала, привлекаемого за счёт эмиссии облигаций
3. Стоимость товарного (коммерческого) кредита - в форме краткосрочной отсрочки платежа; - в форме долгосрочной отсрочки платежа, оформленной векселем
4. Стоимость внутренней кредиторской задолженности

Затраты на привлечение капитала представляют собой минимально приемлемую ставку, учитываемую при планировании долгосрочных вложений. Их величина зависит от делового риска инвестиционных возможностей фирмы. Риск обыкновенных акций отражает деловой риск реальных активов, находящихся в распоряжении фирмы. Но, кроме того, акционеры несут и финансовый риск, связанный с выпуском фирмой долговых обязательств для финансирования инвестиций в реальные активы. Чем в большей мере фирма опирается на долговое финансирование, тем большему риску подвержены ее обыкновенные акции.

Заимствование создает финансовую зависимость или, как принято говорить, финансовый левэридж. Финансовая зависимость не влияет на риск или ожидаемую доходность активов фирмы, но усиливает риск для обыкновенных акций и заставляет акционеров требовать соответственно более высоких прибылей.

Вернемся снова к тому, что представляют собой затраты компании на привлечение капитала и для чего используется этот показатель. Мы определяем их как альтернативные издержки инвестирования в уже имеющиеся активы фирмы; мы используем их для оценки новых активов, которым присущ такой же риск, что и старым активам.

Если бы вы владели портфелем всех ценных бумаг фирмы - 100% долговых обязательств и 100% собственного капитала, то в вашей собственности находились бы все активы фирмы. Вы ни с кем не делили бы потоки денежных средств, каждый доллар денежных средств, выплачиваемый фирмой, доставался бы вам.

Вы можете рассматривать затраты компании на капитал как ожидаемую доходность от этого гипотетического портфеля. Чтобы рассчитать ее, вы просто берете средневзвешенную ожидаемых значений доходности заемного и собственного капитала.

Предположим, что баланс фирмы по рыночной оценке имеет следующий вид:

Стоимость активов	100	Стоимость долга (D)	40
		Стоимость акций (E)	60
Стоимость активов	100	Стоимость фирмы (V)	100

Заметим, что стоимость фирмы равна сумме стоимости долга и стоимости собственного капитала ($D + E = V$) и что стоимость фирмы равна стоимости активов. (Эти данные представляют собой рыночную, а не балансовую стоимость: рыночная стоимость собственного капитала фирмы часто значительно отличается от его балансовой стоимости.)

Если инвесторы ожидают получить 8% дохода по долговым обязательствам и 15% - по акциям, тогда ожидаемая доходность активов составит:

$$r_{\text{активов}} = \frac{D}{V} r_{\text{долга}} + \frac{E}{V} r_{\text{соб. кап.}} = \left(\frac{40}{100} \times 8 \right) + \left(\frac{60}{100} \times 15 \right) = 12,2\%$$

Если фирма намерена инвестировать в проект с той же степенью риска, какой отличается и уже существующий бизнес, то альтернативные издержки такого проекта равны затратам фирмы на капитал или, говоря иначе, 12,2%.

Что произойдет, если фирма выпустит еще 10 акций и использует полученные деньги для погашения 10 долговых обязательств? Новый баланс в рыночной оценке будет выглядеть следующим образом:

Стоимость активов	100	Стоимость долга (D)	30
		Стоимость акций (E)	70
Стоимость активов	100	Стоимость фирмы (V)	100

Изменение финансовой структуры не влияет на величину или риск потоков денежных средств от совокупного пакета долговых обязательств и акций. Поэтому, если инвесторы требуют доходность в размере 12,2% от совокупного пакета до рефинансирования, то и после этого они не должны требовать больше 12,2% стоимости активов фирмы.

Хотя требуемая доходность пакета долговых обязательств и акций не зависит от изменения финансовой структуры фирмы, но она оказывает влияние на требуемую доходность отдельных ценных бумаг. Поскольку величина долга компании уменьшилась по сравнению с прошлым, держатели долговых обязательств, вероятно, удовлетворятся теперь меньшей доходностью. Мы предположим, что ожидаемая доходность долговых обязательств снизилась до 7,3%. Теперь мы можем написать основную формулу доходности активов и рассчитать доходность собственного капитала:

$$r_{\text{активов}} = \frac{D}{V} r_{\text{долга}} + \frac{E}{V} r_{\text{соб.кап.}} = \left[\frac{40}{100} \times 7,3 \right] + \left[\frac{70}{100} \times r_{\text{соб.кап.}} \right] = 12,2\%$$

Следовательно,

$$r_{\text{собств.капитала}} = 14,3\%.$$

Уменьшение величины долга снижает риск для держателей долговых обязательств и ведет к снижению требуемой ими доходности ($r_{\text{долга}}$ падает с 8 до 7,3%). Кроме того, ослабление финансовой зависимости делает акции более надежными и снижает доходность, требуемую акционерами ($r_{\text{собств.капитала}}$ снижается с 15 до 14,3%). Средневзвешенная доходность долговых обязательств и акций остается равной 12,2%.

В акционерном обществе источники собственных средств собраны в первом разделе Пассива баланса «Собственный или акционерный капитал», который состоит из счетов:

- Уставный капитал – равен произведению количества выпущенных акций на номинальную стоимость.

- Резервный капитал – на котором отражена сумма ежегодной переоценки основных средств, проводимой в соответствии с постановлением Кабинета Министров от 31.12.2000г. № 500.

- Резервный фонд – утверждается уставом общества в размере не менее 15% от размера Уставного капитала. Поддерживается до установленного размера ежегодными отчислениями до 5% от чистой прибыли, остающейся в распоряжении общества. Используется для покрытия текущих задолженностей общества, а также выплаты дивидендов по привилегированным акциям при недостатке чистой прибыли.

- Чистая прибыль отчетного года – образуется за счет финансово-хозяйственной деятельности в отчетном году и по окончании финансового года переносится на счет «Нераспределенная прибыль отчетного года», где находится до ее распределения на годовом общем собрании акционеров.

- Нераспределенная прибыль отчетного года – образуется путем переноса чистой прибыли отчетного года и подлежит

распределению на годовом общем собрании акционеров на дивиденды и/или на развитие производства.

- Нераспределенная прибыль прошлых лет – образуется за счет средств направляемых акционерами на развитие производства.

Увеличение уставного капитала производится двумя путями:

1. За счет выпуска и размещения объявленных акций.

2. За счет капитализации нераспределенной прибыли прошлых лет.

В первом случае для выпуска объявленных акций необходимо разработать бизнес-план использования полученных от реализации дополнительных акций средств, зарегистрировать проспект эмиссии выпуска акций в Центре по координации и контролю за функционирование рынка ценных бумаг, уплатив ставку налога на операции с ценными бумагами с эмитента при регистрации проспекта эмиссии ценных бумаг 0,1 процента от номинальной стоимости эмиссии, которая снижена Указом Президента Республики Узбекистан от 7 сентября 1995 г. № УП-1270 «О дополнительных мерах по развитию рынка ценных бумаг» с 1 сентября 1995 года с 0,5 процента.

Уставом общества может быть предусмотрено право акционеров – владельцев голосующих акций преимущественного приобретения вновь эмитируемых ценных бумаг в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им голосующих акций. Об этом акционеры должны быть уведомлены не менее, чем за 30 дней до даты размещения акций.

Капитализация нераспределенной прибыли прошлых лет производится путем увеличения количества акций или увеличения номинальной стоимости ранее выпущенных акций. При таком увеличении уставного капитала дополнительно выпущенные акции размещаются бесплатно среди акционеров пропорционально количеству принадлежащих им ранее выпущенных акций.

Необходимо отметить, что если при увеличении уставного капитала путем выпуска объявленных акций происходит увеличение размера собственного (акционерного) капитала, то при капитализации нераспределенной прибыли прошлых лет такого увеличения не происходит.

В этом случае балансовая стоимость акции, которая определяется путем деления суммы счетов раздела первого пассива баланса на количество выпущенных акций, не изменяется.

Пример:

Уставный капитал АО равен 30 000 000 сум, разделенный на 300 тыс. акций, каждая номинальной стоимостью 100 сум.

Резервный капитал – разница от переоценки основных средств за 3 года 10 000 000 сум.

Резервный фонд – 15% от размера уставного капитала 4 500 000 сум.

Нераспределенная прибыль прошлых лет – 20 000 000 сум.
Итого собственный, акционерный капитал равен 30 000 000 + 10 000 000 + 4 500 000 + 20 000 000 = 64 500 000 сум.

Балансовая стоимость акции – $64\,500\,000 : 300\,000 = 215$ сум.

При увеличении уставного капитала за счет выпуска и размещения дополнительных акций на 20 000 000 сум он составит 50 000 000 сум.

Балансовая стоимость акции – $84\,500\,000 : 300\,000 = 281,67$ сум.

Таким образом, инвестиционная привлекательность акций данного АО значительно повышается.

4.4. Валютное регулирование и контроль

В управлении рыночной экономикой на уровне международной валюты и в планировании государством системы текущих и будущих экономических отношений валютная политика имеет важную роль.

С точки зрения правового аспекта валютная политика регулируется на основе законов о валютном регулировании и отношений - в ограничении правового уровня, регулировании отношений, связанных с валютной как внутри, так и за пределами государства, а также регулирование валютных проблем как в двустороннем, так и многостороннем уровне.

Одним из эффективных достижений валютной политики в государстве является управление своевременным выполнением международных расчетов, а также осуществление межгосударственных и межрегиональных валютных отношений. Валютная политика регулируется действующими законодательствами и исполнительными органами государств. Причиной межгосударственных валютных отношений стали установление связей хозяйственных субъектов.

Основные формы валютной политики Центрального банка состоят из нижеследующих:

1. Дисконтная политика.
2. Девизная политика.
3. Валютная интервенция.
4. Девальвация.
5. Ревальвация.
6. Валютные ограничения.
7. Диверсификация валютных резервов.

С развитием региональных рынков увеличивается разнообразность процентных ставок. Например, ЛИБОР (London Interbank Offered Rate) - межбанковская банковская процентная ставка в Лондоне. ЛИБОР – межбанковские предоставляемые процентные ставки на обеспеченные ссуды (с одного месяца до одного года). ЛИБОР широко используется в долларах США, но это не означает, что ЛИБОР не используется в других евровалютах.

С развитием рынков ссудного капитала также появились другие процентные ставки: ПИБОР (Париж), СИБОР (Сингапур), НИБОР (Нью-Йорк, Норвегия), КУБОР (Кувейт), ЛЮКСИБОР (Люксембург) и др.

Процентные ставки любых этих валют придерживаются традиционно «уравниванию». С 1985 года стали использоваться процентные ставки ФИБОР во Франкфурте-на-Майне (для германской марки, евро), АИБОР в Амстердаме (для гульдена).

Согласно закону «О валютном регулировании» органами валютного контроля являются следующие: Центральный Банк, Министерство финансов, Агентство внешнеэкономических связей, Государственный налоговый комитет, Государственный таможенный комитет. Каждый из них имеет свои задачи и функции. Представительские банки считаются агентами по валютному контролю.

После принятия в мае 1993 года закона Республики Узбекистан «О валютном регулировании» Центральный Банк по вопросам регулирования валютного контроля разработал нормативно-правовую базу, но в связи с Соглашением 8 статьи Международного Валютного Фонда 11 декабря 2003 года принята новая редакция.

Внешняя торговля, движение капиталов и кредитов служит объективной основой для возникновения валютных операций. Международное разделение труда является основной причиной возникновения экспортно-импортных операций.

Широкомасштабное развитие валютных операций дало возможность центральным банкам для свободного движения в данном рынке и в то же время их регулирования.

Существует ряд причин, дающий возможность для осуществления валютных операций Центрального банка, и среди основных из них можно выделить следующие:

а) Обладание Центральным банком достаточным объемом золотовалютных резервов.

б) Существование широкой сети корреспондентских отношений Центрального банка с банками зарубежных стран.

в) Существование нормативных документов, устанавливающих порядок осуществления валютных операций Центральным банком.

г) Соблюдение торговых правил, существующих при торговле с иностранной валютой. В законодательстве или договорах, действующих при международной валютной торговле возникли определенные правила, которые официально не устанавливаются, но всегда соблюдаются. В категорию важных правил, используемых в ежедневной практике, можно внести следующие:

1) Перевод валюты по договорам спот в течение 2-х рабочих дней. Сторона, не уложившаяся в этот срок, конечно, платит штраф.

2) Объявление котировок.

Дилер при продаже или покупке валюты, прежде всего, использует систему международной информации, имеющейся в своем банке. Он на дисплее компьютера может наблюдать за котировками на мировых валютных рынках. Лишь после этого обращается в банк, валютный курс которого он находит приемлемым. Принятое правило состоит в том, что никакой дилер не говорит о том, что он хочет купить валюту. Он спрашивает лишь цену курса продажи или покупки. После получения информации о курсах, он изъясляет свое мнение. При этом, конечно, должно приниматься во внимание сумма минимальных договоров, принятых на рынке. Например, 500 тыс. долларов США может стоить 1 млн. немецких евро или 1 млн. швейцарских франков. В действительности, валютная торговля осуществляется в несколько раз больших суммах, превышающих минимальную сумму.

Характерно, что ведущие валюты котируются до точности в четыре знака после запятой. Например: $1\ 1780=1,2360 - 1,2363$ евро или $1\ \text{СВР}= 1,6561 - 1,6571$ USD и т.д.

3) Осуществление контракта без письменных договоров.

Сведение о корреспондентских отношений Центрального Банка Республики Узбекистан с банками иностранных государств

	<i>Страна</i>	<i>Наименование банка</i>	<i>Город</i>
MULTI ACCN	Узбекистан	Национальный банк Узбекистана	Ташкент
USD	Швейцария	Credit Suisse	Цюрих
USD	Швейцария	Union Bank of Switzerland	Цюрих
USD	Германия	Deutsche Bank	Ф / М
USD	Германия	Berliner Bank	Берлин
USD	США	Chase Manhattan Bank of New York	Нью-Йорк
USD	Италия	Caipio	Рим
USD	Германия	Commercbank	Ф / М
USD	США	CITIBANK	Нью-Йорк
DM	Германия	Deutsche Bundesbank	Ф / М
DM	Германия	Commercbank	Ф / М
GBR	Англия	National Westminster Bank	London
DM	Германия	Deutsche Bank	Ф / М
JPY	Германия	Deutsche Bank	Ф / М

ITL	Италия	Caripio	Рим
FRF	Франция	Societe Generale	Париж
BEF	Бельгия	Bank Brussels Lambert	Брюссель

В планировании внебиржевого валютного рынка необходимо создать следующие условия:

1. Либерализация валюты и внешней торговли.

2. Привлечение дополнительных ресурсов в свободно конвертируемой валюте через представительские банки, в частности, стимулирование сбережения физических лиц в иностранной валюте. Чтобы достичь этого, во-первых, необходимо расширить услуги в операциях с иностранной валютой, во-вторых, уменьшить служебные расходы, в-третьих, пересмотреть выплачиваемые процентные ставки для депозитов в иностранной валюте.

Развитие корреспондентских отношений в национальной валюте в международных торговых отношениях является основной использованием национальной валюты - сума в широком формате.

15 ноября 2003 года правительство Республики Узбекистан следуя соглашению с МВФ, приняло обязательство по 8 статье, пункты 2 (а), 3, 4 о введении конвертации по текущим международным операциям.

В мировых валютных рынках валютных ограничений не существует, валютные ограничения существуют только в государствах с низкой экономикой.

Существуют три вида валютных рынков:

- Национальный валютный рынок.
- Региональный валютный рынок.
- Мировой валютный рынок.

Государства, имеющие золотовалютный резерв в большом объеме (в млрд. \$ США)

	Иностранная валюта			Золото и валюта		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Развитые государства	589,1	789,2	777,2	895	1065,5	1023,4
Япония	78,5	216,6	221,1	87,8	225,6	22,9
США	72,3	64,0	56,8	173,1	160,7	144,3
Германия	67,9	83,2	80,8	104,5	118,3	112,6
Испания	51,2	57,9	36,4	57,2	63,7	68,6
Италия	62,9	45,9	42,2	88,6	70,6	64,5

Швейцария	29,2	38,4	35,0	61,3	69,2	62,9
Франция	36,8	26,8	29,0	68,3	57,0	56,4
Голландия	17,5	26,8	27,7	34,4	39,6	36,1
Норвегия	15,3	26,5	28,5	15,8	27,0	28,8
Австрия	9,4	22,9	20,6	17,2	26,8	24,0
Развивающиеся государства	318,2	780,1	842,4	373,3	838,6	895,0
Китай	29,6	107,0	122,8	34,5	111,7	127,1
Тайвань	72,4	88,0	90,0	77,7	93,0	94,6
Сингапур	27,7	76,8	80,7	27,7	76,8	80,7
Гонконг	24,6	63,8	67,6	24,6	63,8	67,6
Бразилия	7,4	58,3	55,8	9,2	59,7	57,2
Южная Корея	14,8	34,0	34,0	14,9	34,2	34,2
Таиланд	13,3	37,7	31,4	14,3	38,6	32,2
Индия	1,5	20,0	25,7	5,6	24,9	30,0
Малайзия	9,8	27,0	26,6	10,7	27,9	27,4
Мексика	9,9	19,4	23,8	10,2	19,5	23,9

В условиях нехватки валютных резервов в целях развития валютного рынка Центральным банком совместно с Министерством финансов в 1994 году утвержден порядок обязательной продажи 15 % валютной выручки, полученной от экспорта продукции предприятиями республики, который действовал, наряду с взиманием налога также в размере 15%.

Внешнеторговый оборот Узбекистана в период 1996-2003г.г.

Показатели							

Дальнейшим шагом на этом пути явилась отмена налога и введение обязательной продажи 30 % от валютной выручки предприятий. В связи с тем, что данное положение предусматривало обмен иностранной валюты на национальную, а не

ее взимание, это увеличило заинтересованность предприятий в экспорте продукции и создавало условие для формирования валютного резерва Центрального банка.

В целях стимулирования развития частного предпринимательства, **малого и среднего** бизнеса, расширения внешнеэкономической деятельности с 1 июля 2001 года:

– микрофирмы, малые и средние предприятия освобождены от обязательной валютной выручки от экспорта собственного производства (товаров и услуг);

– микрофирмам, малым и средним предприятиям разрешено проведение экспорта собственного производства (товаров и услуг) в установленном порядке о валютной выручке от экспорта в наличной форме через кассы банков;

– с 1 июля 2001 года иностранным компаниям и фирмам предоставлено эксклюзивное право на покупку свободно конвертируемую валюту в гарантированном объеме для некоторых видов высоколиквидных продукции. Поставка товаров производится с условием предоплаты на основе альтернативной банковской гарантии или страхового полиса;

– экспортные контракты некоторых видов высоколиквидных продукции производится с обязательной регистрацией в Агентстве внешнеэкономических связей Республики Узбекистан.

С 1 ноября 2001 года существующие три курса (биржевой, межбанковский, параллельный (черный)), сократив до одного, т.е. оставив только биржевой, проводилась девальвация. Все это проделано в целях развития, расширения и стимулирования экспорта, т.е. от произведенного экспорта получают выгоду и государство, и экспортер.

4.5. Бюджетирование (финансовое планирование)

Бюджетирование – это:

- Управление деньгами с помощью различных бюджетов.
- Процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана.
- Распределение системы согласованного направления деятельности подразделений предприятия.

Внутрифирменное бюджетирование как управленческая технология включает три основные части:

- Техническую (цели и задачи, целевые показатели, виды бюджетов, схемы консолидации, форматы бюджетов, принципы бюджетов).
- Организацию (финансовая структура – набор центров ответственности и учета, регламент бюджетирования и контроля, шаг финансового планирования, распределение функ-

ции и ответственности между уровнями управления, график документооборота, система организационно - распределительных и внутренних нормативных документов).

- Автоматизацию (требования к компьютерным программам и исходной информации).

Бюджет – финансовый план компании, выраженное в цифрах, планированное на будущее финансовое состояние компании, финансовое количественно-определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей (план).

Специальные бюджеты (бюджет балансовой прибыли)

Типология внутрифирменных бюджетов:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);

- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции);

- производственный бюджет (бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат труда, бюджет накладных расходов, бюджет прямых операционных или производственных затрат, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов);

- вспомогательные бюджеты (план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный или инвестиционный план);

- специальные бюджеты (бюджет балансовой прибыли, баланс чистой прибыли, бюджет НИОКР, бюджет технической реконструкции производства, налоговый бюджет).

Объектом бюджетирования является бизнес (как отдельно, так и предприятия в целом), т.е. объектом планирования в данном случае являются образованные центры финансовой ответственности, центры финансового учета и место возникновения затрат.

Финансовая структура компании – это набор бизнесов и (или) других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т.п.), распределенный между структурными подразделениями компании, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.

Бюджетный регламент – это установленный в компании **порядок составления (разработки, представления (передачи)), согласования (визирование), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.**

Организация управления бюджетами:

- определение набора служб и должностных лиц (руководителей и специалистов) различного уровня управления, ответственных за все этапы составления, согласования и утверждения, оценка исполнения и контроля за всеми видами бюджетов и компании;
- распределение между ними функций и должностные обязанности, сферы компетенции и ответственности;
- определение «арбитра», т. е. должностное лицо в компании (из числа руководителей высшего звена, на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов);
- установление порядка взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между службами различных уровней управления;
- закрепление в системе внутренних нормативных документов (положениях, приказах, должностных инструкциях) распределения функций, обязанностей и полномочий.

Формат бюджета движения денежных средств для структурного подразделения АО на 2001 г.
(заполняется в начале года как одна из важных таблиц бизнес-плана)

Показатели	2000	Янв.	Фев.	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Вступительное сальдо									
Поступило денежных средств									
Выручка от реализации товаров, продукции, услуг - всего									
В том числе:									
За наличный расчет и предоплата поступления за ранее отгруженную продукцию									
Выручка от реализации основных средств, кредиты, займы									
Дивиденды и полученные проценты									

Прочие поступления									
Направлено денежных средств Оплата товаров и услуг В том числе: Сырье, материалы, товары, прочие прямые расходы структурного подразделения, накладные расходы структурного подразделения, расчеты с АО Оплата труда с отчислениями Первоначальные капитальные затраты В том числе на: Выдачу авансов Оплату участия в строительстве Оплату машин и оборудования Финансовые вложения Выплата дивидендов Расчеты с бюджетом Оплата процентов по кредитам Прочие выплаты и перечисления В том числе: Возврат займов Прочие									
Кассовый прирост									
Конечное сальдо									

Формат бюджета доходов и расходов (прибыли и убытков) для структурного подразделения, сум (заполняется в начале года как одна из вспомогательных таблиц бизнес-плана)

Показатели	2000	Янв.	Фев.	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Общий оборот									
Резерв для расчета с госбюджетом									
Полуфабрикаты для других цехов									
Чистая выручка от реализации									
Прямые затраты (себестоимость) Закупки товаров, сырья, материалов, основные материалы, покупные изделия Основная заработная плата с начислениями Прочие операционные расходы									
Валовая прибыль									
Накладные расходы Коммерческие расходы, реклама прочие управленческие расходы - амортизация основных фондов - заработная плата - с начислениями прочие Проценты к получению Проценты к уплате Прочие операционные доходы									

Прочие операционные расходы Общезаводские расходы - амортизация основных фондов - заработная плата - с начислениями прочие														
Полуфабрикаты других цехов														
Прочие внереализационные доходы. Прочие внереализационные расходы														
Балансовая прибыль (убыток) структурного подразделения														
Налог на прибыль														
Отвлеченные средства. Погашение кредитов. Прочие выплаты и резервы. Чистая прибыль (убыток) структурного подразделения														

Бюджет управленческих расходов на 2001 г., тыс. сум
(заполняется в начале года как одна из вспомогательных таблиц бизнес-плана)

Показатели	2000 (факт)	Месяцы 2001												Всего за год	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Планируемые расходы															
Управленческие расходы															
Амортизация															
Аренда															

предприятия с иностранным капиталом и прочие долгосрочные инвестиции).

АО и другие предприятия получают дивиденды, проценты по акциям, облигациям, депозитам и другим ценным бумагам, числящимся на их балансе. Они включаются в состав прибыли предприятия.

Доходности операций с ценным бумагам – это относительная величина: полученный процент или дивиденд сопоставляются с так называемый гарантированным или альтернативным доходом (ставка рефинансирования ЦБ РУз); процент, выплачиваемый банком по вкладам, а также процент, получаемый по гособлигациям или казначейским облигациям.

Долгосрочные финансовые вложения следует соизмерять с уровнем инфляции, который существенно влияет на доходность ценных бумаг.

Под эффективным управлением долгосрочных финансовых вложений в акции других предприятий имеется в виду:

- Фактический рост рыночной стоимости активов.
- Фактическую прибыль от этих – вложений.
- Полный контроль за деятельностью дочерних предприятий (включая контроль за основными финансовыми и товарными потоками);
- Рост продаж продукции предприятия на новых рынках сбыта или освоения новых перспективных видов продукции путем использования дочерних и зависимых предприятий.
- Сокращение затрат предприятия на производство и реализацию продукции.

Принимая во внимание, что в приобретение акций и паев вложены значительные финансовые ресурсы, необходимые большинству предприятий, наиболее актуальными задачами, стоящими перед предприятиями-инвесторами, являются:

- Оценка эффективности существующих долгосрочных финансовых вложений.
- Подготовка и принятие управленческих решений, направленные на повышение эффективности этих вложений.
- Создание эффективной системы управления своими долгосрочными финансовыми вложениями.
- По результатам проведенного анализа эффективности долгосрочных финансовых вложений предприятия осуществляется подготовка управленческих решений.
- Четко формируются конкретные цели участия предприятия в уставном капитале дочерних предприятий и зависимых обществ.
- Уточняются критерии эффективности реализации этих целей.
- Проводится экономическое обоснование дальнейшего проведения мероприятий по повышению эффективности своих долгосрочных финансовых вложений.

– Определяется подразделение предприятия (или конкретное лицо), ответственное за исполнение принятых решений.

Экономический эффект от проведенных оценок и подготовленных решений достигается за счет следующих факторов:

– Увеличение реальной доходности вложений (за счет постановки на Совете директоров наиболее прибыльных обществ вопроса об увеличении выплаты дивидендов и принятия соответствующего решения).

– Оптимизация размера пакета акций (доли в уставном капитале), обеспечивающего гарантированное выполнение задач, поставленных предприятием перед дочерними или зависимыми обществами (продажа «излишков» акций без снижения необходимого уровня контроля со стороны предприятия или, наоборот, скупка акций до достижения необходимого размера акций дочернего или зависимого общества).

– Продажи акций (долей) обществ, участие предприятия в которых является неэффективным и не имеет дальнейших положительных перспектив.

Внедрение на предприятиях указанных управленческих технологий позволит:

– Повысить общую эффективность управления предприятием (за счет сокращения затрат времени руководителей предприятия по управлению пакетами акций дочерних и зависимых обществ).

– Увеличить объемы оборотных средств (за счет продажи неэффективных вложений).

– Повысить ликвидность предприятий (за счет оптимизации структуры активов баланса).

– Принимать экономическо-обоснованные решения по увеличению или сокращению объемов долгосрочных финансовых вложений и т.д.

Финансовый контроль за сохранностью активов предприятий

- Контроль за состоянием дебиторской задолженности.

- Контроль за состоянием запасов сырьевых материалов, незавершенного производства, готовой продукции и товаров.

- Контроль за внутренними списаниями товарно-материальных ценностей (на собственные нужды подразделений, на представительские расходы, на потери и брак).

- Контроль за остатками денежных средств в кассах предприятия.

При этом используются следующие внутрифирменные документы:

- Кредитная политика – утверждаемые руководством предприятия правила и условия предоставления товарных креди-

тов покупателям, лимиты по сумме и срокам предоставления товарных кредитов, а также, в ряде случаев, и конкретный перечень получателей товарных кредитов.

- Регламент взаимодействия служб предприятия в процессе осуществления контроля за состоянием активов.

- Рекомендации по анализу динамики состояния активов и управлению запасами товарно-материальных ценностей, дебиторской задолженностью, взаимозачетами и списанием ТМЦ по всем основаниям.

Внедрение финансового контроля за активами реально позволяет менеджменту предприятия и владельцам бизнеса существенно сократить непроизводительные потери товаров, имущества и денежных средств.

4.7. Оценка и анализ рисков

При выборе юридическим или физическим лицом направления вложения капитала одним из основных критериев служит оценка инвестиционного риска. *Риск* состоит в отклонении действительности от ожидаемого: развития бизнеса от предпринимательской идеи, фактических денежных потоков проекта от запланированных. Риск – это неопределенность, изменчивость доходов, отдачи на вложенный капитал. Как уровень явных и неявных финансовых потерь риск связан:

- с нереальностью поставленной цели;
- с просчетами в прогнозировании;
- с субъективностью оценки ожидаемых результатов.

Рискуя, предприниматель выбирает шанс получить сверхприбыль и одновременно получает возможность оказаться в убытке.

Например:

- агрессивная политика для увеличения доли рынка, ставка на наращивание объемов производства и соответственно дополнительные инвестиции в производственные мощности связаны с *риском оказаться в убытках (снизить рентабельность деятельности)* при изменении ситуации на рынке – действует операционный рычаг;

- стремление повысить рентабельность собственного капитала при помощи дополнительных кредитов может привести к *потери финансовой устойчивости* – действует финансовый рычаг;

- высокая рентабельность активов может достигаться благодаря минимизации запасов, что чревато срывом операционных процессов и означает *риск потери ликвидности*;

- чрезмерная запасливость неизбежно грозит *оборачиваемости и рентабельности активов*.

Кроме прямых потерь под риском понимают возможность неполучения ожидаемых доходов от вложений в активы, складывающихся из дохода от повышения стоимости активов (ак-

ций) и процентного дохода от его использования (дивиденды) – *риск снижения рентабельности собственного капитала*.

Под *инвестициями* понимают вложения средств, определенные затраты, определяемые в целях получения дохода.

На рынке ценных бумаг инвестиции обычно делятся на: 1) *прямые* – вложения в реальные активы (производство), в управлении которыми участвует инвестор; 2) *портфельные* (финансовые) – вложения в акции, облигации и другие ценные бумаги, дающие право на получение дохода от собственности. Часть портфельных инвестиций – вложения в контрольные пакеты акций предприятий – иногда рассматриваются как прямые инвестиции (*стратегический инвестор*); 3) реальные – финансовые вложения в землю, недвижимость, машины и оборудование (включая затраты оборотного капитала); 4) *проектные* – кредиты, предоставляемые реальному или потенциальному собственнику для реализации прибыльного инновационного проекта.

Риски подразделяются на *систематические* и *несистематические*.

Систематический риск связан с общеэкономической и политической ситуацией в стране (*макроэкономический риск*) и мире (*мегаэкономический риск*), ростом цен на ресурсы, общерыночным падением цен на финансовые активы.

Проанализируем отдельные виды систематического риска:

- *Страновой риск (макроэкономический риск)* – риск вложения денежных средств в ценные бумаги какого-либо государства (евро-бонды, самурай бонды) или акционерные компании, находящихся под юрисдикцией страны с недостаточно устойчивым экономическим положением или с недружественным отношением к стране, резидентом которой является инвестор.

- *Риск законодательных изменений* возникает в связи с модификацией государственного регулирования экономики.

- *Валютный риск* - связан с изменением курса национальной валюты. Потери инвестора возникают в связи с повышением курса национальной валюты по отношению к иностранным валютам.

- *Инфляционный риск* – приводит к снижению стоимости финансовых активов и покупательной способности населения (особенно на товары эластичного спроса), росту издержек производства, девальвации национальной денежной единицы, снижению доступности кредитов и повышению процентов по займам, накоплению дебиторской задолженности и удлинению периодов инкассации, нарастанию процесса моно- и олигополизации энергетических, сырьевых и коммуникационных рынков.

- *Отраслевой риск (мезоэкономические риски)* – связан со спецификой отдельных отраслей. Данный риск проявляет-

ся в изменении инвестиционных качеств и курсовой стоимости ценных бумаг и потерях инвесторов, исходя из принадлежности отрасли к определенному типу (циклические и нециклические отрасли, естественные монополии, приватизация и регулирование отрасли).

Несистематический риск (микроэкономический риск) считается диверсифицируемым. Он объединяет (агрегирует) все виды рисков, связанных с конкретными ценными бумагами или эмитентом. Он может быть понижен за счет подбора в портфель менее рискованных финансовых активов.

К числу несистематического риска можно отнести:

- *Кредитный (деловой) риск* – связан с возможностью получения прибыли или убытков в результате конкретной деятельности эмитента и его способностью платить проценты или основную сумму долга.

- *Риск ликвидности* – связан с возможностью потерь при реализации ценных бумаг из-за изменения их качества.

- *Процентный риск* – вероятность потерь, которые понесут инвесторы с изменением процентных ставок на кредитном рынке. При резком повышении процента по депозитным счетам может начаться массовый сброс акций, эмитированных под более низкие проценты.

- *Капитальный риск* – общий риск на все вложения в ценные бумаги. Возможно лучше вложить средства в недвижимость, товар, валюту.

- *Селективный риск* – риск неправильного выбора ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими их видами при формировании портфеля. Обычно он вызывается неправильной оценкой инвестиционных качеств ценных бумаг.

- *Риск поставки ценных бумаг* – при фьючерсных контрактах связан с возможным невыполнением обязательств по своевременной поставке ценных бумаг, имеющих у продавца (особенно при проведении спекулятивных операций с ценными бумагами), т.е. при коротких продажах.

- *Операционный риск* – вызывается неполадками в работе компьютерных сетей по обработке информации, низким уровнем квалификации менеджеров и технического персонала, нарушением технологий.

Оценка кредитоспособности заёмщика

В зарубежной практике кредитования выделяется несколько ключевых позиций, по которым проводится оценка надёжности потенциального заёмщика и степени риска по кредиту. Для разных банков набор параметров различен. В США обычно применяют правило 5-ти «С»:

- *характер (character)* – личность заёмщика, его репутация в деловом мире, ответственность и готовность выполнять взятые обязательства;

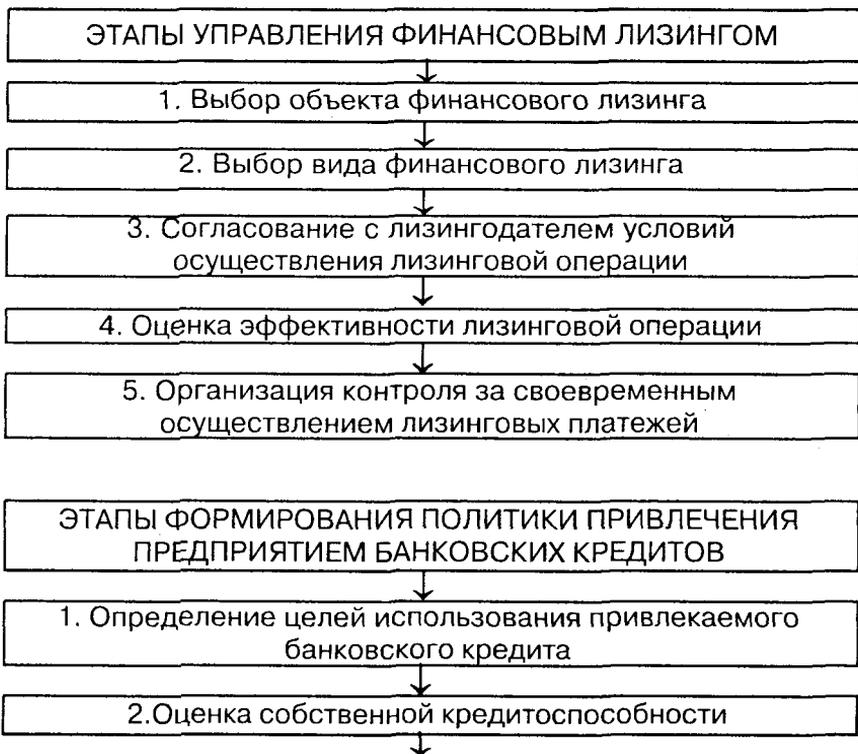
- финансовые возможности (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счёт текущих денежных поступлений или от продажи активов;

- имущество (capital) – величина и структура акционерного капитала компании – личное состояние ключевых акционеров компании или индивидуального предпринимателя;

- обеспечение (collateral) – виды и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога при получении кредита;

- общие условия (conditions) – состояние экономической конъюнктуры и другие внешние факторы, могущие оказать влияние на положение заёмщика (например, изменение налогового законодательства).

В отечественной банковской практике готовность заёмщика к выполнению взятых на себя обязательств оценивается посредством изучения его дееспособности и репутации в отношении ссуд, способность получать доход, наличие капитала, обеспеченность ссуд. Внешним фактором оценки кредитоспособности заёмщика является состояние конъюнктуры рынка.





Финансовый леве́ридж (финансовый рычаг) (ФЛ) характеризует использование предприятием заёмных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала. Показатель, отражающий уровень дополнительного генерируемой прибыли на собственный капитал при различной доле использования заёмных средств, называется эффектом финансового леве́риджа. Рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭФЛ} = (1 - \text{Снп}) \times (\text{КВРа} - \text{ПК}) \times \text{ЗК/СК},$$

где ЭФЛ – эффект финансового леве́риджа, заключающийся в приросте коэффициента рентабельности собственного капитала, %;

Снп – ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

КВРа – коэффициент валовой рентабельности активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости), %;

ПК – средний размер процентов за кредит, уплачиваемых за использование заёмного капитала %;

ЗК – средняя сумма используемого предприятием заёмного капитала;

СК – средняя сумма собственного капитала предприятия.

Финансовый леве́ридж – механизм воздействия на уровень рентабельности собственного капитала за счёт изменения соотношения собственных и заёмных финансовых средств, используемых предприятием.

Операционный леве́ридж – за счёт изменения соотношения постоянных и переменных издержек.

Виды потерь и риски

Трудовые потери	Потери фондов времени, в том числе и рабочих, вызванные случайными, неопределенными обстоятельствами
Финансовые потери	Прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами: выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг и неполучением денег из предусмотренных источников
Особые виды потерь	Связанные с инфляцией, изменением валютного курса, изъятием средств (дополнительных средств в республиканский, местный бюджеты)
Потери времени	Замедление процесса предпринимательства по сравнению с плановым
Социальные потери	Ущерб здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу организации, имиджу участников
Нежизнеспособность проекта	Уверенность в том, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточными для покрытия всех видов затрат
Налоговый риск	Отсутствие полной гарантии на налоговую скидку из-за увеличения срока исполнения проекта
Риск недоплаты задолженностей	Временное снижение дохода из-за краткосрочного падения спроса на производимый продукт либо снижения цены на него
Риск незавершенного строительства	Отсутствие полных гарантий на завершение строительного объекта
Определяющие потери и риски	Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо подавляет остальные, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только этот вид потерь
Случайные и систематические виды потерь	Систематические виды потерь включаются и учитываются во всех видах расчетов проекта, как неизбежные расходы, и при определении риска прогнозируются потери только от случайных событий. Случайное развитие событий может привести к повышению или снижению затрат. При анализе риска следует учитывать только ту часть случайных факторов, которые вызывают потери

Финансовые и инвестиционные риски

Риск упущенной выгоды	Наступление побочного косвенного финансового ущерба в результате неосуществления каких-либо действий или не предвидения их
Риск снижения доходности	Возникает в результате снижения предполагаемых процентов и дивидендов по вкладам и кредитам
Кредитный риск	Опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору или несостоятельность эмитента, выпустившего долговые ценные бумаги, но не способного выплачивать проценты
Биржевые риски	Опасность потерь от биржевых сделок в виде неплатежа по коммерческим сделкам и комиссионным вознаграждениям
Селективные риски	Опасность потерь от неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования
Риск банкротства	Опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной его потери, включая собственность, и неспособность произвести расчеты по взятым обязательствам

Способы снижения финансового риска

Финансовые риски снижаются посредством: избегания, удержания, снижения степени.

Избежание риска – уклонение от мероприятия, связанного с риском. Оно сопровождается зачастую отказом от получения прибыли.

Удержание риска означает перекалывание ответственности за финансовый риск другому субъекту, например, страховому обществу.

Снижение степени риска – сокращение вероятности и объема потерь.

Выбор конкретного средства разрешения финансового риска обусловлен выполнением следующих принципов:

- нельзя рисковать большими средствами, что составляет объем собственного капитала;
- необходимо предусматривать последствия риска;
- нецелесообразно рисковать многим ради малого.

При реализации первого принципа инвестору нужно прежде, чем вкладывать капитал, определить максимально возможный объем убытка по данному риску; сопоставить его с объемом вкладываемого капитала и со всеми собственными финансовыми ресурсами. Объем убытка при прямых инвести-

циях, как правило, равен объему венчурного капитала. При портфельных инвестициях, т.е. покупке ценных бумаг, объем убытка обычно меньше затраченного капитала. Соотношение максимально возможного объема убытков и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой степень риска, ведущего к банкротству. Степень риска измеряется с помощью коэффициента риска:

Коэффициент риска = максимально возможная сумма убытков / объем собственных финансовых ресурсов с учетом известных поступлений средств.

Исследования показали, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству инвестора – 0,7 и выше.

В соответствие со вторым принципом инвестор должен знать максимальную величину убытка и решить отказаться от риска, принять риск на свою ответственность или передать его другому лицу.

Третий принцип особенно проявляется при передаче риска другому лицу. В этом случае инвестор должен определить приемлемое для него соотношение между страховой премией и страховой суммой.

Страховая премия или страховой взнос – это плата страхователя страховщику за страховой риск. Страховая сумма – это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности.

Для снижения степени финансового риска применяются методы:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- страхование и др.

Диверсификация – это процесс распределения инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами. На принципе диверсификации базируется деятельность инвестиционных фондов, продающих клиентам свои акции, а полученные средства вкладывающие в различные ценные бумаги, приносящие устойчивый доход.

Информация становится ценным товаром и за нее необходимо заплатить. Стоимость полной информации рассчитывается, как разница между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения при наличии полной информации и ожидаемой стоимостью при неполной информации.

Лимитирование – это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, применяется банками при выдаче ссуд. При заключении договоров на овердрафт и т.п.; хозяйствующими субъектами – при продаже товаров в кредит, предоставлении займов; инвесторами – при определении сумм вложения капитала.

Страхование заключается в том, что инвестор отказывается от части доходов, чтобы частично или полностью избежать риска. Страхование риска является одним из наиболее распространенных и применяемых способов снижения его степени.

4.8. Оценка имущества компании

Потребность в оценке недвижимости:

- определение обоснованной стоимости при установлении цены сделки купли-продажи;
- решение о размере ипотечного кредита;
- страхование недвижимости, возмещение ущерба страховой компанией;
- компенсация отчуждаемой в пользу государства собственности;
- передача части недвижимости в аренду;
- определение налоговой базы для исчисления налога на имущество;
- оформление части недвижимости как вклад в уставной капитал;
- решение о наследственных правах.

Определения

Недвижимое имущество	идентифицируемый участок земли с имеющимися на нем зданиями и сооружениями
Недвижимая собственность (недвижимость)	доли владения, выгоды и права, неотъемлемо присущие собственности на недвижимое имущество
Активы бизнеса	материальные и нематериальные ресурсы, используемые предприятиями в их деятельности
Предприятие (бизнес)	коммерческая, промышленная или сервисная организация, занимающаяся экономической деятельностью, приносящей прибыль

Виды стоимости	Определения видов стоимости
<i>Рыночная стоимость объекта (согласно Закону об оценочной деятельности)</i>	Наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны совершают сделки в своих интересах разумно и без принуждения, располагая всей необходимой информацией, и на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства, включая обязанность для одной из сторон вступить в данную сделку.
<i>Инвестиционная стоимость</i>	Стоимость недвижимости для конкретного или предполагаемого владельца, учитывающая план организационной стоимости деятельности предполагаемого владельца, предполагаемые издержки производства и результаты анализа риска.
<i>Полная стоимость замещения</i>	Выраженная в текущих ценах стоимость предмета, наиболее схожего по своей полезности с оцениваемым предметом.
<i>Балансовая стоимость</i>	1) Применительно к активам: капитализированная стоимость актива за вычетом аккумулярованного износа, использованных ресурсов и амортизации (в соответствии с записями в бухгалтерских книгах). 2) Применительно к предприятию - разница между общей стоимостью актива (за вычетом износа и амортизации) и общей суммой обязательств в соответствии с данными балансового отчета = чистой балансовой стоимости = чистой стоимости = акционерный капитал.
<i>Оценка</i>	Деятельность оценщика (юридического или физического лица), направленная на установление стоимости объекта оценки.
<i>Капитализация</i>	Превращение дохода в стоимость
<i>Коэффициент капитализации</i>	Мультипликатор, используемый для пересчета прибылей капитализации предприятия (или дохода) в его стоимость.

<i>Ставка капитализации</i>	Любой мультипликатор, используемый для пересчета доходов предприятия в его стоимость, выраженный в процентах
<i>Движение денежных капиталов</i>	Сумма чистого дохода (прибыль), амортизационных отчислений и прочих выплат в безналичной форме.
<i>Ставка дисконта</i>	Ставка дохода, используемая для пересчета денежных сумм. Ставка дисконта подлежащих уплате или получению в будущем, к текущей стоимости.

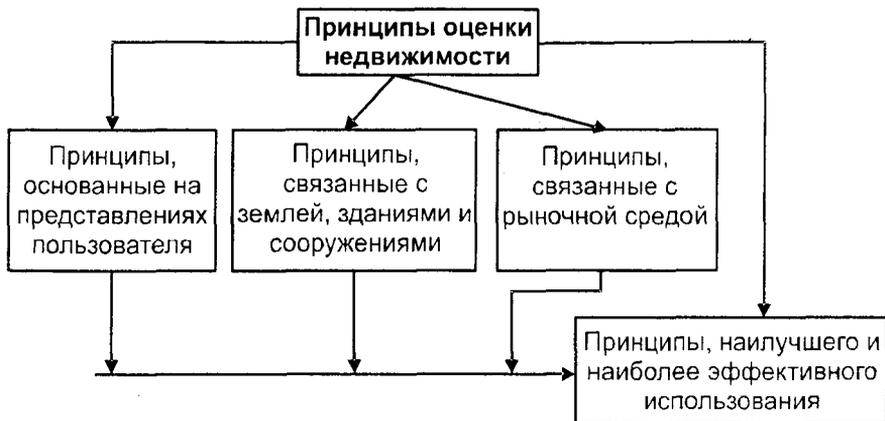
Принципы, связанные с землей, зданиями и сооружениями

– *Остаточная продуктивность* - определяет чистый доход, отнесенный к земле, за вычетом затраты на инвестиции и производственную деятельность.

– *Сбалансированность* - соответствует типу землепользования с оптимальными затратами на различные факторы производства, при которых достигается максимальная стоимость земли.

– *Принцип уменьшающей доходности* - определяются тем, что вначале по мере добавления ресурсов к основным факторам производства чистые доходы будут увеличиваться с растущими темпами до определенной величины, после которой общие доходы будут расти с замедленным темпом. В конечном итоге может наступить момент, при котором прирост стоимости становится меньше, чем затраты на добавляемые ресурсы.

Принципы и методы оценки недвижимости



Принципы, основанные на представлениях пользователя

– *Полезность* — способность недвижимости удовлетворить потребности пользователей в конкретном месте и в конкретный момент времени.

– *Замещение* - максимальная стоимость собственности, определяемая наименьшей ценой, по которой может быть приобретена другая собственность с эквивалентной полезностью.

– *Ожидание* - текущая стоимость доходов или иных выгод, которые могут быть получены в будущем от владения собственностью.

Принципы, связанные с рыночной средой

– *Взаимосвязь стоимости и рыночной среды* - на стоимость объекта недвижимости влияет место его расположения, а стоимость данного объекта, в свою очередь, влияет на величину стоимости других объектов.

Принципы наилучшего и наиболее эффективного использования

– Принцип наилучшего и оптимального использования определяет такое использование пустого земельного участка или возведенных на нем зданий и сооружений, которое обеспечит наибольшую отдачу. При этом должно быть обеспечены:

1. Физическая возможность возведения зданий и сооружений на рассматриваемом земельном участке.

2. Характер предполагаемого использования не должен противоречить законодательству, ограничивающему действия собственника.

3. Допустимый с точки зрения закона порядок использования объекта должен обеспечить собственнику чистый доход.

4. Должна быть обеспечена максимальная продуктивность, которая подразумевает либо максимизацию чистого дохода собственника, либо достижение максимальной стоимости самого объекта.

Примеры использования принципа наилучшего и наиболее эффективного пользования :

Пример 1

Рассматриваются две альтернативы использования земельного участка рыночной стоимостью 100000 долл. США:

— возведение офисного здания стоимостью (вместе с участком) 300000\$, в том числе с затратами на строительство 185000\$, с прогнозируемым доходом текущая стоимость которого оценивается в 20000\$;

— строительство офисного здания общей стоимостью 250000\$, с затратами на возведение 155000\$, с прогнозируе-

мым доходом текущая стоимость которого оценивается в 13000\$.

Оценить варианты с точки зрения остаточной стоимости земли, рассматривая участок как свободный от застройки.

Наилучшим и наиболее эффективным использованием является первый вариант, который создает большую остаточную стоимость земля.

Показатели	Варианты	
	1	2
Рыночная стоимость недвижимости	300000	250000
Затраты на строительство	-185000	-155000
Текущая стоимость потока доходов	-20000	-13000
Остаточная стоимость земельного участка	95000	82000

Пример 2

Промышленное здание с полностью демонтированным производственным оборудованием может быть непосредственно использовано в качестве складского помещения, что позволит получить капитализированный доход в размере 100000\$.

Если часть помещений переоборудовать под офис, то капитализированный доход от арендной платы возрастет на 24%, однако реконструкция потребует затрат в размере 13000\$.

Определить, какой из вариантов обеспечит наилучшее и наиболее эффективное использование

Показатели	Варианты	
	1	2
Капитализированный операционный доход	100000	124000
Затраты на реконструкцию	0	13000
Стоимость недвижимости	100000	111000

Второй вариант предпочтительней первого

Затратный метод

Некоторые факторы затратного метода

Принцип замещения

Согласно принципу замещения благоразумный покупатель не заплатит за собственность больше, чем затраты на приобретение подобной недвижимости или расходы на возведение в разумные сроки зданий и сооружений равнозначного качества и функциональности.

Конъюнктура рынка

Влияние конъюнктуры рынка приводит к тому, что цены на недвижимость меняются в соответствии с колебанием спроса и предложения на рынке. Если динамика изменения затрат на строительство изменяются в другой пропорции, чем изменение цен, то опережающее увеличение цен на существующую недвижимость делает выгодным возведение нового объекта. И, наоборот, при обратной тенденции эффективнее приобретение существующей недвижимости.

Внешние факторы

Собственность может увеличить или потерять стоимость в результате воздействия внешних условий и событий. Добавки или потери в стоимости, вызванные внешними факторами, могут выпадать на долю или земли, или строений. Увеличение стоимости нового строительства может существенно влиять на рыночную стоимость существующей оцениваемой собственности.

Наилучшее и эффективное использование

Концепция наилучшего и наиболее эффективного использования подразумевает два подхода. С одной стороны, земля оценивается как свободная и доступная для оптимального использования, а, с другой стороны, рассматривается наиболее эффективное использование участка как застроенного. Следовательно, земля может иметь одно наилучшее использование как сама по себе, а существующая комбинация земли и построек может иметь другое наилучшее использование. Существующие постройки имеют стоимость, равную сумме, которую они добавляют земле, или они могут являться суммой штрафа, равной издержкам по их удалению с земли.

Виды стоимости

Стоимость воспроизводства

Расходы в текущих ценах на строительство точной копии оцениваемого объекта, с использованием точно таких же материалов, строительных стандартов, дизайном, с тем же качеством работ и износом.

Стоимость замещения

Расходы в текущих ценах на строительство здания, имеющего эквивалентную полезность с объектом оценки, но построенного из новых материалов и в соответствии с нынешним стандартом, дизайном и планировкой.

Стоимость в обмене

Объективная или рыночная стоимость - это цена, которая будет установлена на открытом рынке на основе спроса и предложения.

Стоимость в пользовании

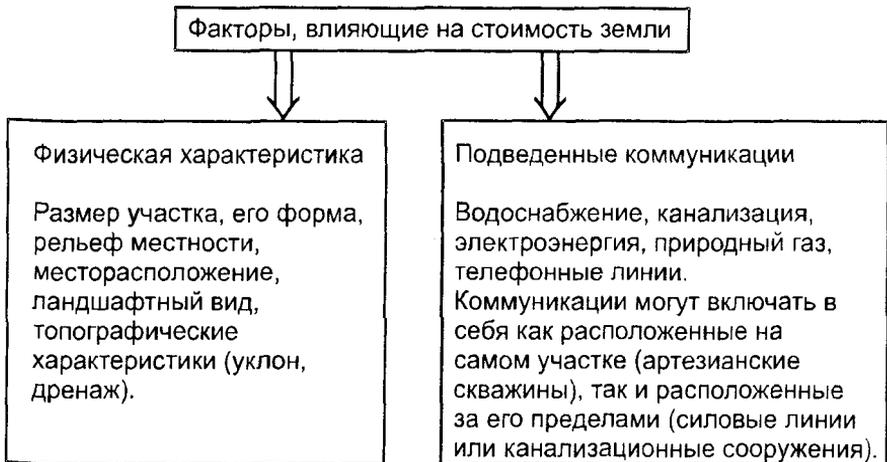
Стоимость собственности для конкретного пользователя или группы пользователей.

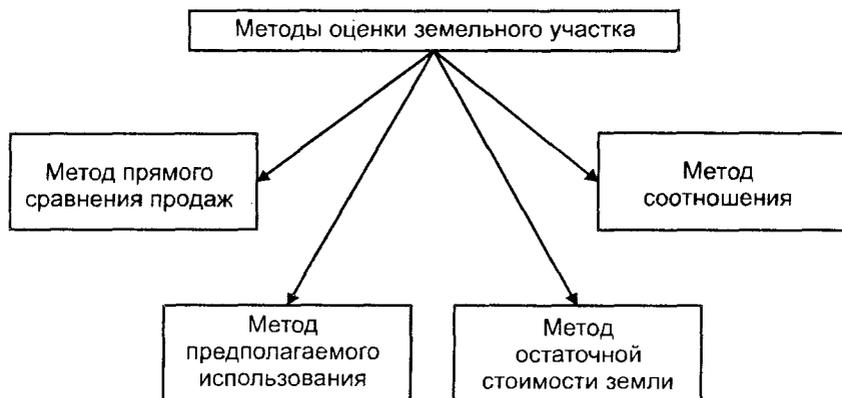
Этапы оценки

1. Оценка стоимости земли как свободной от застройки и доступной для наиболее эффективного использования.
2. Оценка восстановительной стоимости воспроизводства (восстановительной стоимости) или стоимости замещения зданий и сооружений на дату оценки.
3. Оценка косвенных издержек, имеющих место в период после окончания строительства.
4. Оценка подходящей для данного проекта величины предпринимательской прибыли.
5. Оценка величины общего износа сооружения.
6. Оценка восстановительной стоимости или стоимости замещения зданий и сооружений с учетом их общего износа (сумма этапов 2, 3 и 4 за вычетом износа).
7. Оценка рыночной стоимости полного права собственности недвижимости (сумма этапов 6 и 1).

Оценка стоимости земельного участка

Оценка земельного участка представляет собой оценку прав собственности, в состав которых входит: право возведения на участке зданий и сооружений, их перестройка или снос, передача участка в аренду (субаренду), изменение топографии участка или добыча полезных ископаемых.





Метод прямого сравнительного анализа продаж используется при оценке рыночной стоимости земельного участка, исходя из данных о недавних сделках. Процедура применения метода включает в себя:

1. Сбор исходной информации о сделках (по записям государственной регистрации, материалы периодической печати и специализированные издания по рынкам недвижимости, собственная база данных оценщика, данные реэлторских фирм).

2. Отбор аналогов. При выборе сравниваемых сделок следует учитывать месторасположение участка, его характеристику, дату и условия продажи.

3. Внесение поправок к ценам сделок (или ценам предложений) с целью компенсировать отличия, существующие между сравниваемыми и оцениваемыми объектами.

Метод соотношения используется, если статистика включает единичные сделки, причем образование цены по ним носит индивидуальный характер. Метод включает процедуру оценки стоимости земельного участка, на основе известного соотношения между землей и улучшениями в стоимости недвижимого имущества.

Метод предполагаемого использования может применяться при оценке любого земельного участка, у которого имеется немедленная или ближайшая перспектива развития (обустройства). Данный метод наиболее часто используется в отношении неосвоенных участков земли.

4.9. Источники краткосрочного финансирования и организация работы с финансово-кредитными учреждениями

Краткосрочное финансирование

Краткосрочное финансирование обычно применяется в связи с сезонными и временными колебаниями конъюнктуры

финансового рынка, а также для достижения долгосрочных целей. Например, краткосрочное финансирование может применяться для обеспечения дополнительного оборотного капитала, финансирования оборотных активов (таких как дебиторская задолженность и товарно-материальные запасы) или обеспечения промежуточного финансирования долгосрочного проекта (покупка завода и оборудования) пока не обеспечено долгосрочное финансирование. Источниками финансирования являются продажи в кредит, краткосрочные банковские займы, коммерческие бумаги, финансирование дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов.

При определении конкретных источников финансирования менеджеры должны учитывать стоимость, риски, ликвидность и гибкость политики финансирования.

По сравнению с долгосрочным финансированием краткосрочное имеет несколько преимуществ. Оно, как правило, легче осуществляется, меньше затрат, имеет большую гибкость. Отрицательные стороны: оно подвержено влиянию изменений процентных ставок, часто требуется дополнительное финансирование; имеется риск неплатежа (быстрее наступает срок погашения ссуды), а любая неуплата наносит вред рейтингу кредитоспособности компании.

Источники краткосрочного финансирования: коммерческий кредит, банковский заем, банковский акцепт, ссуды финансовых компаний, коммерческие ценные бумаги, ссуды под залог дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов. Один источник при определенных обстоятельствах может быть более подходящим, чем другой, – из-за процентной ставки или дополнительных требований, например.

Следует рассмотреть достоинства различных источников краткосрочного финансирования, уделяя особое внимание следующим вопросам:

- стоимость;
- воздействие на финансовые коэффициенты;
- влияние на рейтинг кредитоспособности (отдельные источники краткосрочного финансирования могут негативно влиять на рейтинг кредитоспособности компании, такие как переуступка дебиторской задолженности);
- риски (надежность источников денежных средств для предстоящего заемного финансирования), если ваша компания материально зависима от внешних источников, потребуются более надежные и стабильные пути финансирования.
- ограничения, такие как необходимый минимальный уровень оборотного капитала;

- гибкость;
- предполагаемая конъюнктура денежных рынков (например, будущие процентные ставки) и возможность будущего финансирования;
- темпы инфляции;
- доходность компании и наличие ликвидного обеспечения, причем каждая из этих двух позиций играет значительную роль в ситуации, когда компания обязана оплатить свои текущие обязательства;
- стабильность и своевременность выполнения операций;
- налогообложение.

Если существует вероятность в определенный период оказаться с дефицитом денежных средств, финансовому менеджеру следует принять меры по обеспечению финансирования (кредитная линия) заблаговременно, не дожидаясь критического исхода ситуации.

Использование торгового кредита

Торговый кредит (счета к оплате) – денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам. Этот является незапланированной (текущей) мерой финансирования для компаний, обладающих кредитоспособностью, но оказавшихся в стесненных обстоятельствах. Кредит в этом случае является наименее дорогой формой финансирования товарно-материальных запасов. Его преимущества в том, что: он всегда может быть предоставлен, так как кредиторы рассчитывают на продолжение деловых отношений; он не может рассматриваться как залоговая имущественная стоимость; при его применении не начисляются проценты. Или, если начисляются, то минимальные; он удобен и не исключается возможность продления, если компания вновь окажется в трудном финансовом положении.

Банковский заем (ссуда)

Несмотря на то, что многие организации, такие как ссудосберегательные ассоциации и кредитные союзы предоставляют банковские услуги, основной объем банковской деятельности осуществляется коммерческими банками. Коммерческие банки дают возможность компании оперировать минимальными денежными средствами и по-прежнему уверенно планировать свою деятельность (даже при неопределенных обстоятельствах).

Коммерческие банки предпочитают работать с краткосрочными займами, так как они заинтересованы в возврате выдаваемых денежных средств в течение одного года. Если компания является крупной, группа банков может создать консорциум для предоставления требуемой суммы финансирования.

Формы банковского финансирования:

- необеспеченный заем;

- обеспеченный заем (ссуда под залог);
- кредитная линия;
- аккредитив;
- автоматически возобновляемый кредит;
- кредит с платежом в рассрочку.

Работа с банком

Банки заинтересованы давать деньги взаем на условиях автоматически поглощаемых ссуд для удовлетворения потребностей циклического коммерческого бизнеса. Краткосрочные банковские кредиты – недорогой способ получить денежные средства для покрытия нужд оборотного капитала в процессе циклической коммерческой деятельности. При этом финансовый руководитель должен уметь объяснить, в чем заключаются потребности компании и профессионально аргументировать их.

Коммерческие финансовые займы (ссуды)

Когда банковский кредит недоступен, можно обратиться в финансовую компанию, которая предоставит краткосрочные кредиты, но обычно назначает более высокую процентную ставку, чем в банке, и требует имущественного залога. Как правило, стоимость имущественного залога выше, чем остаток суммы долга, и может состоять из дебиторской задолженности товарно-материальных запасах и основных средств. Коммерческие кредитные финансовые компании финансируют также закупки партий промышленного оборудования. Часть предоставляемого ими финансирования иногда осуществляется за счет кредитования коммерческим банком по оптовым ставкам.

Коммерческие бумаги

Коммерческая бумага является краткосрочным, не имеющим специального обеспечения долговым обязательством со сроком погашения в пределах от 2 до 270 дней, выпускаемый компаниями – инвесторами, временно владеющими свободными денежными средствами. Коммерческая бумага может быть выпущена только в том случае, если компания обладает очень высоким рейтингом кредитоспособности. Поэтому процентная ставка ниже, чем процентная ставка кредитного банка (обычно на полпроцента меньше ставки процента для первоклассных заемщиков). Коммерческая бумага продается со скидкой (ниже номинальной стоимости), с процентом, сразу вычитаемым кредитором из нарицательной стоимости данного коммерческого обязательства, однако компания платит полную номинальную стоимость. Коммерческая бумага может быть выпущена через посредника или непосредственно размещена через компанию – инвестора (посредником является компания, которая покупает цен-

ные бумаги и затем продает их, исходя из своих собственных товарно-материальных запасов, тогда как компания-инвестор является самостоятельной организацией, покупающей большие объемы ценных бумаг, например, как банки и страховые компании.

Преимущества коммерческой бумаги: не требуется никакого обеспечения, процентная ставка ниже, чем процентная ставка, требуемая банками или финансовыми компаниями; дилер, занимающийся операциями с коммерческими бумагами, часто предлагает консалтинговые услуги. К недостаткам относится: она может быть выпущена только крупными и надежными компаниями, сделки с коммерческими бумагами являются безналичными. Коммерческая бумага, как правило, подкрепляется банковским аккредитивом.

Использование дебиторской задолженности для финансирования

При ссудах под залог дебиторская задолженность служит в качестве обеспечения и является одновременно источником погашения ссуды.

Финансирование, основанное на дебиторской задолженности, используется, когда:

- дебиторская задолженность связана скорее с продажей товара, чем с оказанием услуг;
- клиенты имеют надежное финансовое положение;
- доход от продаж невысокий;
- право собственности на товар переходит покупателю при отгрузке.

Финансирование за счет дебиторской задолженности имеет целый ряд преимуществ. Не требует выпуска облигаций или акций для получения равномерного притока денежных средств. Недостатком является большой объем административных расходов по контролю за движением денежных средств на многих небольших счетах.

Дебиторская задолженность может финансироваться либо по соглашению факторинга, либо по договору о передаче прав (залоге) на дебиторскую задолженность. *Факторинг* – прямая продажа дебиторской задолженности банку или финансовой компании без регресса: покупатель берет на себя все кредитные риски и риски по востребованию денежных средств. Доходы, получаемые продавцом, равны номинальной стоимости дебиторской задолженности минус комиссионные, которые обычно на 2-4 проценты выше, чем процентная ставка для первоклассных заемщиков. Стоимость соглашения факторинга включает комиссионные фирмы-фактора по определению кредитоспособности, процент на неоплаченный остаток авансовых денежных средств и скидку с номинальной суммы дебиторской задолженности (при высоком кредитном риске). Перечисление денег производится непосредственно покупателями в адрес фирмы – фактора.

Факторинг имеет ряд преимуществ, таких как быстрое предоставление денежных средств, снижение накладных расходов, так как функции слежения за кредитоспособностью больше не требуется, получение финансовых консультаций, обеспечение возможности получения авансов, особенно необходимого при сезонных операциях и укреплении позиции балансового отчета компании.

Недостатки факторинга: его высокая стоимость и негативное впечатление, складывающиеся у покупателей в результате смены держателя дебиторской задолженности. Факторинговые компании также иногда вызывают негативные чувства у покупателей в связи с командными методами сбора денежных средств по просроченным счетам .

В договоре о передаче прав (залоге) на дебиторскую задолженность право собственности на дебиторскую задолженность не передается. Обычно дебиторские задолженности передаются финансовой компании с регрессом. Финансовая компания выдает денежную ссуду от 50 и до 85 процентов от номинальной стоимости дебиторской задолженности. Компания несет расходы по оплате услуг, процента по выданной вам ссуде и всем возможным безнадежным долгам, продолжая при этом получать денежные платежи от покупателей.

Договор о передаче дебиторской задолженности имеет преимущества в том, что обеспечивает быстрое получение денежных средств, дает возможность финансироваться на сезонной основе и позволяет избегать ухудшения отношений с покупателями. Недостатки включают в себя высокие издержки по договору, продолжительные административные затраты и необходимость нести все кредитные риски.

Финансовые менеджеры должны знать, как изменение политики работы с дебиторской задолженностью влияет на стоимость финансирования задолженности. Когда дебиторские задолженности финансируются, стоимость финансирования может увеличиваться или уменьшаться. Например, когда стандарты кредита смягчены, стоимость повышается, когда право востребования неоплаченных сумм дается финансовой компании, стоимость уменьшается, и когда минимальная сумма счета- фактуры продаж в кредит увеличивается, стоимость финансирования уменьшается .

Использование товарно-материальных запасов для финансирования

Финансирование за счет товарно-материальных запасов, которое обычно имеет место, когда компания полностью использовала возможности финансироваться за счет своей дебиторской задолженности, требует наличия пользующихся спросом на рынке, не скоропортящихся и стандартизированных товаров, которые имеют быстрый товарооборот и не подвержены скорому старению. Товарно-материальные запасы, яв-

ляющиеся хорошим имущественным залогом, могут быть легко реализованы. Однако необходимо учесть стабильность цен на товар и расходы по его реализации, прежде чем определиться в своих действиях.

Денежные ссуды при финансировании товарно-материальных запасов высоки, где присутствует товар, пользующийся большим спросом на рынке. На практике финансирование сырьевых материалов и готовых изделий составляет около 75 процентов от их стоимости; процентная ставка ориентировочно превышает на 2-5 пунктов ставку процента для первоклассных заёмщиков.

Недостатки этого вида финансирования: высокая процентная ставка и ограничения, связанные с характером товарно-материальных запасов.

Виды финансирования за счет товарно-материальных запасов: изменяющийся (глобальный) залог, складская расписка и расписка в получении имущества, доверительное управление.

Финансирование за счёт других позиций активов

Прочие активы, помимо товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности, могут использоваться в качестве обеспечения при краткосрочных банковских займах. Возможными источниками финансирования служат: недвижимое имущество, завод и оборудование, денежные суммы возврата страхования жизни в случае отказа от полиса, а также ценные бумаги. Кредиторы также предоставляют ссуды под высокие проценты на рыночную стоимость облигаций или выдают займы под гарантии третьей стороны

Краткосрочное финансирование легче организовать, оно связано с меньшими затратами и является более гибким по сравнению с долгосрочным финансированием. Однако краткосрочное финансирование приводит к большей зависимости заемщика от колебаний процентной ставки, требует более частого повторного финансирования и связано с более ранними денежными платежами. Как правило, следует пользоваться краткосрочным финансированием для обеспечения дополнительного оборотного капитала, для финансирования активов на короткий срок или пользоваться им в качестве промежуточного финансирования по долгосрочным проектам.

Кредитные союзы в сельских местностях поддерживают развитие деятельности кооперативов. Этим учреждениям необходимо придерживаться следующих принципов:

- фермерам, малым и средним товаропроизводителям в целях улучшения общественного блага необходимо придерживаться самостоятельной и демократической системы и правил международной кооперации;
- формирование системы кредитной кооперации, исходя из блага кредитных кооперативов;
- взгляд в качестве обеспечения правовой, организацион-

ной и экономической защиты принимаемых от населения свободных денежных средств;

– недопущение привлечения инвестиций коммерческих банков, а также всех других случаев вмешательства коммерческих банков;

– выработка положений о лицензировании кредитных коопераций;

– предоставление льготных положений по налогообложению кредитных кооперативов.

Группировка кредитных учреждений, выдающих краткосрочные кредиты в зарубежных странах

<i>Частные кредитные учреждения:- простые банки</i>	а) территориальные банки, б) городские банки, в) банки-члены в городские банковские объединения, г) иностранные банки
<i>- специальные кредитные учреждения</i>	а) кредитные учреждения, выдающие долгосрочные кредиты, б) кредитные учреждения, организованные для поддержания малого и среднего бизнеса, в) кредитные учреждения, организованные для поддержания сельского, лесного и рыбного хозяйства
<i>- другие кредитные учреждения</i>	а) страховые компании, б) управляющие компании по управлению инвестициями в ценные бумаги, в) другие небанковские кредитные учреждения
<i>Правительственные кредитные учреждения</i>	а) банки и финансовые корпорации; корпорации по кредитованию домостроительства, б) фонды иностранных экономических корпораций, в) корпорации по гарантированию кредитования малого и среднего бизнеса

Состав кредитных учреждений

<i>1. Двухуровневая банковская система</i>	а) Центральный банк б) Коммерческие банки: - депозитные банки - инвестиционные банки, ипотечные банки - торговые банки и др.
<i>2. Специальные кредитные учреждения</i>	- инвестиционные компании - финансовые корпорации - кредитные союзы - страховые компании - пенсионные и другие фонды

4.10. Налоги и налогообложение

Налогообложение операций с ценными бумагами является составной частью системы налогообложения Республики Узбекистан. Плательщиками налогов и сборов являются юридические и физические лица, которые последовательно выступают то в качестве эмитентов ценных бумаг, то в роли инвесторов. Построение налоговой системы определяет Налоговый кодекс, а также ряд законов, определяющих порядок выплаты отдельных налогов и сборов.

Налог на операции с ценными бумагами, согласно законодательства Республики Узбекистан определяет под объектом налогообложения «действия или намерения плательщика налога, направленные на возникновение имущественных прав в отношении акций, облигаций и ряда других ценных бумаг».

В данном случае предусматривается два объекта налогообложения: *регистрация проспекта эмиссии ценных бумаг и цена договора купли-продажи.*

Регистрация проспекта эмиссии подразумевает, что эмитент имеет намерение привлечь инвестиции. Данное намерение и является объектом налогообложения. В целях стимулирования процесса привлечения инвестиций путем выпуска и размещения ценных бумаг Указом Президента Республики Узбекистан от 7 сентября 1995 г. № УП-1270 «О дополнительных мерах по развитию рынка ценных бумаг» определено « - снизить с 1 сентября 1995 года ставку налога на операции с ценными бумагами с эмитента при регистрации проспекта эмиссии ценных бумаг с 0,5 до 0,1 процента от номинальной стоимости эмиссии.»

При регистрации проспекта эмиссии ценных бумаг с 1 сентября 1995 года эмитент уплачивает налог на операции с ценными бумагами по ставке 0,1 процент от номинальной стоимости эмиссии.

При регистрации проспекта первичной эмиссии акций акционерных обществ, созданных путем преобразования государственных предприятий налог на операции с ценными бумагами за регистрацию проспекта эмиссии в размере 0,1 процента от номинальной стоимости акций не уплачивается. При последующей эмиссии акций акционерных обществ, созданных путем преобразования государственных предприятий данный налог уплачивается согласно пункта 4 настоящего разъяснения.

Цена договора является объектом или источником расчета налогооблагаемой базы сразу у нескольких участников операции по сделке купли-продажи ценных бумаг.

1. Продавец ценных бумаг выплачивает налог с дохода,

получаемого от разницы между покупной и продажной стоимостями ценной бумаги (капитал гейн). В данном случае ставка налогообложения адекватна ставке подоходного налога для физических лиц или налога на прибыль для юридических лиц.

2. У профессионального участника рынка ценных бумаг (дилера), приобретающего и продающего ценные бумаги за свой счет, объектом налогообложения также является капитал гейн.

Налоговый кодекс статья 58 определяет, что с суммы заработной платы и других доходов граждан, подлежащие налогообложению, направляемые на выкуп имущества государственных предприятий, приобретение акций приватизируемых предприятий, именных жилищных облигаций Узжилсбербанка и на погашение кредитов, выданных на эти цели, а также дивиденды, полученные по акциям и направляемые на приобретение акций акционерного общества, от которого получены дивиденды. При продаже указанного имущества доходы, ранее освобожденные от налогообложения, подлежат обложению налогом на общих основаниях.

3. Льготы по данному налогу в целях стимулирования инвестиций в ценные бумаги предоставлены:

- Приватизационным инвестиционным фондам согласно Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 410 от 25 сентября 1998 г. «О мерах по совершенствованию деятельности инвестиционных и приватизационных инвестиционных фондов»: «Освободить от уплаты налогов, а также сборов и платежей во внебюджетные фонды доходы (прибыль) инвестиционных и приватизационных инвестиционных фондов, полученные в виде дивидендов от находящихся в их инвестиционном портфеле акций приватизированных предприятий, а также доходы (прибыль) инвестиционных и приватизационных инвестиционных фондов, направляемые на покупку акций приватизированных предприятий.»

- Указом Президента Республики Узбекистан от 7 сентября 1995 г. № УП-1270 «О дополнительных мерах по развитию рынка ценных бумаг»: с 1 сентября 1995 года отменяется налог на операции с ценными бумагами с участников сделки при заключении договора купли-продажи ценных бумаг.

- Указом Президента Республики Узбекистан от 7 сентября 1995 г. № УП-1270 «О мерах по ускорению акционирования предприятий государственной собственности и совершенствованию рынка ценных бумаг»: прибыль Республиканской фондовой биржи «Тошкент», Национального депозитария и инвестиционных фондов, осуществляющих операции с ценными бумагами, направляемая на развитие собственной инфраструк-

туры и рекламу, до 1 января 1996 года налогом не облагается.

- Указом Президента Республики Узбекистан от 24 января 2003 г. № УП-3202 «...освободить от налогообложения сроком на пять лет доходы физических лиц, полученные в виде дивидендов по акциям (долям) хозяйственных обществ и товариществ, созданных на базе приватизированных предприятий»

Косвенные налоги. Согласно Закона «О налоге на добавленную стоимость» от НДС освобождаются операции, связанные с обращением ценных бумаг, за исключением брокерских и иных посреднических услуг.

Например, комиссионные, полученные брокером, осуществившему сделку, депозитарием, осуществляющего хранение ценных бумаг, от НДС не освобождаются.

4. Недостатки действующей системы налогообложения и сборов.

- Отсутствие на рынке ценных бумаг Узбекистана инвестиционных институтов котирующих ценных бумаг, что связано также с необходимостью пересмотреть и ряд положений по взиманию отдельных налогов и платежей, базой для которых служит объем оборота. Специфика, в частности, дилерской деятельности на рынке ценных бумаг, предусматривает необходимость, следуя рыночной конъюнктуре и типу поведения на фондовом рынке (медведи, быки), скорейшей реализации ценных бумаг, в том числе и по более низким ценам, чем они ранее были приобретены. При этом, несмотря на наличие временных убытков по финансовой деятельности, отчисления, например, в пенсионный и дорожный фонды, необходимо производить от общего объема оборота.

- В соответствии с действующим законодательством при направлении суммы прибыли на капитализацию, общество обязано выпустить новые акции и раздать их бесплатно своим акционерам либо увеличить номинальную стоимость размещенных акций. Несмотря на то, что для акционеров и самого общества от этой операции дополнительного реального дохода не возникает (денежные средства с одной статьи капитала переходят на другую статью), налоговыми инспекциями данная сумма трактуется как дополнительно полученный акционерами доход, который облагается по общей ставке налога на прибыль, т.е. 32% для физических лиц.

Принимая во внимание, что при распределении прибыли в виде дивидендов акционеры не уплачивают налоги, действующая система налогообложения стимулирует "проедание" прибыли в ущерб направления ее на развитие производства, что в дальнейшем отражается на доходности акций, снижает их привлекательность и ликвидность.

Налог на доход (прибыль)

Налог на доход является доходной статьей №4

Акцизы	- 29%
НДС	- 23%
Подходный налог	- 13%
Налог на доход	- 7%

Принципы налогообложения

- Все доходы подлежат налогообложению.
- Основано на принципе начисления и соответствия.
- Рассчитывается и уплачивается налогоплательщиком.

Налогоплательщики

В соответствии с Налоговым Кодексом: «юридические лица, имеющие налогооблагаемый доход в финансовом году»

- Узбекские юридические лица.
- Иностранные юридические лица.

Юридические лица – резиденты Узбекистана, облагаются налогом по доходам, полученным из источников их деятельности как в Узбекистане, так и за его пределами

Юридические лица-нерезиденты облагаются налогом по доходам, полученным от деятельности на территории Узбекистана.

Определение налогооблагаемой базы

Доход до уплаты налога на доход.

Обратно включаемые статьи:

- расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу (Постоянные разницы);
- расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу в отчетном периоде (временные разницы).

Уменьшающие статьи:

- временные разницы предыдущих периодов;
- доход в виде процентов и дивидендов;
- льготы/освобождения.

Постоянные разницы

Примеры:

- Превышение лимитов.
- Потребление воды.
- Представительские расходы.
- Реклама.
- Командировки.
- Междугородние/международные телефонные звонки.
- Проценты по просроченным или отсроченным ссудам.

Различные платежи сотрудникам:

- Материальная помощь непроизводственным работникам.
- Премии и социальные платежи по ним.
- Бесплатное жилье и питание.
- Продажа товаров по сниженным ценам.
- Негосударственные пенсионные фонды.
- Обучение не по профилю.

Пример: норма расчета представительских расходов

Представительский расход				3 000 000
Минимальная зарплата		5 440		
Выручка				1 000 000 000
Расчет нормы				
Лимиты		Сумма	Ставка	Норма
Меньше 3,500 раз МЗ		19 040 000	1%	190 400
От 3,500 до 35,000 МЗ		171 360 000	0,2%	342 720
Свыше 35,000 МЗ		809 600 000	0,05%	404 800
Всего				937 920
Обратно включается в налогооблагаемую базу				2 062 080

Постоянные разницы

Примеры:

- Содержание, найм и аренда служебного легкового автомобиля и микроавтобуса.
- Необязательный аудит.
- Сотовая, пейджинговая и спутниковая связь.
- Резервы по сомнительным долгам.
- Убытки от реализации основных средств, прослуживших менее 3 лет.
- Все виды штрафов и пени.
- Проценты по долгосрочным ссудам.
- Благотворительность.

Заработная плата и другие выплаты сотрудникам, выплачиваемые банками, страховыми организациями и т.д., полностью включаются обратно в налогооблагаемую базу.

Временные разницы

- Расходы для целей бухгалтерского учета.
- Однако активы для целей налога на доход амортизируются в течение меньшего из двух: «полезного времени» или 10 лет.

Примеры:

- Амортизация сверх норм.
- Расходы на освоение новых производств.
- Апробирование новых видов оборудования.
- Шеф-монтаж.
- Содержание служащих строящегося субъекта.

Уменьшающие статьи – Льготы/освобождения

- Доход от государственных ценных бумаг.
- Доход от дивидендов, обратно реинвестированный.
- Страховое покрытие.
- Благотворительность в размере 1% налогооблагаемой базы.

- 30% инвестиций.
- 30% расходов на природоохранные мероприятия.
- Поддержка футбола.
- Льготы работодателя инвалидам.

Временные разницы прошедших периодов

Доход от процентов и дивидендов:

- подлежит налогообложению у источника;
- облагается по ставке 15% без вычетов, для физических лиц не облагается налогом.

Ставки налога:

- Стандартная ставка по Кодексу - 35%
- Кабинет Министров Республики Узбекистан может устанавливать пониженные ставки.

Ставки предыдущих лет:

2004	– 18%
2003	– 20%
2002	– 24%
2001	– 26%
2000	– 31%
1999	– 33%
1998	– 35%

Ставки налога – специализированные ставки

- Производственные предприятия с иностранными инвестициями с уставным капиталом не менее 1,000,000 долларов США – 16%
- Дивиденды и проценты – 15%.
- Концерты и т.д. – 35%.

- Производственные предприятия с иностранными инвестициями, созданные в сельской местности – S от действующей ставки.

- Предприятия – производители товаров для детей и женской гигиены – 10%.

Экспортеры

- Снижение ставки на 30%, если доля экспорта в общем объеме реализации от 15% до 30%.

- Снижение ставки на 50%, если доля экспорта в общем объеме реализации 30% или выше.

Налоговое обязательство = Налогооблагаемая база x Ставка налога

Отчетность – виды отчетов

- *Расчет налога на доход* – ключевой отчет, содержащий данные о налоговом статусе плательщика.

- *Справка о текущих платежах* – исходя из суммы предполагаемого дохода.

- *Расчет налога на дивиденды и проценты* – отчет о выплаченных дивидендах/процентах и удержанном налоге.

Отчетность – расчет налога на доход

Цель:

Раскрывает налоговый статус плательщика: облагаемый доход, ставка налога, обязательства, платежи, сделанные и подлежащие уплате и т.д.

Содержание:

- данные нарастающим итогом.

Частота:

- кварталный.

Охват:

- с начала года до конца отчетного периода, т.е. по конец квартала, полугодия, 9 месяцев и года.

Сроки:

- 25 число, следующее за отчетным кварталом;

- 25 марта / 15 февраля, следующие за отчетным годом.

Расчет налога на доход (прибыль)

за _____ 200 _____ года

№	Показатели	№ строки	Сумма
1	Финансовый результат до уплаты налога на прибыль (из строки 170 формы №2 "Отчет о финансовых результатах")	010	
2	Расходы, включаемые в налогооблагаемую базу по Положению "О составе затрат..." (Приложение №1)	020	
3	Затраты, не исключаемые из налогооблагаемой базы за данный отчетный период (расходы, учтенные на субсчете 26/4 согласно Приложению №2 к Положению "О составе затрат...")	030	
	Ранне произведенные расходы, подлежащие исключению из налогооблагаемой базы за данный отчетный период (специальный расчет по забалансовому счету 010 - расчет прилагается)	040	
	Затраты, подлежащие включению в налогооблагаемую базу (030 - 040)	050	
4	Дивиденды (проценты) по акциям и иным ценным бумагам	060	
5	Налогооблагаемый доход (прибыль) (010 + 020 + 050 - 060)	070	
6	Уменьшение налогооблагаемого дохода (прибыли) в соответствии с действующим законодательством	080	
7	Налогооблагаемый доход (прибыль) с учетом льгот (070 - 080)	090	
8	Установленная ставка налога на доходы (прибыль)	100	
9	Скорректированная ставка налога на доходы (прибыль)	110	
10	Сумма налога, подлежащая уплате (90 x 110/100%)	120	
11	Начислено в бюджет	130	
12	К доначислению по сроку	140	
13	К уменьшению	150	

Руководитель

предприятия _____
(организации) (подпись)

Получил _____
(подпись) (дата)

Главный бухгалтер _____
(подпись)

Отчетность – справка о текущих платежах

Цель:

- раскрывает ставку налога и размер предполагаемого дохода на предстоящий период для определения сумм текущих платежей.

Содержание:

- прогнозные данные на отчетный квартал.

Частота:

- квартальный.

Охват:

- отдельный квартал.

Сроки:

- 5 число первого месяца квартала.

Справка о текущих платежах (форма)

Справка
о текущих платежах налога в бюджет исходя из
предполагаемого дохода (прибыли) на "___" квартал 200__ года
(наименование предприятия, объединения, организации)

(тыс. сум)

№	Наименование показателя	
1	Предполагаемая сумма дохода (прибыли) на квартал	
2	Ставка налога	
3	Сумма налога на доходы (прибыль) к уплате	

Руководитель
предприятия _____ Получил _____ (дата)
(организации) (подпись) (подпись)
Главный бухгалтер _____
(подпись)

Отчетность – расчет налога на дивиденды и проценты

Цель:

- раскрывает суммы выплаченных дивидендов и процентов, ставку и сумму.

Содержание:

- действительная сумма выплаченных дивидендов и процентов и удержанный налог.

Частота: при выплате дивидендов/процентов.

Охват:

Месяц, в котором осуществлен платеж

Сроки: 5 число, следующее за месяцем, в котором был осуществлен платеж

Расчет

налога на дивиденды и проценты
за _____ 200__ года

№	Показатель	
1	Начисленные дивиденды и проценты	
2	Ставка налога	
3	Сумма налога к уплате	

Руководитель
предприятия _____ Получил _____
(организации) (подпись) (Подпись)
Главный бухгалтер _____
(подпись)

Платежи

Текущие платежи:

- *размер* - $1/3$ предполагаемой суммы налога согласно справке о текущих платежах.

Сроки - 15 число каждого месяца.

Окончательные платежи

- *размер* - сумма, подлежащая уплате согласно расчета налога на доходы.

Сроки - в течение 5 дней после срока сдачи отчета.

Платежи - налог у источника.

Налог должен быть уплачен в течение 5 дней после окончания месяца, в котором доход был выплачен согласно расчета налога на дивиденды и проценты.

Основные штрафы и пеня

«Соккрытие» - 200% «сокрытого» дохода, при повторе в течение года - 300%

Несвоевременное представление отчетности или составленное не по форме - 1% за каждый день, но не более 10%.

Учет, приведший к искажению налоговой отчетности, - до 10% начисленных сумм.

Осуществление лицензируемой деятельности без лицензии - 200% от дохода.

Пеня - 0.07% за каждый день просрочки.

Порядок зачета:

- Налог.
- Пеня.
- Штраф.
- Штрафы и пеня.

Налогоплательщик освобождается от ответственности за неуплату налогов и сборов в случае, если излишне внесенные платежи по одним видам восполняют недоимки по другим видам налогов и сборов.

В случае самостоятельного исправления ошибок до документальной (счетной) проверки налоговым органом, налогоплательщик освобождается от ответственности за исключением уплаты пени.

Пример: экспорт - уменьшение ставки налога (I)

Выручка	1 000	Доля экспорта
---------	-------	------------------

Размер экспорта:	160	16,00%
Размер внутренних продаж:	840	

Доход налога	400	
Ставка налога	12,6%	
Налог к уплате	50	
Чистая прибыль	350	

Выручка	1 000	Доля экспорта
---------	-------	------------------

Размер экспорта:	160	14,98%
Размер внутренних продаж:	908	

Доход налога	427	7%
Ставка налога	18%	
Налог к уплате	76,9	37%
Чистая прибыль	350	1,83%

Пример: экспорт - уменьшение ставки налога (II)

Выручка	1 000	Доля экспорта
---------	-------	------------------

Размер экспорта:	290	29,00%
Размер внутренних продаж:	710	

Доход налога	400	
Ставка налога	12,6%	
Налог к уплате	50	
Чистая прибыль	350	

Выручка	1 070	Доля экспорта
---------	-------	------------------

Размер экспорта:	360	33,64%
Размер внутренних продаж:	741	

Доход налога	400	
Ставка налога	9%	
Налог к уплате	36	-36%
Чистая прибыль	364	6%

Пример: производственное предприятие

Выручка	1 000	Доля производства	
<i>Размер экспорта:</i>		390	
<i>Размер внутренних продаж:</i>		610	61,00%
Доход налога	400		
Ставка налога	10%		
Налог к уплате	40		
Чистая прибыль	360		

Выручка	1 030	3%	Доля производства	
<i>Размер экспорта:</i>		420	8%	
<i>Размер внутренних продаж:</i>		610		59,22%
Доход налога	412	3%		
Ставка налога	18%	18%		
Налог к уплате	74	16%		
Чистая прибыль	338	-7%		

Разные соображения

- Отсрочка лимитируемых расходов.
- Оценка реального размера процентного дохода (государственный против других).
- Оценка реальной стоимости процентных расходов (краткосрочный против долг).
- Источник / цели ссуд (банки, лизинг, другие).
- Совмещение вычитаемых с невычитаемыми расходами (маркетинг и реклама).
- Ведение учета временных разниц. Важно при замене персонала.
- Получение процентов и дивидендов после удержания налога.
- «Городской» телефон взамен сотового.
- Реинвестиции дивидендов.
- Специализированный автомобиль взамен легкового или микроавтобуса.
- Методы оплаты труда.

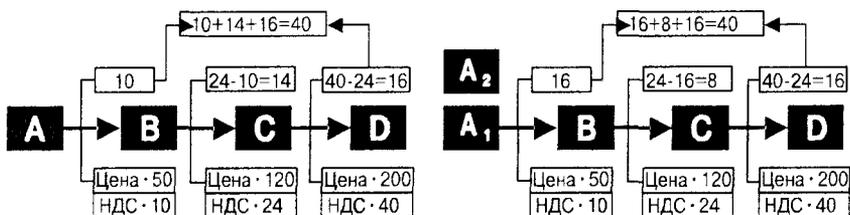
Налог на добавленную стоимость

Взгляд с «другой» стороны: НДС является важным источником дохода для бюджета и занимает 2 место

- Акцизный налог - 29%
- НДС - 23%
- Подоходный налог - 13%

Налог на добавленную стоимость представляет собой отчисления в бюджет части стоимости, добавленной в процессе производства, реализации товаров (работ, услуг)

Схема-9



Принципы

Косвенный налог:

- Все поставки (кроме освобожденных) подлежат налогообложению.
- Основан на принципе начисления и соответствия.
- Рассчитывается и уплачивается налогоплательщиком.

Налогоплательщики:

- В соответствии с Налоговым Кодексом: «юридические лица, ведущие предпринимательскую деятельность».
- Узбекские юридические лица.
- Иностранные юридические лица.

Облагаемые обороты:

- Отгруженные товары.
- Выполненные работы.
- Оказанные услуги.

Передача чего-либо, что:

- (i) имеет потребительскую стоимость, и
- (ii) может быть оценено в денежном выражении

База налога – стандартный подход:

- Облагаемый оборот по ценам реализации.
- Если цена реализации < себестоимости, облагаемый оборот = себестоимости.

Облагаемый оборот – некоторые особые случаи:

- Безвозмездная передача.
- Реализация залога.
- Потребление не для предпринимательских целей.
- Акцизный налог.

- Доходы по толлингу.
- Имущественный вклад в уставный капитал.
- Выполненная часть долгосрочных контрактов (т.к. строительные работы).
- Выбытие долгосрочных активов: разница между остаточной стоимостью и ценой отчуждения.

Основные освобожденные обороты

- Страхование и перестрахование, а также услуги агентов и посредников.
- Основные банковские операции.
- Лизинговые платежи.
- Операции с ценными бумагами.
- Государственные пошлины.
- Лицензии и роялти.
- Стоимость приватизируемого имущества.
- Возврат товаров.
- Услуги по транспортировке, погрузке, разгрузке, перегрузке экспортируемых и транзитных товаров.
- Туристические и медицинские услуги.
- Геологические работы.
- Распределение имущества при ликвидации.
- Городской пассажирский транспорт.
- Реализация ценных металлов уполномоченному лицу.
- Основные средства массовой информации.
- Полиграфические услуги.
- Стройматериалы, реализуемые населению.
- Строительные работы населению.

Основные освобожденные предприятия:

- Оптовая/розничная торговля.
- Малые предприятия, перешедшие в упрощенный режим налогообложения.
- Предприятия сельского хозяйства, уплачивающие единый земельный налог.
- Предприятия, уплачивающие фиксированный налог.
- Имеющие лицензии на концертную деятельность.
- Иностранные юридические лица.

Ставки налога:

- Стандартная ставка -20%.
- Экспорт и особые обороты - 0%. (экспорт – только за СКВ).

Примечание: Освобожденные обороты осуществляются без начисления НДС.

Экспорт и особые обороты

- Товары отгруженные.
- Факт пересечения границы.
- Особые обороты.
- Поставки дипломатическим миссиям.

- Поставки дипломатам и техперсоналу.
- Нефтепродукты сельскому хозяйству.

**Налоговое обязательство = Налогооблагаемая база
х Ставка налога**

«Входной» НДС

- Сумма налога, подлежащего уплате за поставки, которые будут использоваться для облагаемого оборота.

- «Входной» НДС, не подлежащий зачету («постоянные разницы»).

Не подлежащий зачету НДС увеличивает стоимость приобретения.

- «Входной» НДС по товарам для освобожденных оборотов.

- «Входной» НДС освобожденного от НДС предприятия.

- «Входной» НДС на долгосрочные активы.

- «Входной» НДС на вклад в уставный капитал (кроме НДС на импорт).

- НДС на разницу между договорной и скорректированной стоимостями импортных поставок.

«Входной» НДС, не подлежащий зачету («временные разницы»):

- «Входной НДС» на экспортные поставки – пока товар не отгружен и СКВ не получена.

- НДС на импорт, если получена отсрочка – пока платеж НДС не совершен.

- НДС на импорт по вкладам в уставный капитал – пока импортные поставки не использованы в целях облагаемого оборота.

Счет - фактура:

- Ключевой документ позволяющий совершить зачет.

- Должен «сопровождать» поставки .

- Должен быть в сурах.

- Должен быть выставлен предприятиями как минимум в 2 экземплярах.

- Должен быть зарегистрирован.

Освобождения:

- Банки – выписки банков.

- Страхование – страховой полис.

- Экспорт – таможенная декларация.

- Импорт – таможенные документы, включая платеж.

- Розничная торговля – кассовый чек.

Счет-фактура – основные требования:

- Порядковый номер и дата.

- Номер и дата отгрузочных документов / контракта.

- Наименования, адреса и ИНН поставщика и покупателя.

- Спецификации поставки.

- Дополнительная колонка для акциза.

Счет-фактура № _____
от " _____ " _____ 200 года

Поставщик _____
Адрес _____
Телефон _____
R _____
Город _____
ИНН _____

Поставщик _____
Адрес _____
Телефон _____
R _____
Город _____
ИНН _____

Наименование товаров (раб ст. Услуг)	Еденица измерения	Количество	Цена	Стоимость поставки	НДС		Стоимость с учетом НДС
					Ставка	Сумма	
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего к оплате							

Руководитель Получил
 (подпись покупателя или уполномоченного
 представителя)

Главный бухгалтер По доверенности № _____ от " _____ " _____ 200 года
 М.П.

Товар отпустил
 (подпись ответственного лица)
 (Ф.И.О. Получателя)

НДС к уплате = Обязательства – «входной» НДС
Отчётность – Расчет налога

Расчет налога на добавленную стоимость – ключевой отчет, содержащий данные о налоговом статусе плательщика
Расчёт налога на добавленную стоимость

Цель: раскрывает налоговый статус плательщика: облагаемые обороты, НДС к зачету, обязательство, платежи, сумма к уплате/возврату.

Содержание: данные нарастающим итогом.

Частота: ежемесячный.

Охват: с начала года по конец отчетного месяца.

Сроки: - 15 число, следующее за отчетным кварталом;

- 25 марта / 15 февраля следующие за отчетным годом.

Расчёт налога (форма)

Расчет
налога на добавленную стоимость за _____ 200__ года
(отчетный период)

	Показатели	Оборот	Ставка	Сумма
	1	2	3	4
1	Стоимость фактически поступившего сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, работ, услуг за отчетный период по полученным счетам-фактурам, в том числе и импортированный, которые будут использоваться для облагаемого оборота.			
2	Стоимость отгруженных товаров, всего из них:			
	- необлагаемые налогом на добавленную стоимость.			
	- облагаемые по нулевой ставке.			
	- облагаемые по действующей ставке.			
3	Сумма налога, исчисленная по расчету (стр.2 - стр.1).			
4	Сумма авансовых платежей, уплаченная за отчетный месяц.			
5	Сумма налога, исчисленная по предыдущему расчету (стр.3 предыдущего расчета).			
6	Сумма налога, подлежащая			
	а) к доплате			
	б) к уменьшению.			

Платежи:

- Авансовые платежи.
- Окончательные платежи.

Начиная с 1 января 2004 года, авансовые платежи отменены

Окончательный платеж:

Размер - сумма к доплате согласно расчету налога на добавленную стоимость

Срок - 15 число следующего месяца.

Основные штрафы - «Соккрытие» 200% «сокрытого» дохода, при повторе в течение года - 300%

- Несвоевременное представление отчетности или не по форме 1% за каждый день, но не более 10%

• Учет, приведший к искажению налоговой отчетности, до 10% начисленных сумм.

• Оформление счетов-фактур с нарушением формы, приведшие к недоплате - 10% облагаемых поставок.

• За начисление НДС по освобожденным поставкам - 200% начисленного НДС. За не оформление счетов-фактур - 10 МЗ

Штрафы:

- Налогоплательщик освобождается от ответственности за неуплату налогов и сборов в случае, если излишне внесенные платежи по одним видам восполняют недоимки по другим видам налогов и сборов.

- В случае самостоятельного исправления ошибок до документальной (счетной) проверки налоговым органом, налогоплательщик освобождается от ответственности за исключением уплаты пени.

Практический пример

					Всего НДС		
	10	+	14	+	5	=	29
	A		B		C		D
Поставки:	50		120		145		
НДС:	10		24		29		
Добавленная стоимость:	50		70		25		
Общая цена:	60		114		174		

Всего НДС

$$\boxed{10} + \boxed{0} + \boxed{31} = \boxed{1}$$

A **B** **C** **D**

Поставки:	<table border="1"><tr><td>50</td></tr></table>	50	<table border="1"><tr><td>130</td></tr></table>	130	<table border="1"><tr><td>155</td></tr></table>	155
50						
130						
155						
НДС:	<table border="1"><tr><td>10</td></tr></table>	10	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>		<table border="1"><tr><td>31</td></tr></table>	31
10						
31						
Добавленная стоимость:	50	70	25			
Общая цена:	60	130	186			

Разные соображения

Нарушение цепи НДС:

- Покупки – включая или без НДС?
- Оценка потенциальной стоимости импорта.
- Оптовики несут дополнительный расход.
- Основные накладные расходы: авиабилеты, гостиницы, канцтовары, содержание оргтехники и т.д.

V. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

5.1. Проектное финансирование (инвестиционное проектирование)

Термин «проектное финансирование» стал в последнее время весьма популярным, часто используемым в лексиконе банкиров, инвесторов, промышленников. Так, в России целый ряд коммерческих банков создали отделы, управления и даже департаменты проектного финансирования. Вместе с тем, представление у предпринимателей о том, что такое «проектное финансирование» (ПФ), весьма приблизительное, а иногда и просто неверное.

Отличие ПФ от традиционного кредитования реальных инвестиций

Часто преобладает упрощенное представление о ПФ как о банковском долгосрочном кредитовании промышленных инвестиционных проектов. В этом случае возникает резонный вопрос: значит, ПФ существовало и раньше, в том числе в бывшем Союзе, где Промстройбанк осуществлял многомиллиардное кредитование промышленных и строительных объектов в разных отраслях народного хозяйства? Значит, ПФ существовало в США и Европе еще в XIX веке, когда банки принимали активное участие в осуществлении промышленного переворота, формировании промышленной базы капитализма? Конечно же, нет. Долгосрочное банковское кредитование инвестиционных проектов может рассматриваться при определенных условиях лишь одной из форм ПФ, частным случаем ПФ. Прежде чем попытаться дать обобщающее, короткое определение ПФ, обратим внимание на некоторые его особенности по сравнению с традиционным банковским кредитованием инвестиционных проектов.

1. В схемах ПФ в качестве финансовых участников реализации инвестиционных проектов могут выступать не только коммерческие банки, но также инвестиционные банки, инвестиционные фонды и компании, пенсионные фонды, лизинговые компании и другие финансовые, кредитные и инвестиционные институты. Наконец, полноправным участником ПФ является сама промышленная компания. Частным случаем ПФ является *корпоративное проектное финансирование*, когда источником финансирования инвестиционного проекта выступают собственные средства компании, прежде всего, амортизационные фонды и нераспределенная прибыль. В том случае, если исключительными или преобладающими источниками финансирования инвестиционного проекта являются бан-

ковские кредиты (выдаваемые на определенных условиях), можно говорить о *банковском проектном финансировании*. Преобладающей тенденцией развития ПФ в промышленно развитых странах Запада является использование всей гаммы источников и методов финансирования инвестиционных проектов, банковских кредитов, эмиссии акций, паевых взносов в акционерный капитал, фирменных кредитов, облигационных займов, финансового лизинга, собственных средств промышленных компаний (амортизационных фондов и нераспределенной прибыли) и т.д. В определенных случаях могут использоваться также государственные средства (иногда в виде государственных кредитов и субсидий, но чаще в завуалированной форме – в виде гарантий и налоговых льгот). На западе появился даже специальный термин – финансовое конструирование (*financial designing*), означающий деятельность по построению оптимальных (с точки зрения прибыльности и надежности) схем финансирования различных проектов и сделок.

2. Если говорить о ПФ с точки зрения коммерческих банков, то для них кредитные операции в рамках ПФ характеризуются повышенным риском. Дело в том, что при «классической» схеме ПФ банк выдает кредит заемщику без права регресса (оборота) на последнего. Единственным источником вознаграждения банка являются доходы, получаемые от реализации инвестиционного проекта. В обмен на принятие рисков коммерческий банк получает право на повышенный процент, премию. С точки зрения экономической теории можно сказать, что банк рассчитывает на получение не только проекта, но и предпринимательского дохода. Естественно, что банк идет на высокий риск только в том случае, если инвестиционный проект обещает очень высокую прибыль. (Такие проекты возможны в энергетике, добыче полезных ископаемых, первичной переработке сырья и т.п.). Банк во многих случаях действует как предприниматель, активно вникая в вопросы разработки и реализации инвестиционного проекта, управления введенного в эксплуатацию объекта. Иногда в кредитном договоре банк резервирует за собой право на приобретение части акций предприятия, управляющего объектом инвестиционной деятельности. ПФ является инструментом активного сращивания банковской и промышленных сфер.

3. Сегодня «классическая» схема ПФ (принятия кредитующим банком всех рисков, связанных с реализацией инвестиционного проекта) применяется довольно редко. Прежде всего, это связано с дефицитом проектов, которые обещали бы сверхвысокие прибыли. Поэтому преобладают схемы ПФ с ограниченным оборотом банка на заемщика. Такие схемы применяются сегодня не только в энергетике и добыче полезных ископаемых, но также в металлургии, нефти и газопереработке, некоторых видах химических производств, при реализации инфраструктурных проектов и т.п. Применяются так-

же схемы финансирования, предусматривающие полный оборот банка на заемщика. Хотя последние относят нередко к категории ПФ, но фактически речь идет о традиционном банковском кредитовании инвестиционных проектов, когда обеспечением платежных обязательств заемщика выступает не только (а иногда не столько) качество проекта, сколько денежные доходы заемщика от его общей хозяйственной деятельности, а также его активы и разного рода гарантии и поручительства. Фактически за пределами ПФ оказывается производство товаров народного потребления, наукоемкие отрасли промышленности, часть машиностроения, фармацевтики и т.п.

5. В схемах ПФ без оборота и с ограниченным оборотом на заемщика особое внимание уделяется вопросам выявления, оценки и снижения рисков при реализации инвестиционных проектов. Как правило, ведущую роль в этом играет банк, который силами своих сотрудников и привлеченных консультантов осуществляет оценку инвестиционного проекта: эффективности инвестиций, динамики денежных потоков, перспектив реализации продукции, проектных рисков и т.д. Проектный анализ как совокупность методов оценки (экономической, финансовой, технической, экологической, организационно-правовой, коммерческой) инвестиционных проектов в принципе сегодня применяется достаточно широко на Западе как в банковском, так и промышленном секторах экономики. Но при использовании схем ПФ роль проектного анализа особенно высока, и на его осуществление тратятся значительные средства. Крупные банки, специализирующиеся на ПФ, в своем штате нередко имеют инженеров, геологов, экологов, других специалистов, необходимых для углубленной оценки инвестиционных проектов.

6. Одним из основных методов управления проектными рисками (т.е. рисками, связанными с реализацией инвестиционных проектов) является распределение этих рисков между всеми участниками реализации проектов. На разных стадиях проектного цикла роль отдельных участников в покрытии рисков меняется. Так, на инвестиционной стадии кредитующий банк, как правило, снимает с себя ответственность за качественное и своевременное завершение строительно-монтажных работ. Риски, связанные с качеством объекта и сроками его ввода в эксплуатацию, возлагаются на заемщика, подрядчика, поставщиков машин и оборудования. На этапе эксплуатации объекта банк обычно берет на себя часть коммерческих, страновых, валютных и иных рисков. В круг участников реализации проекта нередко оказываются втянутыми и фирмы, приобретающие продукцию, когда с ними заключаются контракты типа «бери или плати» («take or pay» contracts). Косвенно в реализацию проекта оказываются втянутыми банки, выставяющие условные и безусловные гарантии банку-кредитору и другим участникам реализации проекта.

Одной из разновидностей ПФ с ограниченным регрессом являются проекты с полным регрессом на заемщика по всем рискам за исключением политических и форс-мажорных. Последние берет на себя кредитор. Такая форма ПФ практикуется банками тех промышленно развитых стран, в которых существуют государственные или полугосударственные агентства по страхованию отечественных инвесторов от политических и форс-мажорных рисков по операциям за рубежом.

7. Поскольку ПФ связано с повышенными рисками для кредитора, особое внимание оно уделяет вопросу оценки запаса прочности проекта; этот запас определяется коэффициентом покрытия задолженности (*debit coverage ratio* — DCR), который рассчитывается как *отношение суммы ожидаемых чистых поступлений от проекта к планируемым выплатам по кредитной задолженности*. В любом случае он не может быть меньше единицы. Реально в мировой практике банковского кредитования проектов в 80-е годы нижняя граница была принята на уровне 2:1 (200%). Сегодня острая конкуренция на мировом рынке проектного кредитования привела к снижению этого коэффициента до 1,3:1 (130%). Конечно, в каждом конкретном случае этот коэффициент может отличаться от среднего (1,3:1) — в зависимости от величины взятых банком рисков. Как и при обычном кредитовании, в случае проектного кредитования согласовывается традиционный график погашения задолженности перед банком. Однако иногда может применяться метод «заданного процента» (*dedicated percentage* — DP). Например, банк может настоять, чтобы на погашение задолженности направлялся фиксированный («заданный») процент притока денежной наличности (например, 70%). Во многих соглашениях величина DP ставится в зависимость от DCR. В случае резкого падения DCR ниже заданного уровня может предусматриваться повышение DP вплоть до 100%.

8. Как уже отмечалось, при реализации проектов (особенно масштабных) в них, так или иначе, оказываются задействованными многие участники:

- спонсоры (и/или инициаторы) проекта;
- проектная компания (учреждаемая спонсорами и/или инициаторами);
- кредиторы (банк, банки, банковский консорциум);
- консультанты;
- подрядчики (генеральный подрядчик, субподрядчики);
- поставщики оборудования;
- страховые компании и банки-гаранты;
- институциональные инвесторы (приобретающие акции и другие ценные бумаги, эмитируемые проектной компанией);
- покупатели товаров и услуг, производимых на объекте инвестиционной деятельности;
- оператор (компания, управляющая объектом инвестиционной деятельности после его ввода в эксплуатацию);
- другие участники.

Нередко для обеспечения координации всех участников, повышения эффективности работы «проектной команды» создаются консорциумы – временные соглашения о производственной, коммерческой, финансовой кооперации. Иногда спонсоры проекта и/или проектная компания оказываются внутри консорциума, иногда ввне, выступая по отношению к нему заказчиками. В консорциуме имеется лидер (менеджер), получающий за услуги по оперативному управлению специальное вознаграждение. Общее (стратегическое) руководство осуществляют комитеты по управлению, советы директоров. На уровне участников создаются координационные комитеты, в ведении которых находятся организационно-технические вопросы.

Нередко для обеспечения финансирования проектов создаются специальные банковские консорциумы или банковские синдикаты, которые взаимодействуют с промышленными консорциумами.

9. Среди участников реализации проекта уже упоминалась так называемая «проектная компания». Ее наличие некоторые авторы относят к числу важнейших признаков ПФ. Проектная компания (ПК) создается спонсорами (инициаторами) проекта исключительно в целях реализации проекта. Если при обычных кредитных операциях банк интересуется финансовыми результатами деятельности заемщика в кредитующие годы, его репутацией и надежностью, то в отношении ПК все это теряет смысл. Свои усилия банк сосредоточивает на оценке самого инвестиционного проекта и на вопросах гарантий, обеспечивающих деятельность ПК. Чаще всего создание ПК диктуется тем, что получение проектного кредита отражается на балансе ПК, а не на балансе учредителей, которые этой операцией не хотели бы ухудшать свое финансовое положение. Такой метод кредитования носит название «вне баланса» («off-balance sheet»). Возможности внебалансового финансирования зависят от законодательства, определяющего правила бухгалтерского учета и отчетности. В ФРГ, например, балансы всех зарубежных дочерних фирм подлежат консолидации.

Консолидация обязательна в случае, если доля участия в капитале дочерней компании составляет 50 и более процентов. Фирма-спонсор нередко выставляет гарантии в пользу ПК, однако обязательства материнской компании отражаются отдельной строкой за балансом и списываются по стечению срока действия гарантии. Как известно, внебалансовая задолженность не так страшна для компании-спонсора, т.к. обычно не учитывается банками и рейтинговыми агентствами при оценке ее платежеспособности.

10. В силу повышенных рисков при осуществлении ПФ кредитор особое внимание уделяет вопросам контроля за реализацией проекта. В некоторых случаях эту функцию выполняет

сам кредитор, в некоторых — специальная компания, приглашаемая для осуществления надзорных функций («сопровождения» проекта). Нередко с этой целью кредитор или от его имени и по его поручению специальная компания подписывает с заемщиком соглашение о реализации проекта, являющееся неотъемлемой частью кредитного договора. В проектном соглашении определяются права кредитора или специальной компании по запросу всей необходимой информации, относящейся к проекту, по доступу инспекторов на площадку и объекты и т.д. Что касается обязанностей заемщика, то важнейшие среди них — предоставление регулярных отчетов о ходе работ, подписываемых контрактах, о возникновении возможных препятствий для реализации проекта, о соблюдении строительных, технических, экологических и иных норм, о проведении работ в строгом соответствии с технической документацией. В проектном договоре — порядок проведения закупок и выбора поставщиков и подрядчиков (как правило, на конкурентной основе), графики работ, смета (в том числе четкое распределение затрат между заемщиком и кредитором). Обязательства заемщика по соглашению о реализации проекта считаются частично выполненными после сдачи объекта инвестиционной деятельности в эксплуатацию (порядок сдачи оговаривается в проектном соглашении), а полностью выполненными — после погашения всех платежных обязательств по кредитному договору. В некоторых случаях затраты по надзору (контролю) за реализацией проекта могут достигать 5 и более процентов от общего объекта инвестиций в проект.

ПФ, характеризуясь в целом повышенными рисками для банка-кредитора, имеет внешнее сходство с венчурным (рисковым) финансированием (ВФ). Однако эти механизмы финансирования принципиально различны. ВФ осуществляется из фондов венчурного бизнеса, которые специально создаются для финансирования проектов с высокими и очень высокими рисками. Как правило, это проекты, связанные с разработкой новых технологий и новых продуктов. Соответственно в ВФ преобладают риски научно-технического характера и коммерческие (рыночные) риски. ПФ имеет дело в большинстве случаев с более или менее известными технологиями, а проекты чаще всего ориентированы на выпуск традиционных товаров и услуг (на первом месте среди них нефть, газ, другие энергоносители, золото, другие ликвидные сырьевые товары). В ПФ преобладают проектные риски (задержки ввода в действие объекта; превышение сметы по строительству; низкое качество оборудования и строительных работ, повышения цен на сырье и другие элементы издержек производства; квалифицированное управление объектом на стадии эксплуатации и т.п.) Главное же различие между ПФ и ВФ даже не в этом. В ВФ закладываются допустимые нормы убытков, кото-

рые для участников ПФ являются неприемлемыми, самоубийственными. Не является чем-то чрезвычайным для венчурных фондов, когда в убытки из-за провалов в реализации проектов списывается 50 и более процентов капитала. На учредителях венчурных фондов такие убытки не отражаются сколько-нибудь серьезно.

11. Для многих банков ПФ стало новой и достаточно крупной нишей на рынке банковских услуг. Выступают они на рынке ПФ в разных качествах: как банки-кредиторы, как гаранты; как инвестиционные брокеры (инвестиционные банки), как финансовые консультанты, как инициаторы создания и/или менеджеры банковских консорциумов, как институциональные инвесторы, приобретающие ценные бумаги проект-ных компаний, как лизинговые институты и т.д. Принципиально новым видом банковской деятельности стал консалтинг в области ПФ. Специализированными банками-консультантами осуществляется следующий набор услуг:

- поиск, отбор и оценка инвестиционных проектов;
- подготовка всей технико-экономической документации по проекту;
- разработка схем финансирования проектов, ведение предварительных переговоров с банками, фондами и другими институтами на предмет их участия в финансировании проекта;
- подготовка всего пакета документов по проекту (включая предварительные соглашения по реализации товаров и услуг);
- оказание содействия в ведении переговоров и подписания кредитных соглашений, соглашений о создании консорциумов и т.д.

Чаще всего пакет документов по проекту (законченный продукт финансовых консультантов) готовится по специальному заказу коммерческих банков или промышленных компаний. Однако иногда такие пакеты предлагаются на свободном рынке, т.е. консультанты несут рыночные риски.

Во многих случаях банк, осуществляющий консультирование, частично сам участвует в финансировании проекта, доказывая тем самым объективность своих оценок и серьезность своих рекомендаций. В Великобритании же существует разделение консалтинговых и финансирующих функций: банк-консультант не участвует в финансировании. При этом выдвигается все тот же аргумент обеспечения большей объективности оценок, избежание конфликта инвесторов.

12 Для заемщика средств в рамках ПФ, кроме очевидных преимуществ той схемы (прежде всего, ограниченная ответственность перед кредитором), имеются и определенные минусы:

- повышенный процент по кредиту в связи с высокими рисками, а также повышенный комиссионный (комиссия за оценку проекта, комиссия за организацию финансирования, комиссия за надзор и т.д.);

- высокие затраты по предпроектным работам (подготовка технико-экономического обоснования, работы по уточнению запасов полезных ископаемых, оценка воздействия будущего проекта на окружающую среду, углубленные маркетинговые исследования, другие вспомогательные предпроектные работы и исследования); эти затраты несет потенциальный заемщик, без наличия детально проработанной предпроектной документации банк, как правило, заявку на финансирование проекта не рассматривает;

- достаточно длительный период времени от подачи заявки до принятия решения о финансировании (это связано с тщательной оценкой предпроектной документации банком и большим объемом работ по организации финансирования (создание банковского консорциума));

- чрезвычайно жесткий контроль за деятельностью заемщика (финансовый, производственный, коммерческий) со стороны банка (банковского консорциума);

- в некоторых случаях риск потери заемщиком своей независимости (если кредитор оговаривает за собой право приобретения акций компании в случае удачной реализации проекта).

Поэтому в ряде ситуаций для заемщика предпочтительнее будут «традиционные» схемы финансирования инвестиционных проектов (кредиты под залоговое обеспечение, гарантии и поручительства, эмиссия акций и облигаций, лизинг и т.д.).

Подытожим вышесказанное. Анализ зарубежной теории и практики ПФ показывает, что даже на Западе нет однозначного понимания ПФ. Термин ПФ используется, по крайней мере, в двух смыслах.

1. ПФ как целевое кредитование заемщика для реализации инвестиционного проекта без регресса (оборота) или с ограниченным регрессом кредитора на заемщика: обеспечением платежных обязательств заемщика исключительно или в основном являются денежные доходы, генерируемые объектом инвестиционной деятельности (а также активы, относящиеся к инвестиционному проекту).

2. ПФ как способ мобилизации различных источников финансирования и комплексного использования разных методов финансирования конкретных инвестиционных проектов и оптимального распределения, связанных с реализацией проектов финансовых рисков.

Если в начале 70-х годов ПФ понималось исключительно в первом смысле, то сегодня преобладает понимание во втором смысле (а это близко к понятиям «финансовое конструирование», «финансовый дизайн»). Следует признать, что в РУЗ ПФ ни в первом, ни во втором смысле пока не получило сколь-нибудь серьезного развития.

ПФ за рубежом

ПФ имеет историю менее четверти века. Появилось оно в 70-е годы в связи с «нефтяным бумом», когда цены на нефть и другие энергоносители за короткий период выросли многократно. Соответственно прибыльность инвестиционных проектов в добычу нефти и газа стала составлять сотни и даже тысячи процентов в год. Это повлияло на поведение банков. Их традиционно пассивное поведение, когда потенциальные заемщики идут в банк и просят денег, сменилось на активно-агрессивное, когда сами банки стали искать (прежде всего, в нефтяном и газовом секторе экономики) высокоприбыльные проекты для кредитования. После падения цен на нефть и газ в 80-е годы портфель ПФ многих банков обесценился. Встала задача диверсификации этого портфеля за счет отбора высококачественных проектов в других секторах экономики. Банки, специализирующиеся на ПФ, стали внедряться в сектор телекоммуникаций, горнодобывающую промышленность, инфраструктуру (дороги, электростанции и электроснабжение, водоснабжение и т.д.), туристический бизнес и индустрию развлечений и т.д.

На начальном этапе в сфере ПФ доминировали американские и канадские банки, позже (в связи с развитием нефтедобычи в Северном море) на арену ПФ вышли банки Великобритании. В последние 10 лет на рынке ПФ появился ряд крупных банков Японии, ФРГ, Франции. Кроме банковских кредитов национального происхождения, следует упомянуть в качестве источников средств ПФ кредиты международных финансовых организаций (МБРР, МФК, ЕБРР и др. Пример, переговоры с этими банками по покупке акций Узбектелеком). Хотя в чистом виде эти кредиты нельзя отнести к ПФ, однако некоторые элементы, признаки такого финансирования имеются. Достаточно серьезным наднациональным источником ПФ являются еврокредиты, которые предоставляются на ролл-оверной основе международными консорциумами (синдикатами) банков. Следует отметить, что в целом роль банковских консорциумов (синдикатов) в ПФ неуклонно возрастает. Особенно это относится к банковским консорциумам и синдикатам, действующим на рынке еврокредитов.

Подключаются к ПФ и государственные агентства экспортных кредитов: Экспортно-импортный банк ОПИК (США), Экспортно-импортный банк, Министерство международной торговли и промышленности (Япония), Корпорация развития спорта (Канада), Департамент гарантий по экспортным кредитам (Великобритания), «Гермес» (Германия) и т.д. Кредиты и даже гарантии этих агентств в большинстве случаев являются «связанными», т.е. предусматривают обязательными закупки оборудования компаний соответствующей страны при реализации инвестиционных проектов.

Классическим примером использования ПФ для финансирования крупномасштабного инвестиционного проекта является проект «Евротоннель». Инвестиционная стадия проекта (строительство тоннеля длиной 50 км под проливом Ла-Манш между Великобританией и континентальной Европой) завершилась в начале 1993 г. Стоимость проекта — 60 млрд. франц. фр. Это первый случай реализации столь крупного проекта, относящегося к разряду инфраструктурных, на основе частного капитала даже без привлечения государственных гарантий. Была создана специальная проектная компания, акционерный капитал которой в размере 10 млрд. франц. фр. был мобилизован за счет эмиссии франко-британских ценных бумаг. Проектной компании был предоставлен международный кредит в сумме 50 млрд. франц. фр. (основной кредит — 40 млрд. франц. фр. и резервный кредит на условиях «стэндабай» — 10 млрд. франц. фр.). Гарантами по кредиту выступили 50 международных банков. Кредитором выступил банковский синдикат из 198 банков (впоследствии к нему присоединились еще 11 банков), во главе которого встал Credit Lyonnais и 4 других французских и британских банка. Кредит предоставлен на условиях ограниченной ответственности заемщика, и погашение его предусматривается только за счет поступлений от доходов проекта. За риски по основному кредиту (срок погашения которого 18 лет) предусматривается выплата маржи в размере 1,25% годовых сверх базовой ставки в период до завершения строительства объекта, 1% годовых после ввода объекта в эксплуатацию; 1,25% годовых после 3 лет функционирования объекта в том случае, если не будут выполнены условия кредитного соглашения по показателям окупаемости проекта. Помимо этого, банки оговорили право участия в прибылях компании-оператора объекта путем покупки ее акций. Как и обычно в подобных ситуациях, банки-кредиторы поставили условие, чтобы средства проектной компании (акционерный капитал) были в значительной степени использованы на начальной стадии работ, а использование кредитов предусматривалось на последующих стадиях.

Важная роль в реализации проекта «Евротоннель» отводится договору концессии, в разработке которого активно участвовали банки-кредиторы. В договоре было оговорено «право замены», позволяющее кредиторам добиться передачи концессии от компании-заемщика — в случае ее неспособности выполнять свои финансовые обязательства — другому концессионеру. Кстати, кредиторы держали под контролем процесс создания компании-заемщика (она же — компания-концессионер): подготовку учредительных документов, состав акционеров, дирекции, размещение акций. Кредитное соглашение вступило в силу лишь после подписания на приемлемых для банковского консорциума условиях основных дого-

воров и соглашений (концессия, подряд на строительство, о банковских гарантиях, по вопросам эксплуатации объекта и т.д.). Ряд обязательств по рискам по кредитному договору были возложены на компанию-заемщика (по срокам ввода объекта; по обеспечению дополнительного финансирования из других источников в случае выхода за пределы сметы и т.д.). В случае с проектом «Евротоннель» можно говорить о ПФ с ограниченным регрессом.

Анализ организации финансирования крупномасштабных инвестиционных проектов в промышленно развитых странах Запада показывает, что существует бесконечное многообразие схем ПФ. Эти схемы ПФ можно классифицировать по разным признакам. Некоторые классификации мы уже упоминали (корпоративное ПФ и банковское ПФ, ПФ без регресса, с ограниченным регрессом, с полным регрессом кредитора на заемщика, «балансовое» ПФ и «внебалансовые» ПФ).

По способам мобилизации и источникам финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов, как мы уже отмечали выше, ПФ можно разделить на следующие группы:

1) ПФ, осуществляемое за счет средств самого промышленного предприятия;

2) за счет банковских кредитов;

3) за счет инвестиций (размещение акций на первичном рынке, паевые взносы);

4) за счет облигационных займов;

5) за счет фирменных кредитов;

6) за счет лизинга.

В реальной жизни, однако, преобладают смешанные, комбинированные формы ПФ, каждый конкретный случай ПФ затруднительно или невозможно отнести к какой-либо из выше-названных групп. Собственно в смешанности, комбинированности способов и источников и заключается суть ПФ.

Вместе с тем, по архитектуре финансовых схем ПФ достаточно четко подразделяется на два типа: 1) ПФ с параллельным финансированием, 2) ПФ с последовательным финансированием.

ПФ с параллельным финансированием

На практике это называется «совместным финансированием», когда несколько кредитных учреждений выделяют займы для реализации дорогостоящего инвестиционного проекта. С одной стороны, это позволяет банкам укладываться в нормативы предельно допустимых сумм выдаваемых кредитов; с другой стороны, снижать свои кредитные риски. Нередко в такой группе банков имеется инициатор в лице солидного коммерческого банка или международного финансового института, что дает дополнительную гарантию своевременного погашения платежных обязательств должником. Этому спо-

собствует включение в кредитные соглашения оговорок «кросс-дефолт» («cross default»). Они дают право кредитору на досрочное взыскание задолженности по кредиту (а иногда и другие санкции), если заемщики не выполняют своих платежных обязательств перед любым другим кредитором, участвующим в совместном финансировании. Применяются две формы совместного финансирования:

1. Независимое параллельное финансирование, когда каждый банк заключает с заемщиком кредитное соглашение и финансирует свою часть инвестиционного проекта (субпроект).

2. Софинансирование, когда кредиторы выступают единым пулом (консорциум, синдикат); заключается единое кредитное соглашение: формирование консорциума (синдиката), подготовку и подписание кредитного соглашения осуществляет банк-менеджер, в дальнейшем – контроль за осуществлением кредитного соглашения (а нередко и реализацией инвестиционного проекта), необходимые расчетные операции осуществляет специальный банк-агент из состава консорциума (синдиката), получая за это комиссионное вознаграждение.

ПФ с последовательным финансированием

В этой схеме также присутствует крупный, авторитетный банк. Благодаря высокой репутации, наличию опытных специалистов по экспертизе инвестиционных проектов, значительному кредитному потенциалу такой первоклассный коммерческий банк получает большое количество заявок на кредитование проектов, среди которых бывает немало отличных. Однако даже крупнейшие коммерческие банки не в состоянии профинансировать все проекты, ибо это отразилось бы негативно на состоянии их балансов. Поэтому такие банки во многих случаях выступают только в роли инициаторов кредитных сделок. После выдачи займа предприятию банк-инициатор (банк-организатор) передает свои требования по задолженности другому кредитору (другим кредиторам), снимая дебиторскую задолженность со своего баланса. За оценку инвестиционного проекта, разработку кредитного договора и выдачу займа банк-организатор получает комиссионное вознаграждение.

В 80—90-е гг. стал широко практиковаться несколько иной способ передачи требований банками-организаторами — путем размещения кредита среди инвесторов. Это так называемый метод секьюритизации. Банк-организатор продает дебиторские счета по выданному кредиту траст-компаниям, которые выпускают под них ценные бумаги. Прибегая к помощи инвестиционных банков, траст-компания размещают ценные бумаги среди инвесторов. Поступающие от заемщика в счет погашения задолженности средства зачисляются в фонд выкупа ценных бумаг. По наступлении срока инвесторы предъявляют к выкупу ценные бумаги. Нередко банк-организатор про-

должает обслуживать кредитную сделку, оставляя за собой функцию инкассации платежей, поступающих от заемщика.

Как видно, и в схеме параллельного, и в схеме последовательного финансирования ведущая роль принадлежит банку-инициатору (*arranger*), в качестве которого могут выступать или крупнейшие коммерческие банки, или международные финансовые институты.

Например, Citibank организовал, в частности, финансирование двух крупных инвестиционных проектов: создание системы кабельного телевидения в северной части Великобритании (стоимость проекта — 1 млрд. долл.); строительство электростанций в Нидерландах (1,3 млрд. долл.). Второй из проектов предусматривает передачу объекта (электростанции) национальной энергетической компании EPZ на условиях финансового лизинга на срок 22 года.

Многие ведущие банки промышленно развитых стран одновременно выступают в роли организаторов финансирования по одним проектам (*arrangers*) и «рядовых» участников Банковских консорциумов и синдикатов (*underwriters*) по другим проектам. Так, в 1994 г. Dentsehe участвовал в синдицированном кредите долей в 15% (общий объем кредита 3219 млн. долл.), Credit Lyonnais в 1994 г. подписался в синдицированном кредите общим объемом 3971 млн. долл. на долю в 9,5%.

Среди консультантов по вопросам организации ПФ мировыми лидерами являются такие известные инвестиционные, торговые и коммерческие банки, финансовые комиссии, как Morgan Grenfell, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Bank of America, Barclays, DBS, Citibank, JP Morgan, CS First Boston, Solomon Brothers, Chase, Lehman Brothers и т.д. Можно заметить, что некоторые из ведущих консультантов ПФ одновременно являются и известными банками-организаторами ПФ. Иногда консультированием по ПФ занимаются чисто консалтинговые компании (например, Price Waterhouse), не осуществляющие самостоятельных операций на финансовых рынках.

Важными участниками рынка ПФ в последнее время стали финансовые компании и банки, организующие эмиссии и размещение так называемых «проектных облигаций» без права регресса (*non-recourse project bonds*). Основными банками и компаниями-организаторами в данной области в 1994 г. были Lehman Brothers (4 эмиссии общим объемом 850 млн. долл.); CS First Boston (2 эмиссии; 829,5 млн. долл.); Morgan Stanley (3 эмиссии; 822 млн. долл.); Chase (3 эмиссии, 767,5 млн. долл.); Merrill Lynch (2 эмиссии, 370 млн. долл.); Solomon Brothers (1 эмиссия; 150 млн. долл.); Citicorp (1 эмиссия; 50 млн. долл.) и т.д.

Большинство указанных эмиссий облигаций предназначались не для начального финансирования инвестиционных проектов, а для рефинансирования долга по уже полученным банковским проектным кредитам.

Как видно, среди участников ПФ присутствуют ведущие инвестиционные банки. Сегодня инвестиционный банк является ключевым звеном между промышленной корпорацией, стремящейся мобилизовать посредством эмиссии ценных бумаг капитальные ресурсы для реализации тех или иных проектов, и инвесторами как институциональными, так и индивидуальными. Совместно с руководством компании-эмитента инвестиционный банк определяет сумму капитальных ресурсов, которые необходимо мобилизовать, тип ценных бумаг и структуру эмиссии, способы и сроки размещения. Компания-эмитент и инвестиционный банк заключают эмиссионное соглашение (*underwriting agreement*), согласно которому банк выкупает у эмитента ценные бумаги и затем перепродает их инвесторам (действует в качестве дилера) или же выступает в качестве агента, беря на себя функции по размещению ценных бумаг (с гарантиями или без гарантий).

Нередко новый выпуск ценных бумаг даже для крупного инвестиционного банка оказывался «неподъемным». Опять-таки в этом случае один из инвестиционных банков может выполнить роль инициатора, организатора, выступая с предложением сформировать эмиссионный синдикат (*underwriters' syndicate*). В чистом виде инвестиционные банки существуют в США, где законодательно коммерческим банкам запрещено заниматься операциями с корпоративными ценными бумагами. В Великобритании им соответствуют торговые банки. В континентальной Европе коммерческие банки имеют право заниматься размещением корпоративных ценных бумаг.

В развивающихся странах ПФ имеет свою специфику, связанную с тем, что оно базируется во многих случаях на концессионных соглашениях проектных компаний (или компаний-операторов) с государством принимающей страны. Речь идет, прежде всего, о контрактах типа BOOT (*Buied, Own, Operate, Transfer*). По контракту BOOT концессионер (проектная компания или компания-оператор) несет ответственность за строительство, финансирование, управление и обслуживание объекта инвестиционной деятельности в течение оговоренного периода (20,30 или более лет), после чего объект передается государству (или уполномоченному им агентству). В течение концессионного периода проектная компания (компания-оператор) получает доходы от эксплуатации объекта, покрывая затраты по финансированию инвестиционного проекта (включая расходы по обслуживанию кредитов), управлению и ремонту объекта и получая прибыль. Кроме контрактов BOOT, существует множество других правовых форм концессии. В последнее время концессионные соглашения становятся неотъемлемой частью схем финансирования многих инфраструктурных проектов и в промышленно развитых странах, а также в Китае.

5.2. Методологические основы разработки бизнес-плана. Бизнес-планирование текущей деятельности и инвестиционные проекты

Что такое бизнес-план и зачем его надо составлять?

С переходом на рыночные отношения:

- планирование не исчезнет;
- ликвидируется директивный, командный характер плана.

Одновременно возрастает значение бизнес-плана как инструмента, обеспечивающего целенаправленное решение актуальных задач предприятия и вскрывающего положительные и отрицательные аспекты выбранного направления развития предприятия.

Бизнес-план:

- Является основным плановым документом, определяющим предпринимательскую деятельность любого хозяйственного субъекта независимо от масштабов, сферы деятельности и организационно-правовой формы предприятия (собственности).

- Представляют собой подробное описание всех хозяйственных действий, где объективно рассчитаны все виды необходимых ресурсов, а также реальные способы реализации конкретных заданий для достижения поставленных целей.

Потребность в разработке бизнес-плана:

- для решения внутренних задач (управления предприятия);
- для решения внешних задач (установление контактов с другими партнерами);
- при разработке проспектов эмиссии ценных бумаг;
- обосновании государственной поддержки предприятия;
- при подготовке заявок на получение кредитов в коммерческих банках;
- при организации выпуска новой продукции;
- создания свободных экономических зон;
- привлечении иностранных инвестиций;
- приватизации предприятия.

Бизнес-план может использоваться:

- как рекламный документ;
- для оценки уровня компетенции руководства фирмы.

Бизнес-план дает возможность:

- определить пути и способы достижения поставленных целей, разработать концепцию ведения бизнеса;
- использовать конкурентные преимущества и смягчить влияние слабых сторон предприятия;
- доказать и продемонстрировать обоснованность, надежность и реализуемость проекта;

- определить потребность в капитале и денежных средствах;
- предотвратить ошибки и принять защитные меры против различных рисков;
- контролировать процессы развития фирмы;
- объективнее оценивать результаты финансово-хозяйственной деятельности;
- привлекать денежные средства (кредиторов и потенциальных инвесторов).

Бизнес-план может быть подготовлен:

Тип разработчиков	Возможные преимущества и недостатки планирования	
	Преимущества	Недостатки
Предприниматель, владельцы, наблюдательный совет АО	Ориентированность на прирост частного капитала и экономность.	Стремление к безрисковой деятельности, относительно низкий уровень экономических и технических знаний.
Топ-менеджмент и специалисты компании	Относительно высокая профессиональная компетентность осведомленность о всех нюансах деятельности компании.	Замкнутость на устоявшемся производстве, неприятие дополнительных нагрузок от реорганизаций, стремление планировать удобное для исполнения.
Внешние консультанты	Свежий взгляд со стороны, большой опыт диагностики, анализа и планирования, более высокий уровень маркетинговых и оптимизационных исследований.	Относительно высокая стоимость проектных работ, преобладание малопрактичных теоретических схем, иное отношение к планированию: для консультантов красивый бизнес-план - уже результат работы, а для остальных - только план действий, нацеленный на достижение результата.

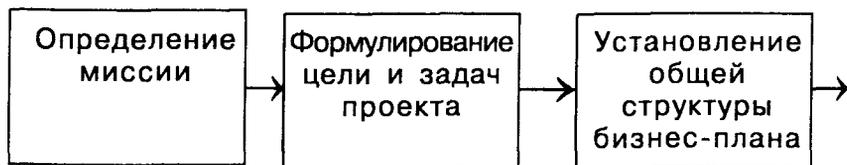
Функции бизнес-планирования:

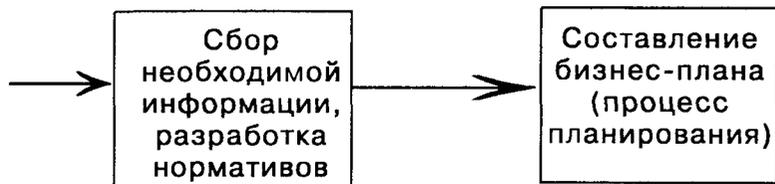
- **иницирование** – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий;
- **прогнозирование** – предвидение и обоснование будущего состояния фирмы;
- **оптимизация** – выбор наилучшего варианта развития предприятия;
- **координация и интеграция** – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией на единый общий результат;
- **безопасность управления** – информирование о рисках для принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- **упорядочение** – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- **контроль** – отслеживание выполнения плана, выявление и корректировка ошибок;
- **воспитание и обучение** – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность их обучения;
- **документирование** – представление действий в документальной форме.

Основные принципы бизнес-планирования:

1. Необходимость.
2. Непрерывность.
3. Эластичность и гибкость.
4. Единство и полнота (системность).
5. Точность и детализация.
6. Экономичность.
7. Оптимальность.
8. Связь уровней управления.
9. Участие.
10. Холизм (сочетание координации и интеграции).

Этапы разработки бизнес-плана





Миссия (философия, видение) предприятия – краткое описание фирмы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Миссия определяется для себя – для предприятия, но всегда ориентируется на клиента, на общество. Миссия известной фирмы «Сони» звучит как: «Осуществляя прогресс, служить всему миру». Или другой пример: «Наши изделия делают мир более удобным для жизни».

Различия между миссией и целями предприятия

Показатели	Миссия	Цели
1. Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния	Всегда предполагают сроки их достижения
2. Направленность информации	На внешнюю среду предприятия - на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания и приоритеты	Чаще имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов
3. Особенности формулировки	Выражаются в общих терминах и освещают образ предприятия, его марку, стиль и т.п.	Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности
4. Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными

5.3. Структура бизнес-плана. Описание отрасли и предприятия

Структура бизнес-плана *Титульный лист*

В данном разделе должно быть дано краткое название проекта, а также наименование организации и ее юридический адрес, имена, адреса и телефоны основных учредителей с указанием доли в уставном капитале. Кроме того, указывается способ и условия финансирования проекта, дается заявление о коммерческой тайне или меморандум о конфиденциальности.

Краткое описание (резюме)

Этот раздел является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Резюме пишется в последнюю очередь и представляет собой краткое изложение всех последующих разделов. Если бизнес-план составлен для действующего бизнеса, обращается внимание на освещение всех потенциальных возможностей предприятия как по ассортименту и объему выпуска, так и по срокам поставки и ценообразованию продукции. Если целью бизнес-плана является широкомасштабная реконструкция и расширение производства с привлечением внешних инвестиций, следует учесть, что инвестор, в первую очередь, будет уделять внимание этому разделу, поэтому необходимо очень серьезно подходить к составлению резюме. Необходимо составить резюме так, чтобы вызвать наибольший интерес со стороны инвестора. Если резюме не заинтересует инвестора, то дальнейшее рассмотрение бизнес-плана скорее всего не состоится.

Вопросы, освещаемые в кратком описании (резюме):

- наименование, описание и цели проекта;
- описание отрасли и предприятия;
- описание ситуации на рынке и в отрасли, уровень привлекательности отрасли для бизнеса;
- описание услуг (продукта);
- финансовое состояние организации;
- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования;
- срок окупаемости проекта.

Кратко описать, что делает продукт (услугу) уникальным, и те отличительные признаки, которые привлекают потребителя. Резюме должно дать инвестору представление о том, почему он должен вам помочь и что он может ожидать взамен.

Описание предприятия и стратегия его развития

В данном разделе приводится достаточно подробное описание самого предприятия. Вопросы, освещаемые в данном разделе:

- технология производства, виды продукции и производственные мощности;
- возможности поставки и сложившаяся себестоимость продукции;
- организационная структура предприятия и штатное расписание, краткая информация о владельцах (директорах) и о степени их контроля над предприятием;
- уровень квалификации и опыта руководителей, необходимо показать смогут ли они добиться поставленных целей, имея такой опыт и знания;
- анализ персонала, который понадобится, где собирается его найти, как вы организуете и удержите людей;
- цели и миссия предприятия, сравнение ваших целей с целями других предприятий-конкурентов;
- стратегия развития предприятия.

Описание предприятия нужно для того, чтобы дать точные сведения о всех существующих возможностях предприятия, учитывая которые разрабатывается следующий раздел – маркетинг-план, а выходные данные данного раздела являются входными данными для маркетинг-плана.

Маркетинг-план предприятия

В данном разделе дается подробный анализ хозяйственной деятельности предприятия. Анализ проводится по следующим направлениям:

1. Анализ и сегментация рынка товаров.
2. Анализ конкурентов.
3. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз (ССВУ).
4. Стратегия ценообразования и сбыта продукции.

При анализе рынка, в первую очередь, необходимо найти именно тот рыночный потенциал, который может быть освоен предприятием. Сектор рынка, недоступный возможностям предприятия, может составить предмет уже для инвестиционного проектирования.

Производственный план

Вами должен быть аргументирован выбор производственного процесса, а также приведены технико-экономические показатели организации. В данном разделе необходимо дать подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость продукта, источники поставок и степень зависимости от какого-нибудь одного ресурса, т.е. квалифицированной

рабочей силы или одного типа сырья. Описание производственного плана должно быть понятным для тех, кто его читает (не перегружайте его различными техническими терминами). Необходимо предоставить следующую информацию для инвестора:

1. Производственная программа предприятия. В ней содержится подробная информация о производимой продукции: основной вид и ассортимент продукции, объем производства в стоимостном и натуральном выражении, объем реализуемой продукции, цена реализации за единицу продукции, выручка от реализации продукции. Кроме того, в производственной программе указывается период, за который будет произведена продукция, сведения о дополнительной продукции, а также об использовании остатков сырья и материалов.

2. Описание технологии и организации производства. Как Вы будете производить свой продукт, какие технологии будете применять, как будет протекать производственный процесс? Сосредоточьтесь на тех важных процессах, которые Вы еще дорабатываете, и на тех критических стадиях производства, где могут возникнуть проблемы.

3. Количественный и качественный состав основных производственных фондов, поставщики оборудования, условия поставок и аренды оборудования. Дайте подробную информацию об оборудовании, финансовые требования к нему, собираетесь ли вы арендовать или покупать оборудование? Стоимость основных производственных фондов, а также форма и норма их амортизации. Опишите здания, которые потребуются, их использование, тип, размер, стоимость, возможности расширения производственных площадей. Покажите уровень использования имеющего оборудования, его первоначальную стоимость, срок его эксплуатации, определите производственную мощность предприятия. Необходимо произвести расчеты расходов на техническое обслуживание и содержание оборудования.

4. Поставщики сырья и материалов, ориентировочные цены на них. Вам нужно предоставить информацию о ваших поставщиках сырья и материалов, необходимых для планируемого объема производства, условия поставок, закупочные цены на него и т.д.

5. Численность работающих и затраты производственного характера. Вам необходимо рассчитать численность рабочих на каждом этапе производственного цикла и количество непромышленных рабочих. Затраты производственного характера включают в себя все расходы, связанные с оплатой труда работающим.

6. Себестоимость единицы продукции и затраты на весь выпуск готовой продукции. Необходимо рассчитать все затра-

ты, связанные с производством продукции и входящие в себестоимость продукции. Расчеты ведутся с учетом последних указов и положений правительства Республики Узбекистан на день расчета.

7. Расчет объема капитальных вложений и общей стоимости инвестиционного проекта. На какой стадии находится производство: проект, опытный образец, подготовка производства? Определите срок окупаемости проекта.

8. Условия технической и экологической безопасности. Соблюдение правил и норм технической безопасности является неотъемлемой частью производственного процесса, и они обеспечивают необходимые условия труда. Вопросы экологии не должны игнорироваться. На сегодняшний день это одна из актуальных проблем, поэтому инвестор заинтересован в том, чтобы производство было экологически чистым.

Управление и организация производства

Менеджмент на предприятии – это один из факторов, который способствует достижению успеха организации. Руководящее звено должно обладать навыками в области маркетинга, финансов и производства, уметь использовать уже имеющийся опыт работы.

В разделе необходимо предоставить дополнительную информацию (ранее Вы уже рассказали об управленческой команде), указать все имеющиеся законодательные, нормативные и другие документы по проекту и график реализации проекта.

Сведения об организации (статус, уставной фонд, состав организации и ее финансовое положение).

Расчеты коэффициентов оценки структуры баланса организации: текущей ликвидности, фондоемкости основных производственных фондов, их отношения к величине заемных средств в составе средств финансирования проекта.

Форма собственности организации.

Члены Совета директоров и обладатель права подписи финансовых документов.

Распределение обязанностей между членами руководящего состава.

Поддержка проекта местными органами.

Внешние консультанты, привлекаемые к проекту, и отзывы о них (если имеются).

Финансовый план

Данный раздел является ключевым разделом, по нему планируются затраты на реализацию проекта и определяется его эффективность. Целями финансового плана являются:

– высветить финансовые последствия избранной стратегии;

- описать систему финансового контроля деятельности;
- обосновать свои финансовые потребности.

Он должен включать следующие пункты:

1. Объем финансирования проекта, содержащий следующую информацию:

- документально подтвержденное согласие коммерческих банков или других заимодателей на предоставление средств и условия их предоставления;

- ходатайство о предоставлении средств на возвратной и платной основе с подкрепленными сведениями об отсутствии других источников;

- в случае стремления претендента получить государственную гарантию при потере вложенного капитала в разделе необходимо охарактеризовать риски и обосновать значение гарантии.

Финансовые результаты реализации инвестиционного проекта

Определение эффективности инвестиционного проекта, которая оценивается по показателям срока окупаемости, точкой безубыточности и бюджетного эффекта:

- срок окупаемости представляет собой период времени с начала ввода проекта по данному бизнес-плану до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение;

- точка безубыточности соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль, и рассчитывается как отношение величины постоянных расходов к разности цены продукции и величины переменных расходов, деленной на объем реализации продукции;

- бюджетный эффект инвестиционного проекта определяется как сальдо поступлений и выплат федерального бюджета в связи с реализацией данного проекта. В расчетах проводится дисконтирование объемов поступлений и выплат по годам реализации проекта.

Желательно представить все расчеты (можно в табличной форме) в приложении. В приложении необходимо отразить следующую информацию: прогнозы продаж на 3-4 года, счета прибылей и убытков, бухгалтерского баланса, движения денежных средств, анализ безубыточности.

В теоретической части финансового плана нужно привести обоснование ваших расчетов. Вы должны дать основные предположения и обоснование прогнозов, насколько чувствителен прогноз к изменениям цен, стоимости, объему продаж. Провести анализ движения денежных средств и определить объем потребностей в них, а также условия управления денежными средствами. При этом необходимо помнить о том,

что инвестор будет сравнивать ваши цифры с действующим состоянием в отрасли. Следовательно, ваша оценка и приводимые расчеты должны быть приближенными к реальности.

Также в финансовом плане целесообразно провести расчет себестоимости единицы продукции (услуги). Этот расчет заключается в установлении цены на единицу продукции (услугу) и выявлении переменных затрат на единицу продукции (услугу). Цена товара должна соответствовать данным раздела маркетинг-плана, а переменные затраты - данным раздела по производству и эксплуатации.

Инфляция и процентные ставки

В связи с тем, что в нашей стране уровень цен постоянно колеблется необходимо в бизнес-плане при проведении расчетов по прогнозам учесть инфляцию. Это поможет предоставить инвестору наиболее достоверную информацию. Также надо показать все условия получения кредитов и возвращения их. Вам необходимо провести анализ финансовых возможностей предприятия: показать уровень прибыльности предприятия, дать оценку существующих рисков, влияющих на хозяйственную деятельность организации, безопасно ли вкладывать инвестиции в проект и что все условия выплат будут соблюдены.

Продолжительность бизнес-плана

Стандартного периода планирования не существует, различные виды хозяйственной деятельности требуют различного периода планирования. Основное правило состоит в том, что прогноз движения денежных средств осуществляется до момента, когда сумма поступлений превысит сумму платежей без привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

Весь планируемый период делится на несколько временных отрезков для того, чтобы проиллюстрировать развитие предприятия и выявить любой критический период, в течение которого предприятию, возможно, потребуется финансовая поддержка.

Новые направления хозяйственной деятельности

Если ваше предприятие уже существует, то бизнес-план необходим для того, чтобы оценить жизнеспособность нового направления хозяйственной деятельности в структуре имеющегося предприятия.

При этом требуется два вида финансовых прогнозов:

- жизнеспособности нового направления хозяйственной деятельности предприятия в целом;
- включите все налоги в расчеты.

Движение денежных средств

Для прогнозирования движения денежных средств используется информация, содержащаяся в прогнозе прибылей и убытков. Следует также принимать во внимание время поступ-

ления наличных средств и платежей, так как результаты прогноза движения денежных средств будут различными, если условия оплаты, согласованные с вашими поставщиками, колеблются в пределах 60 дней. Особое внимание уделите сезонности, например, если вы планируете иметь дело с одеждой и обувью. Не делайте слишком оптимистичных прогнозов, это может отпугнуть инвесторов.

Источники финансирования

Если в плане предусмотрено использование внешних источников финансирования, тщательно проверьте частные источники.

Факторы риска

Управление рисками начинается с объективного выявления основных рисков, с которыми предприятие может столкнуться. Существуют два основных типа рисков:

- технические риски;
- финансовые риски.

Технические риски

Технические риски связаны с типом продукции, поэтому невозможно привести все виды технических рисков. Каждое предприятие само определяет их с учетом вида своей деятельности.

Финансовые риски

Финансовые риски связаны с финансовой деятельностью предприятия. Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно трудно спрогнозировать точно. Для того, чтобы знать, какой потребуются уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, проводится анализ безубыточности.

Точка безубыточности показывает, сколько продукции (услуг) надо произвести, чтобы валовая прибыль сравнялась с постоянными затратами.

Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех предприятия.

Важно установить, какие изменения данных параметров могут изменить ожидаемую прибыльность. Например, как изменится прибыль при 25% увеличении цены на сырье или потребляемую электроэнергию, или при 20% уменьшении цены или объема производства продукции. Если предприятие является слишком чувствительным к некоторым изменениям параметров, руководство должно постоянно держать их под контролем.

Все разделы бизнес-плана настолько тесно взаимосвязаны, что любые изменения или уточнения в одном из них требуют корректировки других.

Каждый раздел бизнес-плана разрабатывается на основе выводов или плана действий предыдущего раздела и является источником данных для следующего раздела. Изложение

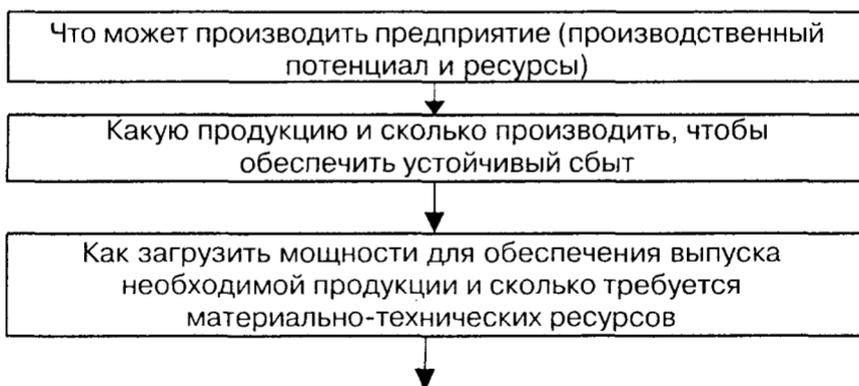
разделов должно быть логичным, лаконичным и последовательным. Переход из раздела в раздел должен быть обоснованным и плавным. Например, задача маркетингового плана состоит в определении требований рынка. Но без учета возможностей предприятия (если рынок требует продукт «Х», а предприятие в состоянии предложить только «У») маркетинг-план рискует превратиться в «хорошие пожелания». Поэтому, целью раздела, посвященного описанию предприятия, является снабдить маркетинг-план необходимой информацией с тем, чтобы маркетинговые исследования были направлены, в первую очередь, на выяснение спроса на ту продукцию, которую предприятие может предложить.

Бизнес-планирование действующего бизнеса



Производственный план, исходящий только от возможностей предприятия и слабо ориентированный на требования рынка по принципу: «что могу, то и произвожу», в итоге превращается в план самоуничтожения.

Структура и последовательность разделов бизнес-плана не случайны и отражают следующий ход рассуждений или детерминизм процесса планирования.



↓
Как организовать снабжение, сбыт и работу подразделений

↓
Как управлять финансами, чтобы обеспечить выполнение плановых мероприятий и какой будет итоговый результат деятельности

В бизнес-плане должны фигурировать только те данные, которые используются для получения соответствующих выводов. Все сведения иллюстративного характера лучше выделять в отдельные приложения бизнес-плана. Иногда большие и громоздкие таблицы лучше заменить соответствующими диаграммами.

Каждый раздел (кроме описания предприятия) для своих рассуждений использует выводы (итоговые данные) предыдущих разделов, которые играют роль входных данных раздела, а также выводит результирующие данные (выводы), являющиеся уже выходными данными раздела, которые, в свою очередь, играют роль входных данных для следующих разделов.

К одним из стартовых входных данных можно отнести бухгалтерский баланс и отчет о результатах финансовой деятельности предприятия за последний отчетный период. К итоговому выходным данным можно отнести проект бухгалтерского баланса и отчета о результатах финансовой деятельности предприятия за планируемый период.

5.4. Маркетинговый план

Потребительская ценность, удовлетворенность потребителя, качество, обмен, сделки и отношения, рынки, спрос, взаимовыгодные отношения с потребителями – вопросы, которые должны быть отражены в маркетинговом плане.

Концепции управления маркетингом: совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификация коммерческих усилий, совершенствования маркетинга, социально-этического маркетинга, стратегическая.

Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество – это преимущество над конкурентами за счет предложения потребителю большей ценности.

Источники преимуществ:

- преимущество в маркетинге (лучшее удовлетворение потребности);
- преимущество в издержках (низкие производственные и маркетинговые затраты).

Процесс достижения конкурентных преимуществ:
Определение основы для конкурентного преимущества.
Выявление возможностей для конкурентного преимущества.

Разработка конкурентных стратегий.

Предвидение реакции конкурента.

Пути достижения конкурентных преимуществ:

Превосходство товара/услуги.

Лидерство в издержках/производительности.

Лидерство в рыночной нише.

Тип конкурентных преимуществ:

Преимущество в маркетинге.

Преимущество в издержках.

Преимущество в маркетинге и издержках.

Цель конкуренции:

Рынок в целом.

Сегмент рынка.

Маркетинговое преимущество на рынке :

Уникальность товара/услуги.

Прочная репутация торговой марки.

Более высокое качество товара/услуги.

Технологическое лидерство.

Полный ассортимент.

Уникальное распределение мощностей.

Преимущество в издержках на рынке в целом:

Экономия от масштаба деятельности.

Повышение производительности.

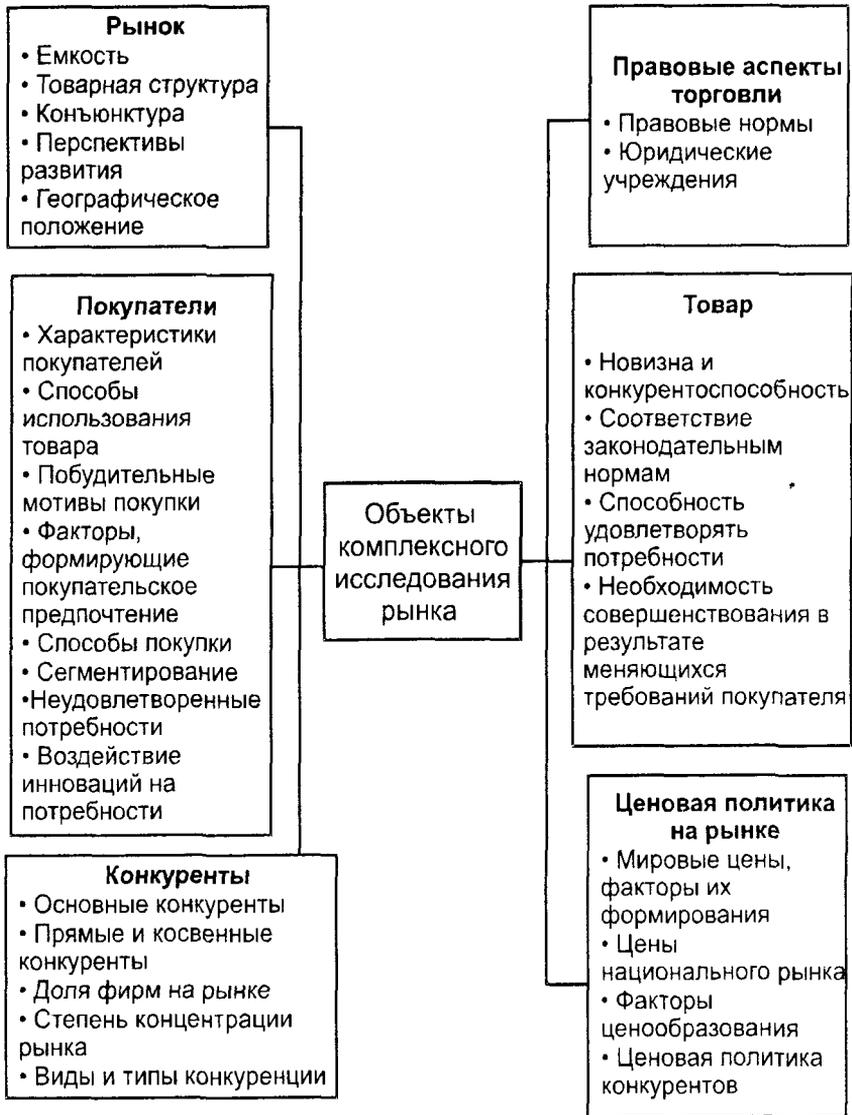
Наличие опыта.

Преимущество на сегменте:

Конкурентное позиционирование.

Рыночная ниша вертикальная, горизонтальная.

Рыночное окно.



Маркетинговое планирование

Стратегия маркетинга - это важнейшая часть маркетинговой деятельности по изучению, планированию, управлению и ведению целенаправленной рыночной борьбы.

Стратегия маркетинга в соответствии с целями конкурентной борьбы определяет силы и средства для ее ведения, цели этой борьбы, способы их достижения и основные направле-

ния развития рыночной ситуации, координирует стратегические действия всей организации на перспективу.

Стратегия маркетинга играет главенствующую роль по отношению к тактике.

Тактика- это наиболее правильное использование сил и средств в разнообразной обстановке для достижения успеха в конкретной ситуации и обеспечения развития этого успеха в оперативном планировании.

Маркетинговая стратегия характеризуется пятью основными моментами, взаимосвязанными между собой: выбор рынка, выбор целей, выбор средств и сроков, контроль эффективности, выбор альтернативной стратегии.

Характер и содержание плана маркетинга

Вы уже знаете, что одним из наиболее важных результатов процесса маркетинга является план маркетинга. Возникает закономерный вопрос: «Как выглядит план маркетинга?».

План маркетинга состоит из нескольких разделов, в зависимости от того, какая информация требуется высшему руководству. Большинство планов маркетинга, особенно планы товара и марки, будут состоять из следующих разделов:

- исполнительное резюме;
- анализ рыночной ситуации;
- анализ возможностей и задач;
- цели;
- стратегия маркетинга;
- программы действий;
- предполагаемые затраты и прибыль;
- способы контроля.

Пример разработки маркетинг-плана

Корпорация «Зенит»- ведущий производитель бытовых электроприборов, включая телевизионные приемники, радио, стереосистемы и персональные компьютеры. Каждая ассортиментная группа производится под руководством менеджера по товару, который должен разрабатывать долгосрочный план и годовой план на основе финансовых целей корпорации «Зенит».

Содержание плана маркетинга

Раздел	Назначение
1. Исполнительное резюме	Дает краткое описание предлагаемого плана для быстрой оценки его руководством.
2. Анализ рыночной ситуации	Предоставляет необходимую информацию о рынке, товаре, конкуренции, физическом распределении и макроокружении.
3. Анализ возможностей и задач	Определяет основные возможности/угрозы, слабые/ сильные стороны и задачи, стоящие перед данным рынком.
4. Цели	Устанавливает цели, которых должен достичь план в отношении объемов сбыта, доли рынка и прибыли.
5. Стратегия маркетинга	Представляет широкий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения целей плана.
6. Программы действий	Ответы на вопросы: Что нужно будет делать? Кто будет это делать? Когда это будет делаться? Сколько это будет стоить?
7. Предполагаемые затраты и прибыль	Прогнозируют ожидаемые финансовые результаты выполнения плана.
8. Способы контроля	Указывает, как будет осуществляться контроль за выполнением плана.

В настоящее время Джейн Мелоди является менеджером по товару, производимого «Зенитом» ассортимента модульных стереосистем, который называется «линия Аллегро». Каждая система состоит из АМ/ЧМ тюнера/усилителя, плюс фонограф, плюс дека и отдельные колонки. «Зенит» предлагает тринадцать различных моделей по цене в диапазоне \$ 150-400. Модульная стереосистема отличается, с одной стороны, от стереоприемника, в котором все компоненты смонтированы в одном корпусе, и, с другой стороны, от систем аудиокомпонентов, когда потребители подбирают не связанные, но совместимые компоненты, чтобы составлять системы, которые им нужны. «Зенит» также производит ассортимент стереоприемников, но рынок приемников в данный момент сокращается, так как потребители переходят на небольшие системы записи звука. Главная цель «Зенита» - увеличить свою рыночную долю и рентабельность на рынке модульных систем. В качестве менеджера по товару Джейн Мелоди должна

подготовить план маркетинга для повышения эффективности «линии Аллегро».

Исполнительное резюме.

План должен начинаться с короткого резюме основных целей и рекомендаций, включенных далее в план. Вот сокращенный образец данного раздела:

В 2001 году план маркетинга по линии Аллегро направлен на повышение объемов сбыта и прибыли компании по сравнению с предыдущим годом. План прибыли устанавливается в объеме \$ 18 миллионов, что составляет увеличение объема сбыта по сравнению с предыдущим годом на 9 %. Это увеличение может быть достигнуто путем совершенствования деятельности по фиксированию цен, рекламе и организации физического распределения. План бюджета по маркетингу будет \$2 290 000, что на 14 % больше, чем в предыдущем году.

(Далее приводятся прочие необходимые детали).

Исполнительное резюме позволяет руководству быстро определить основное направление плана. После исполнительного резюме должен идти перечень разделов плана.

Анализ рыночной ситуации

Данный раздел плана предоставляет необходимые данные о состоянии рынка, товаре, конкуренции, системе распределения и макроокружении. Многие данные могут быть взяты из дневника товара, который ведется менеджером по товару или марке.

Состояние рынка

Здесь приводятся данные по целевому рынку. Размер и рост рынка (в единицах и/или долларах) показан за последние несколько лет в целом, по рынку и по географическим сегментам.

Также приводятся данные по покупательскому спросу, возможным изменениям и тенденциям покупательского поведения.

Рынок модульных стереосистем оценивается приблизительно в \$ 4000 миллионов, или 20 процентов рынка бытового стереооборудования. В ближайшие несколько лет сбыт будет стабильным или несколько уменьшится. Основные покупатели – люди с высоким уровнем доходов, которые хотят слушать хорошую музыку, но не хотят вкладывать деньги в дорогое оборудование, состоящее из отдельных компонентов. Они хотят купить готовую систему, произведенную фирмой с надежной репутацией. Им нужна система, дающая хороший звук и гармонирующая с интерьером квартиры, в основном, общей или жилой комнаты.

Анализ товара

Здесь приводятся данные по сбыту, ценам, балансовой прибыли и чистой прибыли по основным товарам ассортиментной линии за последние несколько лет. Таблица 2 явля-

ется примерным изображением данных по товару для линии модульных стереосистем. Позиция 1 показывает, что объем сбыта отрасли (в натуральном выражении) рос на 5% в год до 2002 года, когда спрос несколько сократился. Позиция 2 показывает рыночную долю «Зенита», составляющую в среднем 3%, хотя в 2003 году эта цифра была 4%. Позиция 3 показывает, что переменные затраты - материалы, рабочая сила, энергия - постоянно растут. Позиция 5 показывает, что балансовая прибыль на единицу продукции - разница между ценой (позиция 3) и переменными затратами на единицу продукции (позиция 4) - росла первые несколько лет и остановилась на цифре \$ 100 в последние годы. Позиции 6 и 7 показывают объем сбыта в натуральном выражении и в долларах, и позиция 8 показывает общую балансовую прибыль, которая росла до предыдущего года, а затем несколько снизилась. Позиция 9 показывает, что накладные расходы оставались постоянными в течение 2001 и 2002 годов и значительно увеличилось в 2003 и 2004 годах из-за резкого расширения производственных мощностей. Позиция 10 показывает чистую балансовую прибыль, то есть общая балансовая прибыль минус накладные расходы. Позиции 11, 12 и 13 показывают маркетинговые расходы на рекламу и стимулирование сбыта, а также на маркетинговые исследования. Наконец, позиция 14 показывает итоговую балансовую прибыль, остающуюся после маркетинговых расходов. Общая картина отражает рост итоговой прибыли до 2003 года. В 2004 году она упала примерно до 1/3 уровня 2001 года. Очевидно, что менеджеру по товару корпорации «Зенит» необходимо будет выработать на 2003 год стратегию, которая восстановила бы рост объемов сбыта и прибыли для данной товарной линии.

Таблица 2

Исторические данные о товаре

	Позиции	Колонки	2001	2002	2003	2004
1	Объем сбыта отрасли (в единицах товара)		2 000 000	2 100 000	2 205 000	2 200 000
2	Рыночная доля компании		0,03	0,03	0,04	0,03
3	Средняя цена единицы \$		200	220	240	250
4	Переменные затраты на единицу \$		120	125	140	150
5	Балансовая прибыль на единицу \$	(3-4)	80	95	100	100
6	Объем сбыта (в единицах)	(1x2)	60 000	63 000	88 200	66 000

7	Выручка от реализации	(3x6)	12 000 000	13 860	21 168 00	16 500 000
8	Общая балансовая прибыль	(5x6)	4 800 000	5 860 000	8 820 000	6 600 00
9	Накладные расходы \$		2 000 000	2 000 000	3 500 000	3 500 000
10	Чистая балансовая прибыль \$	(8-9)	2 800 000	3 985 000	5 320 000	3 100 000
11	11. Реклама и стимулирование \$		800 000	1 000 000	1 000 000	900 000
12	12. Зарплата и распределение \$		700 000	1 000 000	1 100 000	1 000 000
13	13.Маркетинговые исследования \$		100 000	120 000	150 000	100 000
14	14. Итоговая балансовая прибыль \$	(10-11--12-13)	1 200 000	1 865 000	3 070 000	1 100 000

Положение конкурентов. Здесь называются основные конкуренты и дается их характеристика в отношении размера компании, целей, доли рынка, качества товаров, маркетинговых стратегий и т. д. - всех важных факторов, необходимых для понимания поведения и намерений конкурентов.

Основными конкурентами «Зенита» на рынке модульных стереосистем являются «Панасоник», «Сони», «Магнавокс», «Дженерал Электрик» и «Электрофоник». Каждый конкурент обладает специфической стратегией и занимает определенную рыночную нишу. «Панасоник», например, предлагает тридцать три модели в широком диапазоне цен, продает свой товар в универмагах и магазинах, торгующих со скидкой, и вкладывает значительные средства в рекламу. Данная компания доминирует на рынке благодаря изобилию товаров и скидкам с цены. (Аналогичные описания дают на каждого конкурента).

Физическое распределение. Данный раздел содержит информацию по количеству стереосистем, продаваемых в каждом канале распределения, и изменение роли каждого канала. Изменения отмечаются с точки зрения результатов работы дистрибьюторов и дилеров, а также цен и контрактных условий, необходимых для их мотивации.

Модульные стереосистемы продаются по нескольким каналам распределения: универмаги, магазины телевизионной и радиоаппаратуры, магазины электротоваров, магазины, торгующие аудиоаппаратурой и заказы по почте. «Зенит» продает 37 % своих систем в магазинах электротоваров; 23%- в магазинах телевизионной и радиоаппаратуры; 10%- в мебельных магазинах; 3%- в универмагах; оставшийся объем - через другие каналы. Основные каналы распределения «Зенита» ут-

рачивают свою популярность и не выдерживают конкуренции с такими быстро развивающимися каналами, как, например, магазины, торгующие со скидкой. «Зенит» предлагает своим дилерам примерно 30 % от прибыли, что соответствует расценкам конкурентов.

Анализ макроокружения. Этот раздел описывает общие тенденции макроокружения - демографические, экономические, технологические, политические/юридические, социо/культурные - влияющие на перспективы развития данной товарной линии.

В настоящее время примерно у 50 % семей есть стереоаппаратура. Поскольку рынок приближается к состоянию насыщения, необходимо сконцентрировать усилия на пропаганде покупки более современной аппаратуры. Экономическая ситуация осложняется, что означает, что люди будут откладывать покупку потребительских товаров длительного пользования. Японские компании разработали новые, более компактные аудиосистемы, создающие угрозу ныне существующим моделям.

Анализ возможностей и задач

На основе данных, описывающих текущее состояние рынка, менеджеру по товару необходимо определить основные возможности/угрозы, сильные/слабые стороны и задачи, стоящие перед компанией в работе по данному товару в период выполнения плана.

Анализ возможностей/угроз (В/У анализ). В данном разделе менеджер определяет основные возможности и угрозы, стоящие перед бизнесом. Возможности и угрозы являются внешними факторами, которые могут повлиять на будущее бизнеса. Их анализ позволяет спланировать возможные действия в этих направлениях. Менеджеру следует составить перечень возможностей и угроз таким образом, чтобы наиболее важные из них оказались в центре внимания.

Основные возможности, открывающиеся перед линией Аллегро компании «Зенит», следующие:

- Потребители проявляют растущий интерес к более компактным модульным стереосистемам, и «Зениту» следует рассмотреть вопрос разработки одной или более компактных моделей.

- Две ведущие национальные сети универмагов изъявляют желание продавать ассортимент Аллегро, если мы обеспечим им дополнительную рекламную поддержку.

- Ведущая национальная сеть магазинов, торгующих со скидкой, изъявляет желание продавать ассортимент Аллегро, если мы предложим им специальную скидку за более высокий объем продаж.

Основные угрозы, стоящие перед линией Аллегро, следующие:

- Растущее число потребителей, предпочитающих модульные стереосистемы, покупают их в массовой торговле и магазинах, торгующих со скидкой, где наша компания представлена недостаточно.

- Растущее число покупателей с высоким уровнем доходов отдадут предпочтение системам, состоящим из компонентов. Мы не предлагаем ассортимента аудиокomпонентов.

- Правительство может издать более строгий закон о безопасности товаров, который потребует от нас модификации некоторых товаров.

Анализ сильных/слабых сторон (С/С анализ). Менеджеру необходимо установить сильные и слабые стороны товара. Сильные и слабые стороны являются внутренними факторами, в отличие от возможностей и угроз, которые относятся к внешним факторам. Сильные стороны компании указывают на определенные стратегии, которые осуществляютя компанией успешно, тогда как слабые стороны указывают на определенные моменты, которые компании следует избегать или исправлять.

Основные из сильных сторон линии Аллегро компании «Зенит», следующие:

- Имя «Зенит» является прекрасной рекламой для выпускаемых им марок товара и знаменито высоким качеством продукции.

- Дилеры, продающие товары линии Аллегро, являются опытными специалистами и хорошо подготовлены для работы в розничной торговле.

- «Зенит» располагает прекрасно организованной сетью обслуживания, и потребители знают, что, в случае необходимости, они не будут испытывать проблем с ремонтом аппаратуры.

Основные из слабых сторон линии Аллегро:

- Качество звука систем Аллегро не выше, чем качество звука конкурентной аппаратуры, а все же качество звука играет большую роль при выборе марки.

- Компания «Зенит» отчисляет из бюджета лишь 5 % выручки на рекламу и стимулирование, тогда как некоторые из ее основных конкурентов расходуют в два раза большую сумму.

- У линии Аллегро компании «Зенит» нет четкой рекламной позиции по сравнению с «Магнавоксом» (качество) и «Сони» (обновление). «Зениту» необходимо создать фирменное торговое предложение. Ведущаяся в настоящий момент рекламная кампания не особо интересна или изобразительна.

- Товаров марки «Зенит» продаются по более высоким ценам, чем другие марки аналогичных товаров, не демонстрируя при этом ощутимой разницы в качестве. Марка теряет чувствительных к цене покупателей. Необходимо в на-

стоящий момент пересмотреть ценовую стратегию.

Анализ задач. В данном разделе, на основе результатов В/У и С/С анализов, компания определяет основные задачи, на выполнение которых может быть направлен план. Решения, принимаемые на основе этих задач, могут вести к дальнейшей выработке целей, стратегии и тактики компании.

В отношении линии Аллегро компания «Зенит» может рассмотреть следующие основные задачи:

- Следует ли «Зениту» оставаться в бизнесе производства стерео- аппаратуры? Может ли он успешно конкурировать? Или ему следует «собрать урожай» и закрыть этот ассортимент?

- Если «Зенит» останется в бизнесе, следует ли ему продолжать выпуск имеющейся продукции, работать по тем же каналам распределения, придерживаться той же политики цен и стимулирования, при необходимости производя некоторые усовершенствования?

- Или же «Зениту» нужно переключиться на перспективные каналы (такие как магазины, торгующие со скидкой) и можно ли сделать это и одновременно сохранить традиционных партнеров по каналам?

- Следует ли «Зениту» увеличивать расходы на рекламу и стимулирование сбыта, чтобы выйти на уровень расходов своих конкурентов, и приведет ли этот шаг к достаточному увеличению рыночной доли и рентабельности?

- Следует ли «Зениту» вкладывать деньги в исследования и опытно- конструкторскую деятельность, чтобы выработать улучшенные характеристики, качество звука и стиль аппаратуры?

Цели

На этом этапе руководство знает, какие задачи стоят перед компанией, и должно принять определенные решения по выработке целей. Эти цели будут лежать в основе последующих исследований для разработки стратегических и оперативных программ.

Может ставиться два вида целей: финансовые и цели маркетинга.

Финансовые цели. Каждая компания ставит перед собой определенные финансовые цели. Владельцы компании будут стремиться к получению конкретной долгосрочной прибыли на сумму капитала и определяют тот объем прибыли, который они хотели бы получить в текущем году.

Руководство компании «Зенит» хочет, чтобы каждое бизнес подразделение внесло определенный вклад в общую прибыль компании. Более того, оно хочет усилить ассортиментную линию Аллегро. Менеджер по товару ставит перед Аллегро следующие финансовые цели:

- В течение последующие пяти лет достичь среднего уровня прибыли на сумму капитала в размере 20 % после уплаты налогов.

- В 2003 году получить чистую прибыль в размере \$ 1 800 000.

- В 2003 году довести уровень движения наличных средств до \$ 2 000 000.

Цели маркетинга. Финансовые цели компании должны воплощаться в целях маркетинга. Например, если компания хочет получить прибыль в размере \$ 1 800 000, и плановая маржа на прибыль установлена 10 % от сбыта, ей нужно поставить перед собой цель получить \$ 18 000 000 выручки от реализации продукции. Если компания устанавливает среднюю цену в \$ 260 за единицу товара, то ей необходимо продать 69 230 единиц. Если она ожидает повышения общих объемов сбыта до 2,3 миллионов единиц, то ее рыночная доля составит 3%. Для удержания этой рыночной доли компании понадобится выработать определенные цели в отношении информирования покупателей, дистрибьюторского охвата и так далее. Таким образом, цели маркетинга должны быть сформулированы следующим образом:

- В 2003 году получить общую выручку от реализации в сумме \$ 18 000 000, что составляет 9 % роста по сравнению с предыдущим годом.

- Следовательно, довести объем сбыта до 69 230 единиц, что даст компании рыночную долю в размере 3 процентов.

- В течение данного периода поднять информированность покупателей о марке Аллегро с 15 до 30 %.

- Увеличить количество торговых точек на 10 %.

- Ориентироваться на среднюю цену реализации в размере \$ 260.

Поставленные цели должны соответствовать определенным критериям. Во-первых, каждая цель должна быть сформулирована в недвусмысленной и измеримой форме с указанием сроков выполнения. Во-вторых, различные цели должны быть внутренне совместимы. В-третьих, цели, по возможности, должны располагаться в определенной иерархии, так чтобы последующие цели проистекали из предыдущих. В-четвертых, цели должны быть выполнимыми, но достаточно сложными, чтобы максимально стимулировать усилие всех участников выполнения плана.

Стратегия маркетинга

В данном разделе менеджер намечает широкую стратегию маркетинга или «правила игры». При разработке стратегии менеджер имеет большой выбор вариантов. Каждая цель может достигаться несколькими способами. Например, цель «увеличить выручку от реализации на 9 %» может достигаться путем повышения средней цены всех единиц, увеличения общего объема сбыта и/или продажи большего количества дорогостоящих единиц товара. В свою очередь, цель «расширить рынок» может достигаться убеждением людей иметь в семье более одной стереосистемы или чаще покупать новые модели. Идя от одной цели к другой, менеджер может определить основные стратегические варианты, стоящие перед ассортиментной линией.

Формулировка стратегии требует выбора одного из возможных вариантов. Менеджер может представить основную стратегию в словесной форме, например:

Основной стратегией компании «Зенит» в отношении линии Аллегро является ориентация на семью с высоким уровнем доходов, причем упор делается на покупателей- женщин. Ассортиментная линия будет расширена путем включения более дешевых и более дорогих изделий. Средняя цена в линии поднимется на 4 %. Для внушения покупателям идеи повышенной надежности нашей марки будет организована новая усиленная рекламная кампания. Для повышения интереса к нашему ассортименту потребителей и дилеров мы разработаем сильную программу по стимулированию сбыта. Мы расширим физическое распределение, включив в число торговых точек универмаги, но воздержимся от продажи в магазинах, торгующих со скидкой. Мы вложим дополнительные средства в изменение стиля аппаратуры Аллегро, чтобы создать имидж улучшенного звучания и надежности.

В другом варианте стратегия маркетинга может быть представлена в виде списка, перечисляющего основные разделы деятельности.

Стратегия маркетинга:

Целевой рынок	Семьи с высоким уровнем доходов, с основным упором на покупателей- женщин
Позиция	Модульные стереосистемы улучшенного звучания и надежности
Ассортиментная линия	Ввести одну модель с более низкой ценой и две модели с более высокой ценой
Цена	Цена немного выше цен на аналогичные марки конкурентов
Торговые точки	В основном магазины по продаже теле- и радиоаппаратуры; повышение усилий "проникнуть" в универмаги
Торговый персонал	Увеличить на 10 % и ввести национальную систему руководства и расчетов
Сервис	Широкая сеть точек сервисного обслуживания
Реклама	Развернуть новую рекламную кампанию, направленную на целевой рынок, что поможет упрочить позицию товара; в рекламных объявлениях делать акцент на более дорогие системы; увеличить отчисления на рекламу на 20, 5%.

Реклама	Развернуть новую рекламную кампанию, направленную на целевой рынок, что поможет упрочить позицию товара; в рекламных объявлениях делать акцент на более дорогие системы; увеличить отчисления на рекламу на 20, 5%.
Стимулирование сбыта	Увеличить отчисления на стимулирование сбыта на 15 %, что позволит разработать более эффективные средства торговой рекламы и активнее участвовать в конкурсах торговых агентов.
Исследование и развитие	Увеличить отчисления на 25%, что позволит разработать и улучшить стиль, ассортимент линии Аллегро
Маркетинговые исследования	Увеличить отчисления на 10 %, что позволит глубже проанализировать процесс покупательского выбора и контролировать шаги конкурентов.

В ходе разработки стратегии менеджеру по товару нужно обсуждать ее с другими сотрудниками компании, чье сотрудничество в выполнении плана является определяющим. Менеджер по товару должен поговорить с представителями отдела снабжения и производственного отдела, чтобы убедиться, что они смогут закупить достаточно материала и произвести достаточное количество единиц продукции для выхода на запланированные уровни; с руководством отдела сбыта по вопросам, связанным с торговым персоналом; с руководителем отдела финансов, чтобы убедиться в наличии необходимых для выполнения плана средств.

Здесь мы приводим образец программы по стимулированию сбыта:

Апрель. «Зенит» будет участвовать в Торговой выставке бытовых электронных приборов в Чикаго. За организацию этого мероприятия отвечает Джон Смит, директор отдела стимулирования торгового персонала. Предполагаемая стоимость - \$14 000.

Август. Планируется проведение профессионального конкурса, наградами в котором будут три путевки для отдыха на Гавайях, присуждаемые тем торговым агентам, которые продемонстрируют наибольший процент реализации стереосистемы линии Аллегро. Конкурс будет проводиться Джоном Смитом. Предполагаемая стоимость - \$13 000.

Программа по стимулированию потребителей будет состоять из:

Февраль. «Зенит» даст рекламу в газетах о том, что каж-

дый, кто купит в этом месяце систему Аллегро, получит бесплатную пластинку с песнями Анны Мюррей. Ответственная за проект – Энн Моррис, директор отдела стимулирования потребителей. Предполагаемая стоимость - \$ 5 000.

Сентябрь. Разместить рекламное объявление о том, что потребители, которые будут присутствовать на демонстрации систем Аллегро в фирменном магазине на второй неделе сентября смогут принять участие в лотерее, где главными призами будут 10 систем Аллегро. Проект проводит Энн Моррис. Предполагаемая стоимость - \$ 4 000.

Расчет рентабельности

Оперативные планы позволяют менеджеру рассчитать необходимый бюджет, что прежде всего выражается в расчете рентабельности. В графе расходов указывается прогнозируемый объем сбыта в единицах продукции и средняя цена, затраты на производство, физическое распределение и маркетинг. Высшее руководство проверяет бюджет и утверждает или уточняет его. Если требуемый бюджет слишком велик, менеджеру по товару необходимо произвести некоторые сокращения. После утверждения бюджет кладется в основу оперативных планов и графиков материального снабжения, производства, приема на работу и маркетинговых операций.

Способы контроля

В последнем разделе плана определяются способы контроля, который осуществляется для наблюдения за выполнением плана. Обычно цели и бюджет устанавливаются на каждый месяц или квартал. Высшее руководство может проверить результаты по каждому периоду, определяя те участки, которые не выполняют поставленные цели. Руководители отстающих участков должны объяснить причины отставания и то, как они собираются исправлять ситуацию.

Некоторые из контрольных разделов плана должны включать запасные планы. Запасной план предусматривает действия руководства в случае возникновения специфических препятствий, таких как ценовая война или забастовка. Цель запасных планов - дать менеджеру возможность продумать возможные сложности в выполнении плана.

Заключение

Планы маркетинга сосредотачивают внимание на товаре/рынке и состоят из детально разработанных стратегий маркетинга и программ достижения поставленных целей. Они являются основным средством направления и координации маркетинговых усилий.

Процесс планирования маркетинга состоит из пяти этапов: анализ рыночных возможностей, исследование и выбор целевых сегментов, разработка стратегии маркетинга, разработка программ маркетинга и организация, выполнение и контроль маркетинговой деятельности.

5.5. Производственный план

В зависимости от вида бизнеса в плане производства (торговом плане, плане перевозок и т.д.) даётся краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции по маркетинг-плану и проектируемых производственных мощностей предприятия. Технологический процесс (производственный процесс) в общем – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодными к индивидуальному и производственному потреблению. На предприятиях выделяют два вида производственного процесса:

– Основные – непосредственно связанные с превращением предметов труда (сырья) в готовую продукцию (муки в хлеб и другие хлебобулочные изделия, шерсти – в ткань и т.д.).

– Вспомогательные – прямо не участвуют в основных процессах, а только способствуют их выполнению (ремонт, переключение предметов труда и др.).

Любой производственный процесс состоит из ряда технологических операций – частей, элементарных действий (работ) по преобразованию предмета труда и получению необходимого результата. Операции делятся на ручные, машинные, машинно-ручные и аппаратурные. При детальном оперативном планировании производства по рабочим местам предусматривают:

- последовательность выполнения операций;
- необходимое оборудование и приспособления;
- вид исходного сырья и материалов;
- режим обработки изделия;
- дозировка компонентов конечного продукта;
- время выполнения каждой операции;
- назначение выпускаемого товара;
- полные затраты на выполнение операции и всего изделия;
- сроки поставок и себестоимость продукции.

План производства должен соответствовать мощности предприятия – объёму или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учётом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен.

Максимальная мощность – технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Необходимая по плану мощность предприятия может быть достигнута как за счёт использования внутренних резервов, так и путём введения дополнительных фондов за счёт:

- ввода в действие производственных мощностей в результате реконструкции;
- прироста производственных мощностей в результате реконструкции;
- расширения действующих и строительства новых цехов предприятия.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико-экономического обоснования с учётом:

- прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;
- наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- типа производства – единичного, серийного и массового;
- особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- применяемой технологии;
- минимально окупаемого размера данного вида производства;
- наличия соответствующего оборудования (машин, станков и др. средств производства).

Конкретно объём выпуска продукции (оказания услуг, выполнения работ) планируется в соответствии с потенциальными условиями и возможностями предприятия:

- целями долгосрочной стратегии;
- состоянием и мощностями производственного потенциала;
- наличием профессиональных кадров и плана их обучения;
- реальным обеспечением производства необходимым сырьём, энергией, топливом, другими компонентами;
- размером инвестиций в освоение, расширение и модернизацию производства;
- экологической обстановкой и влиянием выпускаемой продукции на окружающую среду;
- применением новых энергосберегающих технологий (таблица 1).

Таблица 1

План производства предприятия – объём выпуска продукции, натуральных единиц

Продукция	Месяцы года											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Продукция А	100	100	200	200	250	150	100	50	50	50	100	100
Продукция В	300	200	200	100	100	100	50	50	50	100	200	250
Продукция С	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Продукция Д	-	-	-	300	300	300	300	300	300	-	-	-

После определения мощности и производственной программы подсчитывается потребность предприятия в материальных ресурсах. Такие расчёты проводятся с учётом эффективности их пользования, а также возможных источников приобретения и финансирования.

Исходными данными для расчёта потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объёмы выпуска и оказываемых услуг, а также нормативная база потребностей в материальных ресурсах на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчётов, т. е. путём умножения нормы расхода материалов на соответствующие объёмные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов (таблица 1а).

Таблица 1а

Расчёт потребности в ресурсах на производственную программу (сырьё и материалы)

Наименование ресурсов	Год						
	0				1	...	n
	Кол-во в натур. единицах	Цена единицы ресурсов, сум	Стоимость, сум	Стоимость переход. запаса, сум			
1. Сырьё и материалы							
2. Покупные и комплект. изделия							
3. Топливо							
4. Энергия							
5. Итого							

Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса по *i*-му материалу (в днях):

$$T = Q_i M / \text{Дн}, \text{ где}$$

Q_i – потребность в *i*-ом материале;

M – норма переходящего запаса *i*-го материала, дни;

Дн – число дней в году (планируемом периоде)

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Одним из важных факторов увеличения объёма производства продукции на промышленных предприятиях является обеспеченность их основными средствами в необходимом количестве и их эффективное использование.

Источники информации: форма №1 «Баланс предприятия», форма №2 «Отчёт об основных средствах», данные о переоценке основных средств, инвентарные карточки учёта основных средств, проектно-сметная, техническая документация.

Большое значение имеет анализ движения и технического состояния основных средств, который проводится по данным бухгалтерской отчётности.

Для характеристики возрастного состава и морального износа фонды группируют по продолжительности эксплуатации (до 5 лет, 5-10, 10-20 и более 20 лет), рассчитывают средний возраст оборудования.

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных производственных фондов используются следующие показатели:

– *фондорентабельность* (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств);

– *фондоотдача* основных производственных фондов (отношение стоимости произведённой продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов);

– *фондоотдача активной части* основных производственных фондов (отношение стоимости произведённой продукции к среднегодовой стоимости активной части основных средств);

– *фондоёмкость* (отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к стоимости произведённой продукции за отчётный период).

В процессе анализа изучается динамика перечисленных показателей, выполнение плана по их уровню.

После анализа обобщающих показателей эффективности использования основных фондов более подробно изучается степень использования производственной мощности предприятия, под которой подразумевается максимально возможный выпуск продукции при достигнутом или намеченном уровне техники, технологии и организации производства.

Для характеристики степени экстенсивной загрузки оборудования изучается баланс времени его работы:

– календарный фонд времени – максимально возможное время работы оборудования (количество календарных дней в отчётном периоде умножается на 24 и на количество единиц установленного оборудования);

– режимный (номинальный) фонд времени (количество единиц установленного оборудования умножается на количество рабочих дней отчётного периода и на количество часов ежедневной работы с учётом коэффициента сменности);

– плановый фонд – время работы оборудования по плану; отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации;

– фактический фонд отработанного времени (по данным учёта).

Потребность в зданиях, сооружениях, машинах и оборудовании определяется на основе производственной мощности, принятой технологии, особенностей отрасли и производительности оборудования каждого вида. Результаты плановых расчётов сводятся в таблицах 2 и 6.

Таблица 2

Потребность в основных фондах

Основные фонды, сум	Год					
	0			1	...	п
	Действующие, сум	Общая потребность, сум	Прирост основных фондов, сум			
1. Здания, сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
5. Итого						

Примечание:

Расчёт потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов, исходя из нормативов производительности.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Источники информации: план по труду, статистическая отчётность «Отчёт по труду», данные табельного учёта и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путём сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и, в целом, по предприятию.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост произво-

длительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Большое значение при анализе использования фонда заработной платы имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень. Поэтому необходимо проанализировать причины изменения средней заработной платы работников по предприятию, отраслям производства, подразделениям, категориям и профессиям.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо принять такие показатели, как объём производства продукции в действующих ценах, сумма выручки и прибыли на сум зарплат.

Планирование трудовых ресурсов осуществляется путём определения потребностей в рабочих, ИТР и служащих по категориям. Для этих целей составляется штатное расписание для рабочих и служащих отдельно (таблицы 3 и 4).

Таблица 3

Штатное расписание (рабочих)

№ п/п	Должность	Смена	Количество
1. 2. 3.	Цех №1	1	
		2	
		3	
1. 2. 3.	Цех № 2 . . N		
	Итого		

Другим методом определения потребности в основном производственном персонале является его расчёт, исходя из уровня выработки и объёма производственной программы. При расчёте численности проводятся сначала ориентировочные расчёты с учётом фонда времени и выполнения норм выработки. Отдельно рассчитывается численность вспомогательных рабочих, подсобных рабочих и других категорий рабочих. Численность инженерно-технических работников, служащих и других категорий управленческого персонала определяется по штатному расписанию.

Таблица 4

Штатное расписание – ИТР и служащие

Подразделения предприятия	Количество ИТР и служащих
Должности	
1. Бухгалтер 2. Менеджер Всего ИТР и служащих	

Определение потребности в рабочих, ИТР и служащих позволяет осуществить расчёт фонда заработной платы по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников. В иных случаях фонд заработной платы определяется как произведение доходов по всем видам деятельности предприятия на принятый норматив затрат заработной платы на 1 сум доходов с учётом нормативов, ограничений и налогов. Итоговым документом этого раздела является общая потребность в персонале и заработной плате, которая оформляется в виде таблицы 5.

Таблица 5

Расчёт потребности в персонале и фонда заработной платы предприятия

Наименование категорий	Год						
	0				1	...	n
	Потребность, чел.	Средняя зар/плата, сум	Затраты на зар/плату, сум	Начисления на зар/плату, сум			
1. Рабочие основного производства							
2. Рабочие вспомогательного производства							
3. Специалисты и служащие							
4 Итого							

Таблица 6

Расчёт амортизационных отчислений

Виды основных средств	Год (период)			
	0			1
	Стоимость, сум	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, сум	
1. Здания, сооружения производственного назначения				
2. Рабочие машины и оборудование				
3. Транспортные средства				
4. Прочие				
Всего				

Завершается производственная программа составлением сметы расходов и калькуляции себестоимости продукции (таблица 7).

Таблица 7

**Смета расходов и калькуляция себестоимости
(сводная)**

Наименование показателей	Год (период)				
	0		1	...	n
	На ед. продукции, сум	Всего, сум			
1	2	3	4	...	n
1. Объем продаж, всего					
2. Себестоимость, всего, в том числе:					
2.1. Сырьё					
2.2. Материалы					
2.3. Покупные и комплект. изделия					
2.4. Топливо					
2.5. Электроэнергия					
2.6. ФЗП рабочих					
2.7. ФЗП специалистов и служащих					
2.8. Начисления на ФЗП					
2.9. Амортизация ОПФ					
2.10. Расходы на рекламу					
2.11. Представительские расходы					
2.12. Расходы на обучение					
2.13. Аудит, консультации					
2.14. Процент за кредит					
2.15. Налог на дороги					
2.16. Прочие затраты					
3. Внереализационные операции (сальдо)					
3.1. Доход по ценным бумагам					
3.2. Доход от аренды					
3.3. Сальдо штрафов					
3.4. Налог на имущество					
3.5. Налог на землю					
3.6. Налог на рекламу					
3.7. Прочие доходы и расходы					
4. Балансовая прибыль					
5. Налоги и платежи из прибыли					
5.1. Налог на прибыль					
5.2. Прочие налоги					
6. Чистая прибыль					

Примечание:

Состав затрат и их классификация приняты в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 15.10.2003 г №444 «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов».

Себестоимость продукции – важнейший показатель экономической эффективности её производства, отражающий все стороны хозяйственной деятельности и аккумулирующий результаты использования всех производственных ресурсов.

Источники информации: данные статистической отчетности «Отчёт о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия (организации)», плановые и отчетные калькуляции себестоимости продукции, данные синтетического и аналитического учёта затрат по основным и вспомогательным производствам.

Объекты анализа себестоимости продукции:

- полная себестоимость продукции в целом и по элементам затрат;
- уровень затрат на сум выпущенной продукции;
- себестоимость отдельных изделий;
- отдельные статьи затрат.

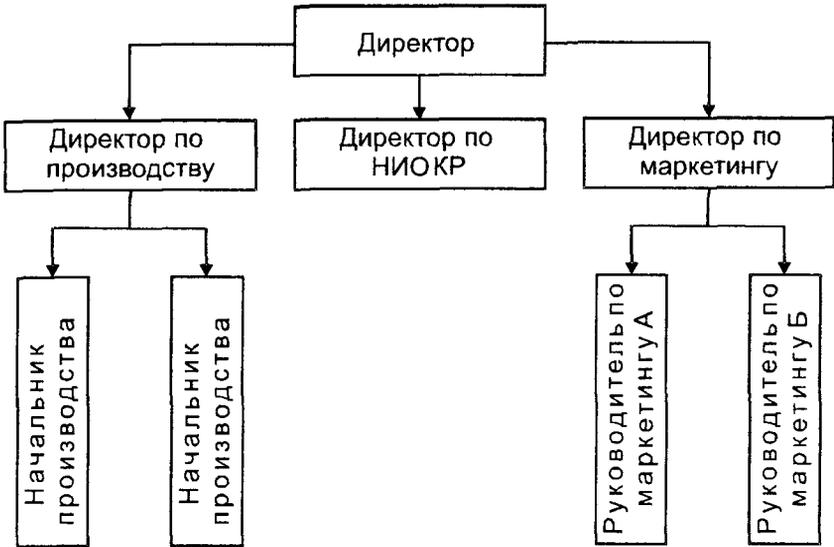
При изменении объёма производства продукции возрастают только переменные затраты (сдельная зарплата производственных рабочих, прямые материальные затраты, услуги), постоянные расходы (амортизация, арендная плата, повременная зарплата рабочих и административно-управленческого персонала) остаются неизменными в краткосрочном периоде (при условии сохранения прежней производственной мощности предприятия).

Затраты на сум произведённой продукции - очень важный показатель, характеризующий уровень себестоимости продукции в целом по предприятию. Во-первых, он универсален, поскольку может рассчитываться в любой отрасли производства, а во-вторых, наглядно показывает прямую связь между себестоимостью и прибылью.

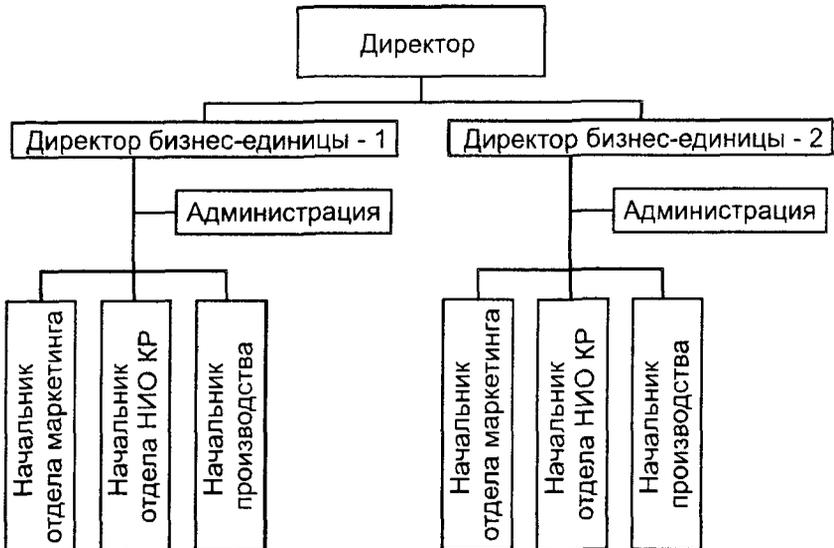
Таким образом, выходными данными производственного плана являются все сведения о потребностях в ресурсах для процесса производства, которые являются входными данными для следующего раздела бизнес-плана – организационного плана, задача которой является определить пути обеспечения требуемых ресурсов.

5.6. Управление и организация производства

Типы организационных структур.
Функциональная организация



Организация на основе бизнес-единиц



«Дормаш»: новая организационная структура. Корпоративный центр: функции и виды деятельности



ДЕЙСТВИЯ И ОТНОШЕНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Руководство бизнес-единиц

Играет лидирующую роль в процессе планирования; обеспечивает проведение его таким образом, чтобы оно приносило пользу как центральному руководству, так и на уровне бизнес-единиц; не допускает формального подхода.

Помогает центральному руководству понять важнейшие вопросы, стоящие перед подразделением, и

Центральное руководство

Уделяет достаточно времени разработке стратегии, выявлению и решению стратегических проблем (как индивидуальная, так и коллективная работа) Участвует в конструктивном диалоге с руководством бизнес-единиц, стимулирует установку высоких целевых показателей и развитие соревновательного духа. Следит за тем, чтобы в процессе планирования основное внимание уделялось важным стратегическим вопросам каждой бизнес-единицы

направить усилия на их решение.
 Использует совещания с высшим руководством компании для совершенствования стратегии и планов;
 не допускает формальных отчетов.
 Проявляет бескомпромиссность при определении стратегических целей и инициатив.
 Использует и предоставляет точные, глубокие и достоверные данные, полученные в результате фактического анализа
 Конкретно формулирует реально выполнимые, взаимоувязанные и поддающиеся точному измерению цели и планы

Требует подготовки материалов с соблюдением установленных стандартов (например, данные фактического анализа); в случае неадекватной подготовки подведение итогов в области стратегии переносится на другой срок.
 Участвует в активном диалоге и обобщает полученную информацию, внося таким образом вклад в эффективность деятельности компании
 Своевременно сообщает выводы по результатам подведения итогов в области стратегии.
 Обеспечивает быстроту и эффективность обмена информацией и принятия решений; требует этого от подчиненных
 Обеспечивает ответственность руководства бизнес-единиц за достижение ожидаемых результатов

Принципы оплаты труда руководителей подразделений корпоративного подчинения

Цели

Обеспечение материального стимулирования достижения высокой эффективности.
 Отражение как долгосрочных, так и краткосрочных результатов.
 Поощрение сотрудничества между бизнес-единицами и деятельности в интересах "Дормаша" в целом.
 Обеспечение стабильного положения каждого сотрудника

Компоненты

Премии в зависимости от результатов, достигнутых собственным подразделением и "Дормашем" в целом.
 Достижение согласованных целей, например: доля рынка, качество (рекламации заказчиков).
 Норма прибыли.
 Рентабельность инвестированного капитала.
 Оценка личного вклада в корпоративную культуру.

Ставка заработной платы.

Схема выплат

Годовые премии:
 – По итогам года.
 – Выплачиваются за период в один-два года с поправкой на инфляцию.
 – Могут выдаваться в виде акций предприятия или пособий при увольнении вместо наличных выплат.
 – Не выплачиваются при увольнении по собственному желанию или за допущенные ошибки.

Выплачивается ежемесячно, может включать акции компании и дополнительное пособие при увольнении.

Описание должности директора бизнес-единицы

Обязанности:

- Удовлетворение потребности покупателей.
 - Создание здоровой рабочей обстановки в подразделении.
 - Обеспечение долгосрочной и краткосрочной прибыльности в отношении движения **денежных** средств от основной деятельности, обеспечение рентабельности инвестиций.
 - Достижение прочих целей, определенных совместно с корпоративным центром
- Подчинение: генеральному директору.

<i>Основная деятельность</i>	<i>Решения</i>	<i>Критерии эффективности</i>	<i>Механизмы управления</i>
Постановка целей бизнес-единицы и доведение их до сотрудников Инициирование разработки бюджета и участие в его разработке Осуществление программ повышения эффективности Связь с корпоративным центром при необходимости поддержки Участие в переговорах с основными поставщиками, потребителями, профсоюзами, властями, банками и партнерами Представление докладов по проверке исполнения, о результатах работы	Бюджеты руководителей функций внутри бизнес-единицы Ключевые решения по продукции, ценам и рынкам Инвестиции до установленного предельного размера Урегулирование конфликтов между функциями внутри бизнес-единицы	Движение денежных средств от основной деятельности Рентабельность инвестиций Доля рынка Организационное развитие Критерии, связанные со спецификой деятельности бизнес-единицы	Критерии оценки эффективности работы Оплата труда и продвижение сотрудников по службе Бюджеты Подбор персонала Организация бизнес-единицы

5.7. Финансовый план

Бюджетирование

Бюджетирование – это:

- Управление деньгами с помощью различных бюджетов.
- Процесс разработки исполнение контроля и анализа финансового плана.
- Распределения системы согласованного направления деятельностью подразделений предприятия.

Внутрифирменное бюджетирование как управленческая технология включает три основные части:

- техническую (цели и задачи, целевые показатели, виды бюджетов, схемы консолидации, форматы бюджетов, принципы бюджетов);

- организацию (финансовая структура – набор центров ответственности и учета, регламент бюджетирования и контроля, шаг финансового планирования, распределение функции и ответственности между уровнями управления, график документооборота, система организационно - распределительных и внутренних нормативных документов);

- автоматизацию (требования к компьютерным программам и исходной информации);

Бюджет – финансовый план компании, выраженное в цифрах, планированное на будущее финансовое состояние компании, финансовое количественно-определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей (план).

Типология внутрифирменных бюджетов:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);

- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции);

- производственный бюджет (бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат труда, бюджет накладных расходов, бюджет прямых операционных или производственных затрат, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов);

- вспомогательные бюджеты (план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный или инвестиционный план);

- специальные бюджеты (бюджет балансовой прибыли, баланс чистой прибыли, бюджет НИОКР, бюджет технической реконструкции производства, налоговый бюджет).

Объектом бюджетирования является бизнес (как отдельно, так и предприятие, в целом), т.е. объектом планирования в данном случае являются образованные центры финансовой ответственности, центры финансового учета и место возникновения затрат.

Финансовая структура компании – это набор бизнесов и (или) других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т.п.), распределенный между структурными подразделениями компании, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.

Бюджетный регламент – это установленный в компании порядок составления (разработки, представления (передачи)), согласования (визирование), консолидации (обработки и ана-

лиза), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Организация управления бюджетами:

- определение набора служб и должностных лиц (руководителей и специалистов) различного уровня управления, ответственных за все этапы составления, согласования и утверждения, оценка исполнения и контроля за всеми видами бюджетов и компании;
- распределение между ними функций и должностных обязанностей, сферы компетенции и ответственности;
- определение «арбитра», т. е. должностное лицо в компании (из числа руководителей высшего звена, на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов);
- установление порядка взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между службами различных уровней управления;
- закрепление в системе внутренних нормативных документов (положениях, приказах, должностных инструкциях) распределения функций, обязанностей и полномочий.

Формат бюджета движения денежных средств для структурного подразделения АО на 2001 г.

Показатели	2000	Янв.	Фев.	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Вступительное сальдо									
Поступило денежных средств. Выручка от реализации товаров, продукции, услуг - всего В том числе: За наличный расчет и предоплата поступления за ранее отгруженную продукцию Выручка от реализации основных средств, Кредиты, займы Дивиденды и полученные проценты Прочие поступления									

Направлено денежных средств. Оплата товаров и услуг В том числе: Сырье, материалы, товары ,прочие прямые расходы структурного подразделения, накладные расходы структурного подразделения, расчеты с АО. Оплата труда с отчислениями Первоначальные капитальные затраты В том числе на: Выдачу авансов Оплату участия в строительстве Оплату машин и оборудования Финансовые вложения Выплата дивидендов Расчеты с бюджетом Оплата процентов по кредитам Прочие выплаты и перечисления В том числе: Возврат займов Прочие									
Кассовый прирост									
Конечное сальдо									

Формат бюджета доходов и расходов (прибыли и убытков) для структурного подразделения, сум

Показатели	2000 (факт)	Янв.	Февр.	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Общий оборот									
Резерв для расчета с госбюджетом Полуфабрикаты для других цехов									
Чистая выручка от реализации									

Прямые затраты (себестоимость). Закупки товаров, сырья, материалов, основные материалы, покупные изделия. Основная заработная плата с начислениями. Прочие операционные расходы									
Валовая прибыль									
Накладные расходы Коммерческие расходы реклама прочие управленческие расходы: -амортизация основных фондов -заработная плата -с начислениями прочие Проценты к получению Проценты к уплате Прочие операционные доходы Прочие операционные расходы Общезаводские расходы амортизация основных фондов заработная плата с начислениями прочие									
Полуфабрикаты других цехов									
Прочие внереализационные доходы. Прочие внереализационные расходы									
Балансовая прибыль (убыток) структурного подразделения									
Налог на прибыль									
Отвлеченные средства Погашение кредитов Прочие выплаты и резервы Чистая прибыль (убыток) структурного подразделения									

Бюджет управленческих расходов на 2001 г., тыс. сум

Показатели	2000 (факт)	Месяцы 2001												Всего за год	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Планируемые расходы															
Управленческие расходы															
Амортизация															
Аренда															
Содержание зданий и помещений															
Заработная плата управленческого и прочего общезаводского персонала															
Канцелярские расходы															
Услуги связи															
Командировочные расходы															
Проценты за кредиты															
Налоги, включаемые в себестоимость															
Прочие расходы															
Управленческие расходы															
Итого															

Бюджет продаж

Наименование продукции	Количество	Цена без НДС, тыс. сум	Выручка без НДС, тыс. сум	НДС тыс. сум	Выручка с НДС, тыс. сум
А					
Б					

Бюджет производства и бюджет переходящих запасов готовой продукции

Наименование продукции	Объем реализации, шт.	Срок хранения запасов на складе (норма запаса), тн.	Запас готовой продукции		Товарная продукция, шт.
			На конец периода	На начало периода	
А					
Б					

Бюджет производства и переходящих запасов незавершенного производства.

Наименование продукции	Товарная продукция, шт.	Длительность производственного цикла,	Коэффициент готовности,	Запас незавершенной продукции, шт.		Валовая продукция, шт.
				На конец периода	На начало периода	
А						
Б						

Бюджет потребностей в материалах

Материал	Потребность на расход, кг.	Запас материала на конец периода, кг.	Итого потребность в материале, кг.	Запас материалов на начало периода, кг.	Объем закупок, кг.	Цена за 1 кг. тыс. сум	Стоимость закупок тыс. сум
Металл	68374,2	-15953,98	84328,18	-500	83828,18	200	16765636

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Наименование продукции	Трудоемкость единицы продукции, ч	Средняя часовая тарифная ставка, тыс. сум	Прямые затраты на оплату труда на 1 шт., тыс. сум	Валовая продукция, шт.	Регулирование продукции, шт.	Прямые затраты на оплату труда, тыс. сум	
						На валовую продукцию	На реализованную продукцию

Бюджет общепроизводственных расходов

Статьи затрат	Сумма, тыс. сум
Вспомогательные материалы	
Энергозатраты	
Аренда оплаты труда	
Отчисления	
Ремонт, техобслуживания	
Амортизация	
Итого	

Бюджет коммерческих расходов

Расходы	Продукция А		Продукция Б		Итого
	На единице	На объем	На единице	На объем	
Переменные расходы					
Транспортировка					
Упаковка					
Комиссионные (___% от стоимости)					
Итого					
Постоянные расходы					
Реклама, стимулирование сбыта					
Аренда оплаты труда СС маркетинга и сбыта					
Отчисления					
Услуги сторонних орг. И прочие расходы					
Итого					
Всего ком. расходов					

Бюджет управленческих расходов

Статьи затрат	Сумма
Амортизация	
Содержание зданий и помещений	
Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала	
Канцелярские расходы	
Услуги связи	
Командировочные расходы	
Проценты за кредит	
Налоги, включаемые в себестоимость	
Прочие расходы	
Итого	

Бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков)

	Продукция А		Продукция Б		Итого тыс.сум
	На 1 шт. , тыс.сум	На объем тыс.сум	На 1 шт. , тыс.сум	На объем тыс.сум	
Выручка					
НДС					
Выручка без НДС					
Переменные затраты					
Материалы					
Прямые затраты на оплату труда					
Отчисления					
Переменные комер. расходы					
Итого переменные расходы					
Маржи--- прибыль					
Постоянные расходы					
Вспомогательные расходы					
Энергозатраты					
Аренд. оплаты труда					
Отчисление					
Ремонт, тех. обслуживание					
Амортизация					
Постоянные коммер. расходы					
Общехозяйственные расходы					
Итого постоянных расходов					
Итого издержка					
Прибыль					

Бюджет доходов и расходов

Доходная часть бюджета	Расходная часть бюджета
1. Выручка от реализации продукции	1. Текущие расходы
2. Прочие доходы от текущей деятельности	2. Расход на выплату налогов
3. Доход от финансовой деятельности	3. Расход по финансовой деятельности
Всего доходов	Всего расходов
	Превышение расходов над доходами (дефицит)

Бюджет по балансовому листу (прогноз баланса активов и пассивов на предстоящий квартал)

Активы	Сумма тыс.сум		Пассивы	Сумма тыс.сум	
	На начало периода	На конец периода		На начало периода	На конец периода
I Налогосрочные активы			I Источники собственных средств		
1. Нематериальные активы			1. Уставный капитал		
2. Основные средства			2. Добавленный капитал		
3. Вложения во внеоборотные активы			3. Резервный капитал		
			4. Нераспределенная прибыль		
Итого по разделу I			Итого по разделу I		
II Текущие активы			II Обязательство		
1. Запасы			1. Долгосрочные кредиты и займы		
2. Дебиторская задолженность			2. Краткосрочные кредиты и займы		
3. Денежные средства			3. Кредиторы		
4. Финансовые вложения			4. Прочие краткосрочные обязательства		
Итого по разделу II			Итого по разделу II		
Баланс			Баланс		

Капитальный бюджет

Капитальные затраты	Источники поступления средств
1. Строительство или приобретения зданий и сооружений	1. Собственные средства (чистая прибыль, амортизационные отчисления и др.)
2. Приобретения машин и оборудования, не входящих в сметы строок	2. Привлечение акционерного капитала
3. Приобретения нематериальных активов	3. Средства, поступающие в порядке текущих поступлений
4. прочие капитальные затраты	4. Финансовый лизинг
5. Налоговые и иные обязательные платежи в бюджетную систему	5. Долгосрочные кредиты
6. -----	6. Эмиссия облигаций
	7. Прочие
Общий объем капитальных вложений - всего	Источники средств - всего
	Сальдо капитальных затрат и поступлений средств (+ или -)

График разработки бюджетов и расходов ЦФО

Временной интервал	1-й бюджетный период			1-е полугодие (6 месяцев)			2-й бюджетный период		
	I-квартал			II-квартал			III-квартал		
	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7	Месяц 8	Месяц 9
Мероприятия									
Представление бюджета на следующий месяц	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Представление (корректировка) бюджета на следующий квартал (полугодие)		10			10			10	

Платежный календарь предприятия

Расходы					Поступления				
№ п\п	Статьи	план	факт	Отклонения (+,-)	№ п\п	Статьи	план	факт	Отклонения (+,-)
1	Неотложные нужды				1	От реализации по основной деятельности			
2	Заработная плата и приравненные к ней платежи				2	От прочей реализации			
3	Платежи в бюджет: Налог на прибыль. Налог на имущество НДС. Акциз. Налог на пользователей автодорог Налог с владельцев транспортных средств. Налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы. Налог на рекламу. Земельный налог. Другие налоги и сборы. Экономические санкции				3	От реализации ценных бумаг и валюты			
4	Платежи во внебюджетные фонды				4	Поступление просроченной дебиторской задолженности			
5	Оплата счетов за товарно-материальные ценности				5	Поступление кредита по товарно-материальным ценностям			
6	Просроченная кредиторская задолженность				6	Полученные авансы от покупателей и заказчиков			
7	Оплата счетов подрядчиков за выполненные капитальные работы				7	Поступление арендных платежей			
8	Просроченная кредиторская задолженность				8	Поступление безвозмездной финансовой помощи			
9	Погашение срочных ссуд банков				9	Целевые поступления			

10										

5.8. Анализ рисков и чувствительность к изменениям среды

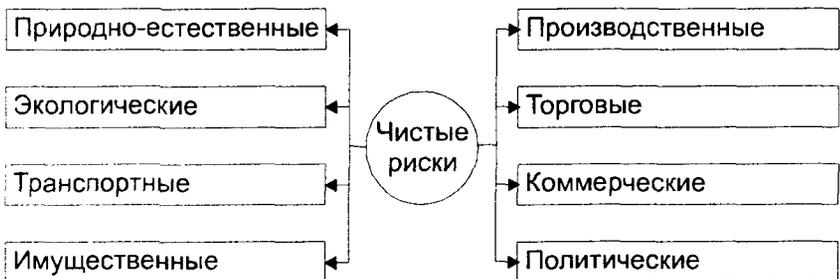
Данный раздел бизнес-плана является его завершающей частью. В нем должна быть получена оценка достижимости планируемых результатов и определены способы снижения негативных рисков. Достоверность бизнес-плана зависит от уровня проработки раздела «Анализ рисков».

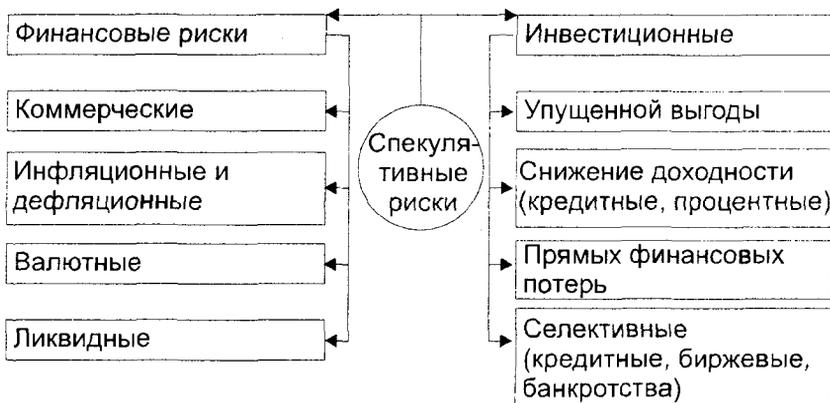
Управление рисками

Риски подразделяются на следующие виды:

- производственный риск;
- кредитно-финансовый риск;
- инвестиционный риск;
- рыночный риск.

Классификация видов рисков





Виды потерь и риски

- Трудовые потери
- Финансовые потери
- Особые виды потери (связанные с инфляцией, изменением валютного курса, изъятием средств)
- Потери времени
- Социальные потери
- Нежизнеспособность проекта
- Налоговый риск
- Риск недоплаты задолженностей
- Риск незавершенного строительства

Финансовые и инвестиционные риски

- Риск упущенной выгоды
- Риск снижения доходности
- Кредитный риск
- Биржевые риски
- Селективные риски
- Риск банкротства

Способы снижения риска в практике управления проектами

- Распределение риска между участниками
- Страхование
- Резервирование

VI. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.1. Информационные системы управления производством

Под системой понимают любой объект, который одновременно рассматривается и как единое целое, и как объединенная в интересах достижения поставленных целей совокупность разнородных элементов.

Информационная система - взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели

Внедрение информационных систем может способствовать:

- получению более рациональных вариантов решения управленческих задач за счет внедрения математических методов и интеллектуальных систем и т.д.;
- освобождению работников от рутинной работы за счет ее автоматизации;
- обеспечению достоверности информации;
- замене бумажных носителей данных на магнитные диски или CD диски, что приводит к более рациональной организации переработки информации на компьютере и снижению объемов документов на бумаге;
- совершенствованию структуры потоков информации и системы документооборота в фирме;
- уменьшению затрат на производство продуктов и услуг;
- предоставлению потребителям уникальных услуг;
- отысканию новых рыночных ниш;
- привязке к фирме покупателей и поставщиков за счет представления им разных скидок и услуг.

Классификация ИС по сфере применения

Информационные системы организационного управления предназначены для автоматизации функций управленческого персонала. К этому классу относятся информационные системы управления как промышленными фирмами, так и непромышленными объектами: гостиницами, банками, торговыми фирмами и др. основными функциями данных систем является оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ, перспективное и оперативное планирование, бухгалтерский учет, управление сбытом и снабжением и др. экономические задачи.

ИС управления технологическими процессами служат для автоматизации функций производственного персонала. Они широко используются при организации поточных линий, изготовлении микросхем, на сборке, для поддержания технологи-

ческого процесса в металлургической и машиностроительной промышленности.

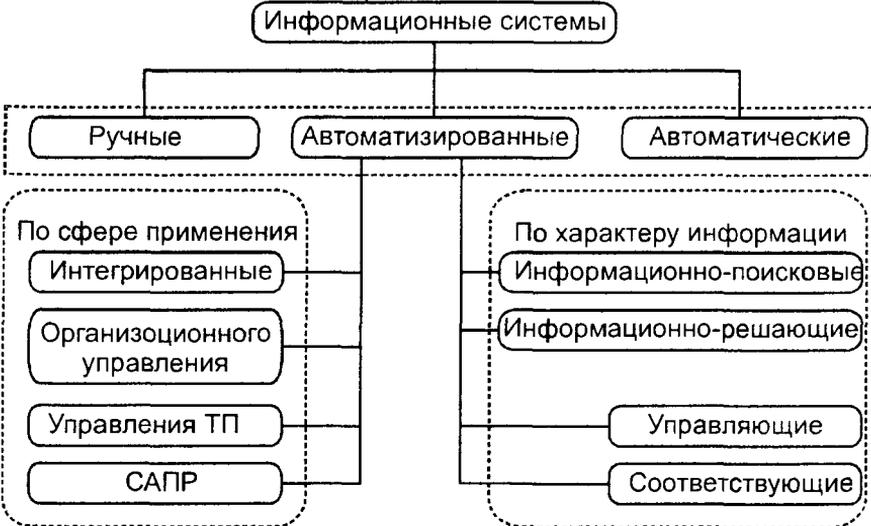
ИС автоматизированного проектирования предназначены для автоматизации функций инженеров-проектировщиков, конструкторов, архитекторов, дизайнеров при создании новой техники или технологии. Основными функциями подобных систем являются: инженерные расчеты, создание графической документации.

Интегрированные (корпоративные) ИС используются для автоматизации всех функций фирмы и охватывают весь цикл работ от проектирования до сбыта продукции. Широта охвата управленческих функций в корпоративных информационных системах обусловила их гораздо более высокую сложность и стоимость. Приобретение такой системы объектом, не обладающим упорядоченностью и массовостью процессов, вряд ли способно немедленно повысить конкурентоспособные преимущества объекта. Но поскольку внедрению любой сложной системы предшествует обучение пользователей и этап настройки, подготовительный период неизбежно способствует перепроектированию, улучшению деловых процессов. Таким образом, внедрение корпоративных ИС сопровождается положительным эффектом общей упорядоченности, который будет сопряжен с тем большим экономическим эффектом, чем выше окажется исходная упорядоченность, массовость.

Основные особенности корпоративных информационных систем:

- комплексность охвата функций управления; повышенная упорядоченность деловых процессов;

Классификация информационных систем по разным признакам



- массовость операции; эффективность использования компьютерно-телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения; возможность локальной установки и внедрения отдельных частей; адаптивность функциональной и инструментальной структуры системы к особенностям управляемого объекта; возможность развития системы после ее внедрения на объекте.

Структура корпоративной ИС

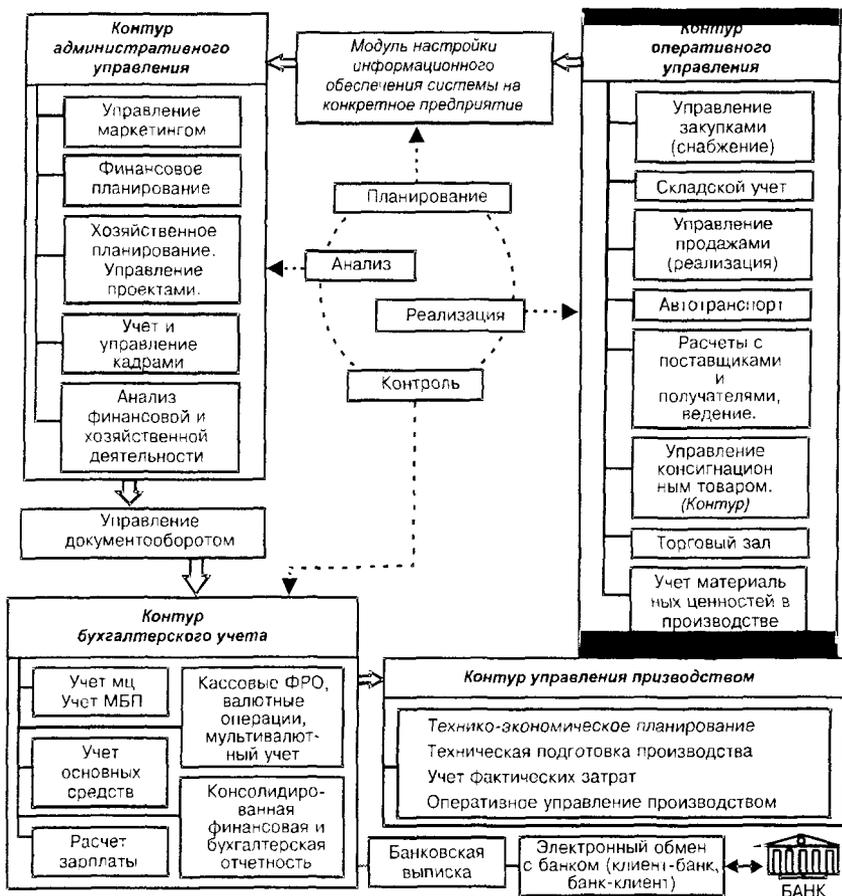
- Контур административного управления. Контур оперативного управления.

- Контур управления производством. Контур бухгалтерского учета.

- Управление документооборотом. Управление маркетингом.

- Финансовое планирование. Хозяйственное планирование. Управление проектами.

Функциональная структура системы «Галактика»



- Анализ финансовой и хозяйственной деятельности.
- Учет и управление кадрами.

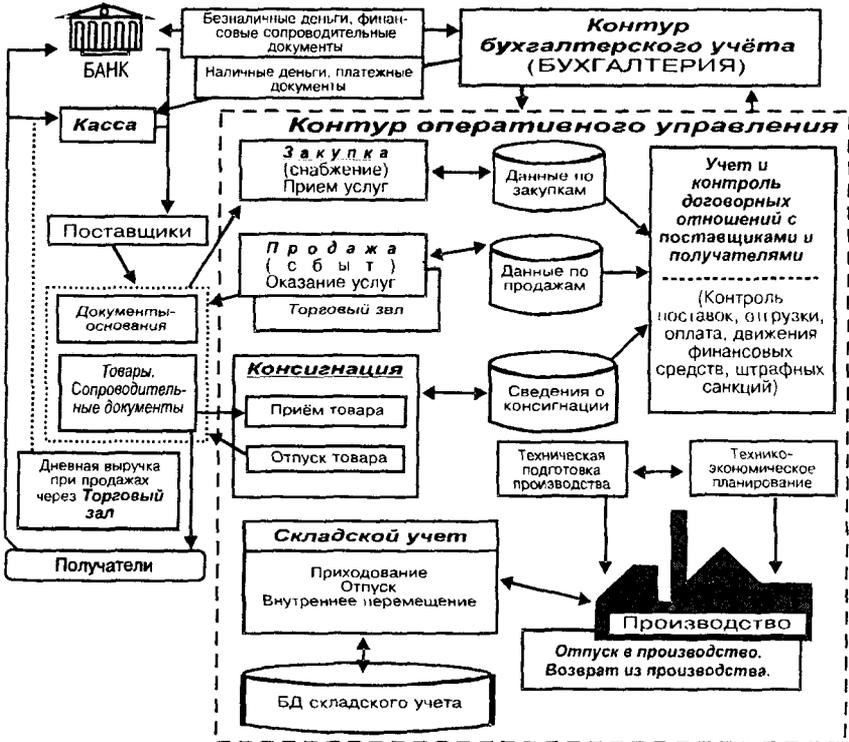
Модуль «Управление документооборотом»:

создание и ведение номенклатуры дел фирмы; создание полнотекстных документов; классификация документов и их использование; мониторинг стадий обработки документов и контроль их исполнения; поиск документов; продвижение документов по маршруту.

Контур оперативного управления

- Управление закупками(снабжение).
- Складской учет.
- Управление продажами(реализация).
- Автотранспорт.
- Расчеты с поставщиками и получателями, ведение договоров.
- Управление консигнационным товаром.
- Торговый зал.
- Учет материальных ценностей в производстве.

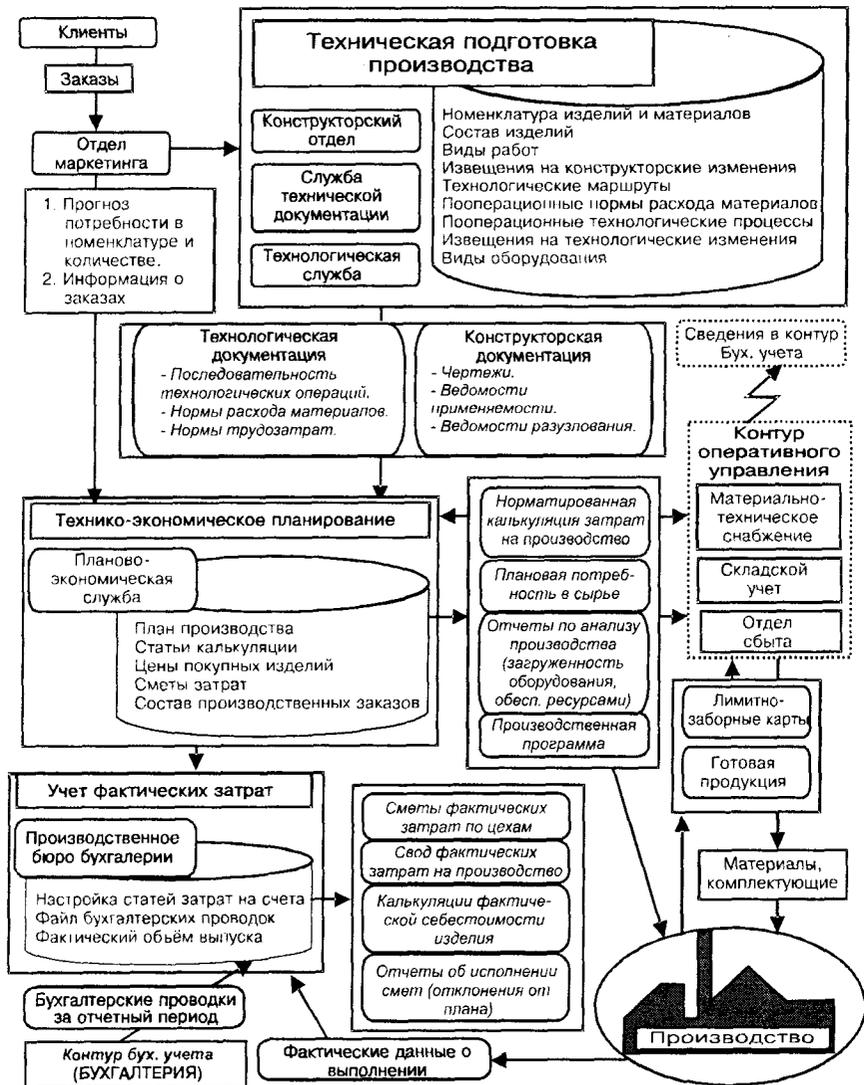
Схема информационных потоков контура оперативного управления корпоративной информационной системы «Галактика»



Контур управления производством

- Технико-экономическое планирование.
- Учет затрат на производство.
- Оперативное управление производством.
- Техническая подготовка производства.

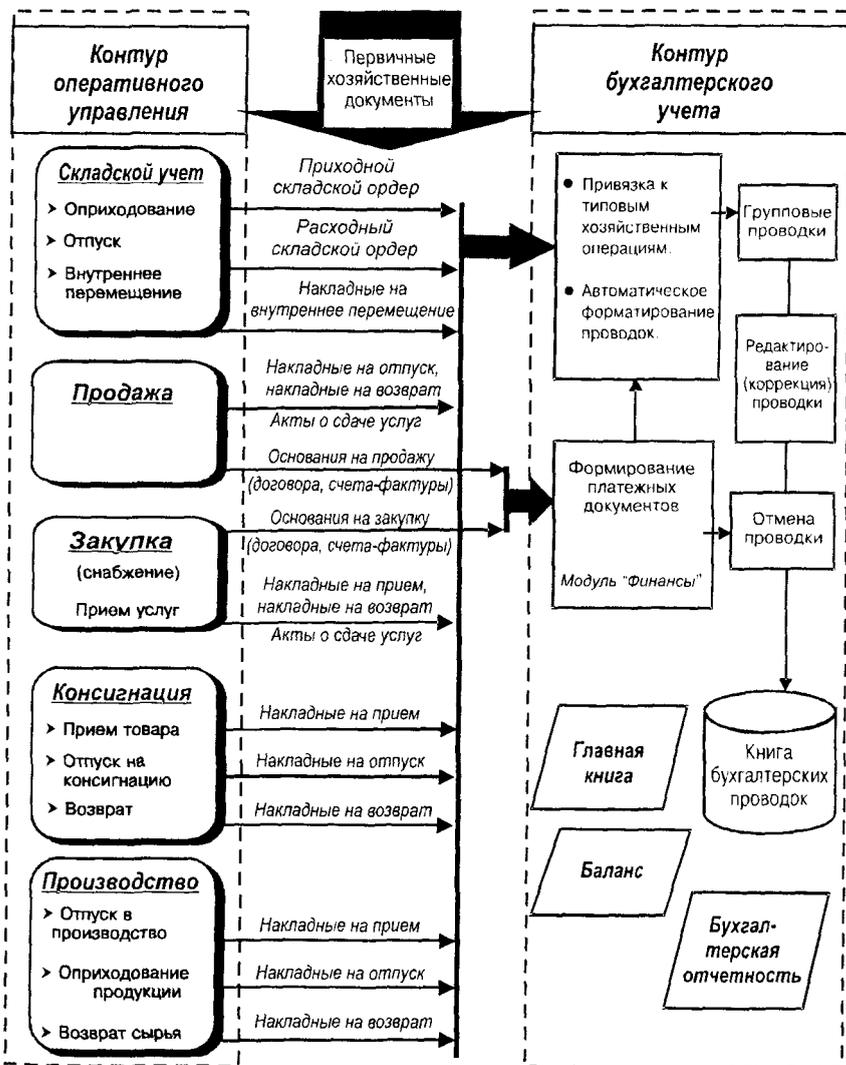
Информационные потоки в контуре управления производством



Контур бухгалтерского учета

- Учет малоценных и быстроизнашивающихся предметов.
- Учет основных средств и нематериальных активов.
- Расчет заработной платы.
- Кассовые и финансово-расчетные операции.
- Консолидированная финансовая и бухгалтерская отчетность.

Схема информационных взаимосвязей контуров оперативного управления и бухгалтерского учёта



6.2. Операционные технологии

Задачи на тему «Разработка математических моделей бизнес-процессов и поиск оптимального решения»

Задача 1

Автозавод выпускает автомобили четырех моделей: Хат, Седан, Джип, Вагон. Ежемесячно он может выпускать не более 1000 автомобилей, что связано с технологическими возможностями завода. В течение месяца 1000 работников завода работают по 150 часов каждый. Завод может израсходовать за месяц не более 900 тн стали.

Цель состоит в том, чтобы произвести такой ассортиментный набор моделей и такое количество единиц каждой модели, которые принесут заводу максимальную прибыль. При этом необходимо придерживаться ограничений со стороны ресурсов, т.е. времени, мощности завода и сырья.

Нормативные данные, разработанные службой технико-экономического планирования, сведены в следующую таблицу:

Модель автомобиля	Затраты стали на единицу продукции, тн	Затраты времени на единицу продукции, час	Прибыль с единицы, \$
Хат	0,76	80	625
Седан	1,00	130	825
Джип	0,72	110	600
Вагон	1,50	140	1200

Кроме того, имеются дополнительные ограничения на каждую модель автомобиля, связанные со спросом, выраженным через суммарный дилерский заказ: дилеры заказывают не менее 100 и не более 700 автомобилей каждой модели (нижний предел заказа может быть связан с точкой безубыточности для дилерских пунктов, а верхний - с максимально возможным спросом).

Упражнения на тему «Финансовый анализ в EXCEL»

1. Вычислить n -годовичную ипотечную ссуду покупки квартиры за P тн с годовой ставкой $i\%$ и начальным взносом $A\%$. Сделать расчет для ежемесячных и ежегодных выплат для исходных данных, представленных в следующей таблице:

Вариант	n	P	i	A
1	7	170 000	5	10
2	8	200 000	6	10

2. Вас просят дать в долг P тн и обещают вернуть P_1 тн через год, P_2 тн. — через два года и т.д. P_n тн — через n лет. При какой годовой процентной ставке эта сделка имеет смысл?

Вариант	N	P	P_1	P_2	P_3	P_4
1	3	17 000	5 000	7 000	8 000	
2	4	20 000	6 000	6 000	9 000	7 000

3. Вас просят дать в долг P тн и обещают возвращать по A тн в течение n лет. При какой годовой процентной ставке эта сделка имеет смысл?

Вариант	n	P	A
1	7	170 000	30 000
2	8	200 000	31 000

4. Вычислить основные платежи, плату по процентам, общую ежегодную выплату и остаток долга на примере ссуды P тн под годовую ставку $i\%$ на срок n лет.

Вариант	n	P	i
1	7	170 000	5
2	8	200 000	6

Функция ПЛТ или ПППАТ (годовая или месячная процентная ставка; срок погашения ссуды; размер ссуды), величина выплаты за один период годовой ренты при постоянной процентной ставке.

Функция ЧПС или НПЗ (годовая учетная ставка; объемы выплаты по годам), чистая приведенная стоимость.

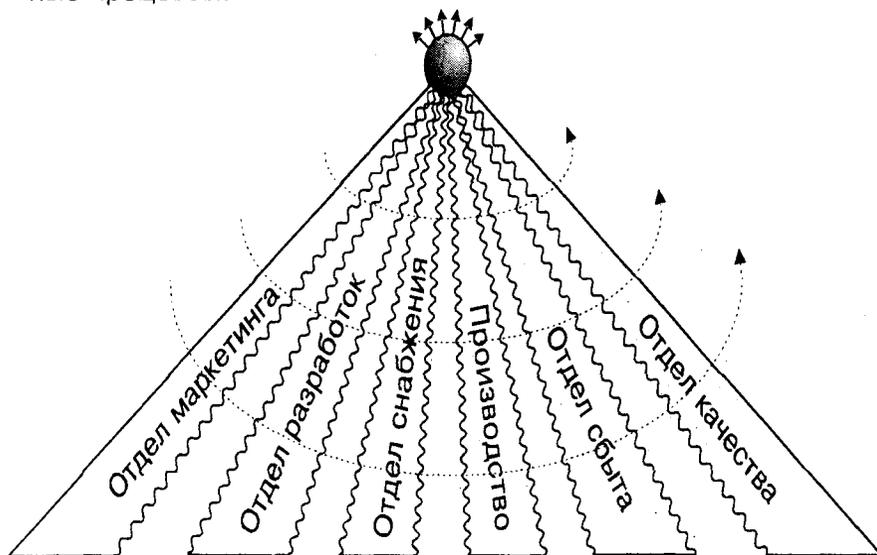
Функция ПС или ПЗ (процентная ставка за период; общее число периодов выплат; величина постоянных периодических платежей), текущий объем вклада на основе постоянных периодических платежей.

6.3. Разработка продукта и управление качеством (стандарты серии ISO-9000)

Структура компании.

В книжках по бизнесу принято изображать компании в виде пирамид, видимо для того, чтобы подчеркнуть их устойчивость и незабываемость в веках. Это - полная чушь. На самом деле, компании напоминают скорее набор кольев, связанных наверху, где каждый кол - это функциональное подразделение.

И главная проблема менеджмента и, прежде всего менеджмента качества – превратить этот частокороль во взаимосвязанные процессы.

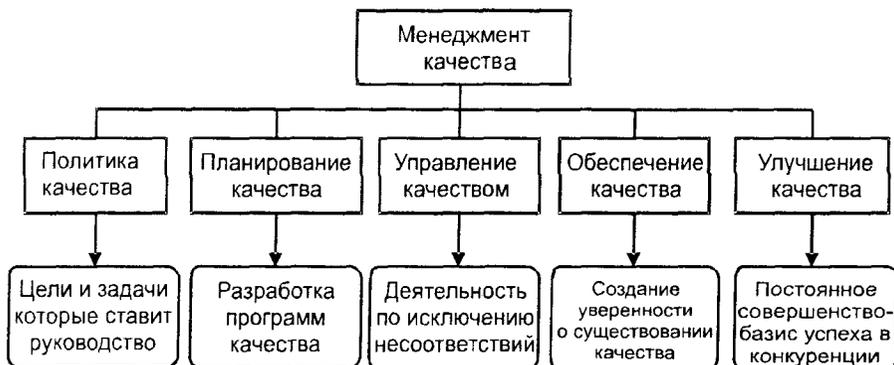


Руководители компаний обычно считают, что ответственность за качество достаточно возложить на какое-то лицо или службу. Этот ошибочный взгляд стоил жизни многим компаниям.

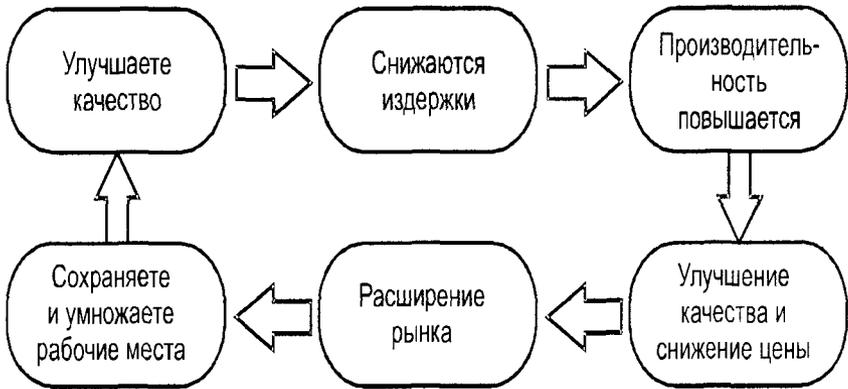
«Качество - это не функция, и директор по качеству - не функциональный, а системный менеджер».

«Для бизнеса важнее денег - источник денег. А источник денег - это потребители».

Менеджмент качества

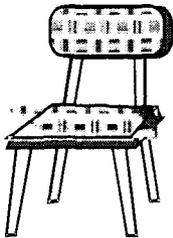


Цепная реакция Деминга.

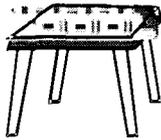


«Надо создать систему, в которой люди правильно взаимодействуют друг с другом без прямого вмешательства дирекции. Президент (генеральный директор) создает систему менеджмента качества. Люди работают в системе, а глава фирмы работает над совершенствованием системы».

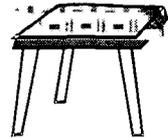
«Метаморфозы» несогласованности действий между отделами



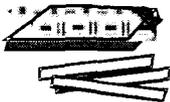
Служба маркетинга исследовала потребности



Конструкторский отдел разработал проектную документацию



Производственный отдел изготовил



Отдел доставки упаковал и доставил потребителю



Потребитель испытал

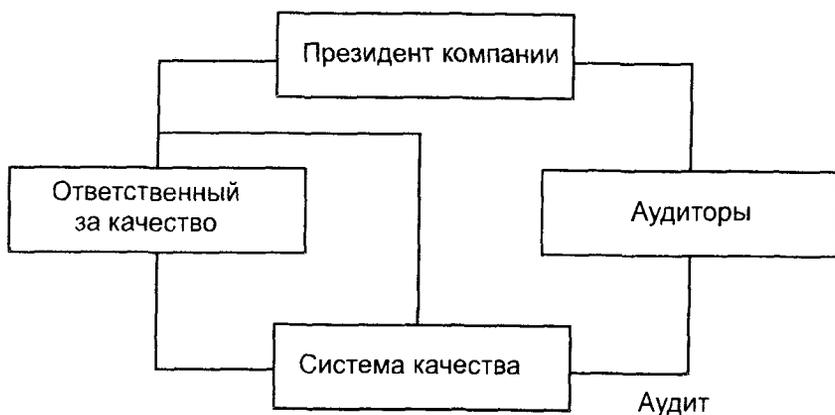


А это то, что хотел потребитель за ту же цену

Спираль качества



Результаты аудита



«Не все понимают, что система качества - это и система власти, которую получают внутренние аудиторы. Многим боссам очень хочется выгнать аудиторов из своих кабинетов, когда они приходят со своими проверками.

И вообще, они не могут понять, как это люди, принадлежащие не к их уровню власти, могут их проверять. Этим боссам надо вдолбить, что система качества - это новая система власти, которой они обязаны подчиниться».



Документирование системы качества

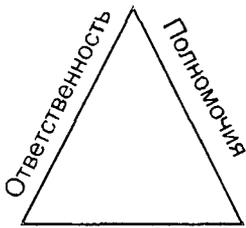
«Меня как-то спросили: Мы написали 80 процедур. Какую бы еще написать, чтобы все они начали работать?»

Я ответил : - Дело не в процедуре, займитесь вовлечением людей в систему качества. Обучайте их, доверяйте им, делегируйте им полномочия». «Главное то, что у людей в головах. Если Вы научите людей работать по-новому, то документ будет только напоминать людям, как работать, но если люди - отдельно и бумаги - отдельно, то, действительно, это выброшенные деньги и потерянное время»

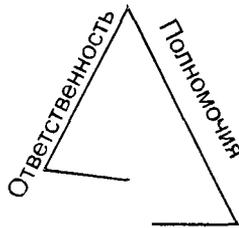
Вы должны понимать, господин президент, очень важную истину- Вы не можете в один момент изменить навыки, стереотипы, обычаи, традиции- это требует много времени - годы. Начинать нужно с правил, процедур, инструкций - их изменить проще.

«Не нужно стремиться к обилию документов, нужно стремиться к тому, чтобы самые важные вопросы были задокументированы, особенно - надлежащие проверкам (аудиту) или потенциально спорные. Остальное отнесите к обучению и возможностям творческого поведения людей. Оставьте им необходимую свободу действий»

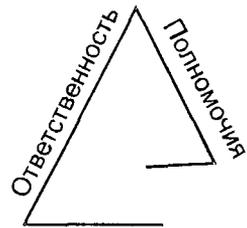
Треугольник «Ответственность - полномочия - взаимодействие»



Взаимодействие



Взаимодействие

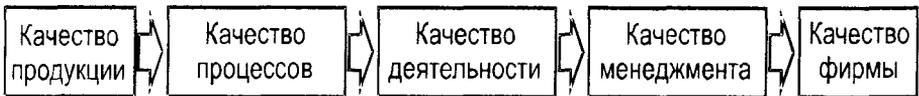


Взаимодействие

«Руководство поручило решать все проблемы с качеством начальнику ОТК. Но с ними никто не хочет взаимодействовать. А зачем, он все равно ничего, не решает»

«Когда начальника ОТК фирмы Джи Би назначили первым вице - президентом по качеству, он занял огромный кабинет, нанял двух секретарш и трех помощников и больше его никто не видел в цехах. «Он стал слишком высокомерным», - говорили про него. «Он ни к кому сам не ходит, ждет, когда к нему запишутся на прием. Теперь ни один вопрос по качеству решить нельзя»

Цепочка качества



«Президент (генеральный директор) должен семь раз сказать слово «Я»:

- 1) Я объявляю качество целью номер 1.
- 2) Я возглавляю работы по разработке политики в области качества.
- 3) Я организую разработку системы качества и назначаю ответственного за неё.
- 4) Я определяю требования к ней.
- 5) Я контролирую ход разработки.
- 6) На основе аудиторских отчетов я осуществляю контроль за эффективность СК.
- 7) Я руковожу процессом улучшения системы».

14 пунктов программы деминга для менеджмента (1980г)

1. Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг.
2. Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии.
3. Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества.

4. Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию.

5. Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы.

6. Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников.

7. Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом.

8. Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации.

9. Разрушайте барьеры между подразделениями, службами, отделами.

10. Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам.

11. Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей.

12. Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.

13. Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников.

14. Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности.

«Перестаньте запугивать своих людей. Со страху люди могут испугаться, но они никогда не займутся непрерывным улучшением процессов. И самое главное - они будут постоянно врать и убегать от ответственности»

«Вы не поверите, но главным его мотивом постоянно улучшать свою работу было самоуважение. Он рассматривал свою работу как часть самого себя. Когда ему предложили сделать оплату труда, он отказался, хотя сильно проиграл в деньгах. Все считали его чудачком. Теперь на двери его кабинета висит табличка - «Президент»

«Репрессивный менеджмент опирается на два вопроса : «Кто виноват?» и «Что делать?». Такой менеджмент предполагает, что у каждой проблемы есть имя, фамилия и отчество, и достаточно найти их носителя, наказать его - и проблемы больше не повторятся. Все просто, как в опытах русского академика Павлова с собаками.

Гуманистический менеджмент ставит два других вопроса: «Что виновато?» и «Кто делать?» - т.е. надо искать причины проблем и лидеров, способных разрешить эти проблемы».

VII. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

7.1. Введение в курс маркетинга. Система маркетинговых исследований

Маркетинг - это управление предприятием в его взаимосвязи с рынком и с учетом принятия всех решений на базе оценки влияния этих решений на потребление.

Группы определений маркетинга:

- маркетинг как организация торговой деятельности;
- маркетинг как система организационно-технических и коммерческих функций промышленного и торгового капитала по реализации товаров;
- маркетинг как рыночная концепция управления современным производством.

Современные определения маркетинга

Маркетинг - выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, постоянные и агрессивные решения.

Маркетинг - виды деятельности, направленные на выявление и удовлетворение потребностей и желаний потребителей посредством обмена.

Этапы развития маркетинга:

- До 1950 г. - ориентация на производство и сбыт.
- 1950-1980 гг. XX в - ориентация на потребителя.
- С 1980-х гг. - ориентация на конкурентов.
- Стратегический маркетинг.

Маркетинг, как принцип управления фирмой - принцип поведения фирмы, заключающийся в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на требования и нужды потребителя.

Маркетинг как средство - усилие по получению преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий.

Маркетинг как метод - систематический, опирающийся на современный инструментарий поиск решений.

Основные направления маркетинга:

- выход на рынок (предложение потребителю решения проблемы);
- расширение рынка (увеличение объема сбыта, расширение границ рынка, расширение ассортимента, предложение нового товара);
- обеспечение безопасности рынка (сочетание цены, качества и обслуживания).

Типы рынков:

- потребительские рынки (товары и услуги приобретаются для личного или семейного потребления);

-институциональные рынки (товары и услуги приобретаются для использования в производственном процессе, перепродажи или сдачи в аренду);

- рынки некоммерческих и государственных предприятий;
- глобальные рынки.

Объекты маркетинга:

-товары, услуги, ощущения, события, личности, место, имущество, идеи, информация, образ торговой марки, фирменный стиль.

Основные понятия маркетинга:

- Нужды, потребности, запросы.
- Товары и услуги.
- Потребительская ценность.
- Удовлетворенность потребителя.
- Качество.
- Обмен, сделки и отношения.
- Рынки.
- Спрос.
- Взаимовыгодные отношения с потребителями.

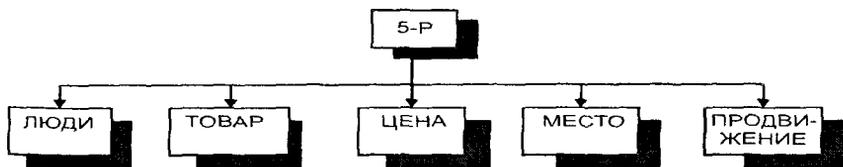
Концепции управления маркетингом:

- Совершенствования производства.
- Совершенствования товара.
- Интенсификация коммерческих усилий.
- Совершенствования маркетинга.
- Социально-этического маркетинга.
- Стратегическая.

Виды маркетинга в зависимости от состояния спроса:

- Конверсионный (отрицательный спрос)-Стимулирующий (отсутствующий спрос).
- Развивающий (скрытый спрос)-Синхромаркетинг (колеблющийся спрос).
- Поддерживающий (полноценный спрос)-Демаркетинг (ажмотажный спрос).
- Ремаркетинг (падающий спрос)-Противодействующий (нерациональный спрос).

Элементы маркетинга



Миссия компании

- Отражает вид деятельности.
- Показывает, чего хочет достичь компания.
- Должна быть ориентирована на рынок.
- Должна быть реалистичной.
- Должна быть конкретной.
- Должна соответствовать рыночной среде.
- Должна основываться на отличительных преимуществах.
- Должна стимулировать.

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Государственное - предприятие, опытно-конструкторское бюро	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Наша цель - это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста

Ориентированное на маркетинг предприятие - такое предприятие, которое:

- Выявляет и старается удовлетворить требования спроса.
- Улучшает свое положение на рынке.
- Старается улучшить рентабельность в перспективе.

– Проявляет максимум усилий с целью адаптации (приспособления) к изменениям лучше и быстрее, чем конкуренты.

Маркетинг служит для организации всех действий по закупке, перевозкам, складированию, рекламированию, продаже, стандартизации, упаковке, обучению торгового персонала, производству и пр.

Для этого необходим систематический сбор данных, которые нужны предпринятию для успешного сближения с определенным рынком.

Цели маркетингового исследования

Маркетинговые исследования - это процесс переработки и интерпретации информации о рыночной конъюнктуре, включая весь процесс маркетинга от поиска нового товара до положения товара на рынке, его использования потребителем, внешних воздействий на рынок.

Целью исследования является изучение структурных и эволюционных характеристик рынка, товара, его положения на рынке, использования потребителем, внешних воздействий на рынок.

Этапы маркетингового исследования (последовательность):

– Предварительный анализ и постановка целей и задач исследования.

– Проведение исследования.

– Сбор информации.

– Интерпретация результатов исследования.

– Применение результатов.

– Контроль, корректировка, обратная связь.

План маркетингового исследования (предметы изучения):

– изучение товара;

– изучение потребителя-пользователя;

– изучение конкуренции;

– изучение каналов распределения;

– изучение средств коммуникации и создание благоприятных условий для продажи.

Маркетинговые исследования начинаются с планирования новой продукции и заканчиваются решением о прекращении производства.

Понятие маркетинговых исследований шире анализа данных и включает также создание маркетинговой системы непрерывного сбора, отражения и хранения исходной информации с помощью компьютера.

Используются: опрос, наблюдение, эксперимент, моделирование, имитация.

7.2. Организация процесса SWOT-анализа на предприятии. Сегментация рынка. Товар, товарная политика

Сегмент рынка - группа потребителей, потенциальных покупателей конкретного товара, которых мы условно объединили по одному или нескольким потребительским признакам.

Цель сегментации- максимально проникнуть на отдельные наиболее привлекательные рыночные сегменты, вместо распыления усилий по всему рынку.

Основные характеристики рыночного сегмента:

- Размер сегмента - число потребителей в нем.
- Емкость сегмента - возможный объем реализации товара в натуральных или стоимостных единицах.

При правильно проведенной сегментации мы имеем:

1. Существенные различия между потребителями в различных сегментах и несущественные внутри сегмента.
2. Измеримость характеристик покупателей.
3. Достаточно большую емкость сегмента.
4. Доступность рекламы для потребителей в сегменте.
5. Учет конкуренции (изучение конкурентов и их товаров).

Работать на рынке можно:

1. Работая на сегменте (единичная сегментация);
2. Работая на несколько сегментов (множественная сегментация);
3. Осуществляя массовый маркетинг.

Обычно выделяют четыре основные группы признаков потребителей:

1. Социально- экономические (демографические) признаки.
2. Географические признаки.
3. Психологические признаки.
4. Поведенческие признаки.

Соответственно числу групп признаков выделяют 4 вида сегментации.

Работать на несколько сегментов можно с помощью франчайзинга. Франчайзинг - это способ завоевания рынков посредством представления одной компании другой (по контракту) торговой марки (бренда), технологии, политики ценообразования, политики товара.

Конкуренты – это организации, оперирующие в одной отрасли или сфере бизнеса и при этом предлагающие свои товары (услуги) тем же группам потребителей или предприятия одной отрасли, использующие различную стратегию.

Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют **SWOT-анализ**. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения фирмы. SWOT- анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях угроз).

Сила- это то, в чем компания преуспела, или какая- то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возмож-

ностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. Сила также является результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость- это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может и нет.

SWOT- анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей.

<p>Потенциальные внутренние сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> · полная компетентность в ключевых вопросах · адекватные финансовые ресурсы · хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей · признанный лидер рынка · хорошо проработанная функциональная стратегия · экономия на масштабах производства · умение избежать сильного давления со стороны конкурентов · собственная технология · более низкие издержки · лучшие рекламные кампании · опыт в разработке новых товаров · проверенный менеджмент · большой опыт работы в данной отрасли · лучшие возможности производства 	<p>Потенциальные внешние возможности фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> · способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка · пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей потребителей · способность использовать навыки и технологические ноу- хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции · вертикальная интеграция · снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках · ослабление позиций фирм-конкурентов возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке
<p>Потенциальные внутренние слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> · нет четко стратегического направления развития · устарелое оборудование 	<p>Потенциальные внешние угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> · выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками

<ul style="list-style-type: none"> · низкая прибыль из-за... · недостаток управленческого таланта и умения · отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности · плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании · внутренние производственные проблемы · отставание в области исследований и разработок · слишком узкий ассортимент продукции · недостаточный имидж на рынке · плохая сбытовая сеть · неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности · недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии · себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> · рост продаж продуктов-субститутов · медленный рост рынка · неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств · дорогостоящие законодательные требования · высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса · растущая требовательность покупателей и поставщиков · изменение потребностей и вкусов покупателей · неблагоприятные демографические изменения
--	---

Когда внутренние сильные и слабые стороны компании выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как играют более значительную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Подобным образом некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие – не слишком важны или могут быть легко исправлены.

SWOT- анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны- это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны- пассивы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы) (соотношение 50: 50 определенно нежелательно), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов. Организационная стратегия должна полностью учитывать сильные, слабые стороны компании и ее конкурентные возможности. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению

которого помешают ее слабые стороны. Как правило, менеджеры должны строить стратегию компании на том, что лучше всего получается у нее, и избегать стратегий, успех которых в большей степени зависит от сфер деятельности, в которых компания слаба или ее возможности не проверены.

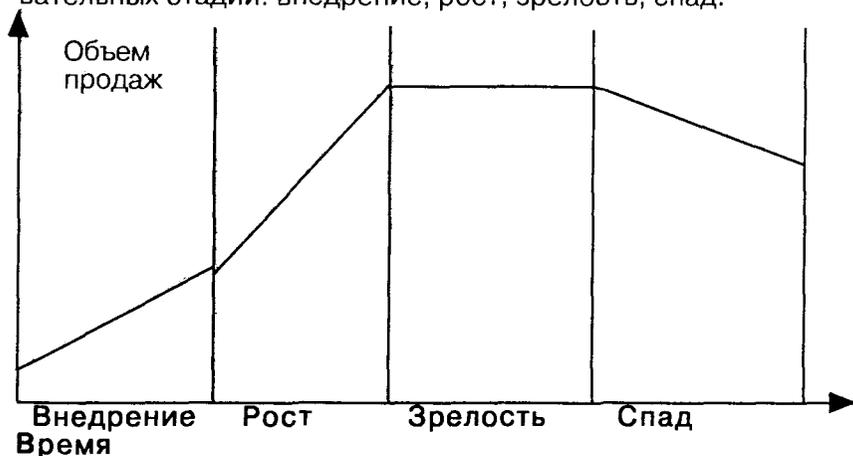
Товар и товарная политика.

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку для привлечения, приобретения, использования или потребления. Уровни товаров: товар по замыслу (фундаментальный уровень) – основная выгода, которую приобретает потребитель; основной товар – качество, технология согласно стандарту; товар в реальном исполнении (ожидаемый товар) – набор атрибутов и условий, которые обычно ожидает потребитель (марка, упаковка, свойства, уровень качества, оформление); товар с подкреплением (улучшенный товар) превосходит ожидания – установка, доставка, гарантия, послепродажное обслуживание; потенциальный товар – возможны дальнейшие улучшения, модернизация и замена.

Стадии ЖЦТ (жизненный цикл товара)

Каждый товар (или услуга) за время своего существования проходит несколько стадий; причем на каждой стадии объемы продаж, цены и прибыльность от реализации различны.

ЖЦТ товаров можно представить в виде четырех последовательных стадий: внедрение, рост, зрелость, спад.



Внедрение

Это период появления товара на рынке. Объемы продаж постепенно увеличиваются по мере знакомства с товаром покупателей. Производитель в это время практически не получает прибыли от реализации товара: большие начальные издержки при невысоких продажах.

Рост

Период быстрого признания товара на рынке и заметного увеличения его прибыльности. На этой стадии фирма по-прежнему стоит перед выбором между высокой долей рынка и высокой долей прибыли. Вложения средств в повышение качества товара, стимулирование продаж и совершенствование системы сбыта могут позволить ей занять доминирующее положение на рынке. Но высокие затраты означают отказ от получения максимума прибыли на данном этапе в надежде на следующую стадию ЖЦТ.

Зрелость (насыщение)

Период постепенного замедления темпов роста продаж, поскольку товар уже получил признание большей части своих потенциальных покупателей. На этой стадии прибыль достигает максимального значения, а затем начинает снижаться в виду увеличения затрат на поддерживающий маркетинг.

Спад

Для большинства товаров (исключение типа «Кока-Кола» крайне редки) рано или поздно наступает период заметного сокращения объема продаж. Причем объем продажи может либо упасть до нуля, либо до очень низкого уровня и стабилизироваться.

Колебания цен на разных стадиях ЖЦТ

На этапе **внедрения** необходимо выбрать либо стратегию «снятия сливок» (высокая цена), либо стратегию прочного внедрения на рынок (низкая цена).

На этапе **роста** первоначально высокая цена (стратегия снятия сливок) должна снижаться, а первоначально низкая цена (стратегия прочного внедрения на рынок), наоборот, - повышаться.

На этапе **насыщения** цена падает.

На этапе **спада** цена еще более снижается.

Здесь необходимо учитывать, что:

- рынок чувствителен к ценам и более низкая цена способствует расширению сбыта;
- с ростом объемов производства его издержки, а также издержки по распределению товара сокращаются.

Конкурентоспособность товара

Степень согласованности мнений экспертов устанавливается на основе расчета коэффициента конкурдации определяемой по формуле:

$$W = 12S / m^2(n^3 - n)$$

Где : m – количество факторов влияющих на конкурентоспособность продукции

n - число наблюдений; S - сумма квадратов отклонений рангов.

$$S = \sum_1^n r^2 - \frac{(\sum_1^m \sum_1^n)^2}{m}$$

Баллы, выставленные независимыми экспертами, сведены в таблицу 1

Таблица 1

Определение степени согласованности мнений экспертов

Единичные показатели качества	Эксперты						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Биохимический состав продукции	5	5	5	4	4	5	28
Фасовка продукции	3	3	2	3	3	3	17
Дизайн и оформление продукции	1	1	3	1	1	1	8
Внешний вид и консистенция	2	2	1	2	2	2	11
Срок годности товара	4	4	4	5	5	4	26
Итого							90

На основе полученных оценок вычисляются значения весовых коэффициентов по формуле:

$$R_i = \sum_1^m r_{is} / \sum_{i=1}^m \sum_{s=1}^n r_{is}$$

Где: r_{is} – оценка эксперта степени влияния данного показателя на конкурентоспособность в баллах.

Таблица 2

Экспертные оценки коэффициентов весомости единичных показателей качества

<i>Единичные показатели качества</i>	<i>Оценка коэффициента весомости</i>
Биохимический состав продукции	0,311
Дизайн и оформление продукции	0,09
Фасовка продукции	0,188
Внешний вид и консистенция	0,122
Срок годности товара	0,289
	Σ -1,000

7.3. Политика ценообразования в маркетинге

Факторы, влияющие на уровень цен

Внутренние: задачи маркетинга, стратегия маркетинга, издержки, организационные особенности, этапы жизненного цикла товара.

Внешние: тип рынка и спроса, конкуренты, посредники, государство, экономика.

Этапы процесса ценообразования: определение целей, оценка спроса, оценка издержек, анализ конкурентов, выбор метода и стратегии ценообразования, рыночная корректировка цен.

Цели ценообразования:

- максимизация текущей прибыли;
- максимизация доли рынка;
- лидерство по качеству и товару;
- позиционирование марки и имиджа;
- выживание, некоммерческие цели (частичное возмещение затрат, полное возмещение затрат, социальное ценообразование).

Оценка спроса:

Эластичность спроса. Факторы эластичности: эффект уникальной ценности, эффект осознания существования заменителей, эффект трудностей сравнения, эффект общего сравнения, эффект полезных затрат, эффект взаимосвязи «качество-цена», эффект товарно-материальных запасов.

Оценка издержек: постоянные, переменные, общие, средние, предельные, ценовая калькуляция себестоимости.

Анализ конкурентов: анализ цен на товары конкурентов, анализ качества товаров по сравнению с качеством товара конкурента, возможная реакция конкурентов на изменение цен, возможность возникновения ценовых войн.

Методы ценообразования:

1. Затратные:

- А) «затраты плюс прибыль».
- Б) «затраты плюс наценка».
- В) «возврат инвестиций».
- Г) «анализ безубыточности».

2. Основанные на спросе:

- А) «на основе потребительской ценности».
- Б) «на основе воспринимаемой ценности».
- В) «каждодневная низкая цена».
- Г) «по крайним пределам».

3. Основанные на конкуренции:

- А) «ценовое лидерство».
- Б) «конкурентного паритета».
- В) «цена закрытого предложения».

4. Рыночная корректировка цен.

Психология ценовосприятия (ценовой порог, четное/ нечетное, округленное / неокругленное), взаимосвязь с другими аспектами деятельности, установление цен в рамках товарного ассортимента, ценовая дискриминация, ценовая дифференциация, франкирование, цены для стимулирования сбыта, скидки.

Существуют следующие разновидности ценовой политики:

1. Издержки плюс прибыль.
2. Престижная цена.
3. «Снятие сливок».
4. Ценовая война.
5. Цены проникновения.
6. Политика рыночной сегментации.
7. Политика следования за лидером.
8. Параметрическое ценообразование.
9. Психологическое ценообразование.

Ценовая политика должна быть динамичной и пересматриваться при изменении условий на рынке.

7.4. Система маркетинговых коммуникаций

Продвижение товара - это формирование и доведение до потенциальных покупателей информации, подталкивающей их к покупке.

Виды продвижения:

1. Реклама - оплачиваемая форма создания и доведения до покупателей массовой информации, ориентируемой на большие аудитории.

2. Паблсити - неоплаченная форма массовой информации, без контроля со стороны компаний над формой и временем появления (например, благоприятные отзывы в СМИ).

3. Персональная продажа- информация «лицом к лицу» с покупателем (в устной форме) после возникновения интереса от рекламы.

4. Стимулирование сбыта- выставки, демонстрации, пробные продажи.

В понятие реклама входят различные виды деятельности предприятия:

- реклама на изготавливаемую продукцию и ее использование;

- реклама самого предприятия;

- открытая (прямая) реклама;

- скрытая (косвенная) реклама (автомобиль в фильме, статья в СМИ);

- реклама, направленная на расширение сбыта.

Чем отличается реклама на основные средства производства от рекламы на товары широкого потребления? Своей направленностью.

Рассмотрим рекламу трех видов:

1. Внутрифирменная реклама
2. Реклама, создающая престиж в обществе (public relation)
3. Реклама в целях расширения сбыта

Внутрифирменная реклама имеет целью внушить сотрудникам веру в собственное предприятие, породить у них чувство тесной взаимосвязи с его судьбой. Основными средствами являются:

- соответствующий уровень оргструктуры предприятия;
- хорошие (партнерские) взаимоотношения между руководством и сотрудниками;
- социальные льготы для сотрудников;
- фирменная газета;
- положительный, вызывающий уважение стиль поведения руководства в обществе.

Внутрифирменная реклама предполагает оптимальное распределение ответственности между подразделениями предприятия.

Реклама, создающая престиж в обществе (PR)

PR находится в тесной связи с внутрифирменной рекламой и использует следующие средства:

- статьи, в которых упоминается фирма;
- спонсорство и другие акции, рекламирующие не товар, а достижения предприятия (к примеру, в деле охраны окружающей среды, дотации на спорт и т.д.);
- участие руководителя предприятия в общественной жизни страны. Это может быть даже временная работа менеджера крупной фирмы в правительственных органах.

Реклама в целях расширения сбыта

Это основная сфера рекламной деятельности. Она тесно связана с координацией всех взаимозависимых факторов, влияющих на продажу. Вся рекламная деятельность базируется на глубоком изучении рынка. Основная функция целенаправленной рекламы созывать престиж предприятия. Имея хороший имидж, можно повышать цену, не очень изменяя свой товар.

Целенаправленная реклама:

- способствует (побуждает) появлению потребности в данном товаре, создает спрос;
- дает потребителям исчерпывающую информацию о товаре;
- обеспечивает сбыт, поддерживает и расширяет достигнутый объем сбыта. Это связано с тем, что основной принцип рекламной деятельности, главное условие ее успеха – это запуск в постоянное обращение рекламы, которую покупатель запоминает и отождествляет с конкретным товаром (услугой). Вот почему основной сюжет рекламы предприятия не должен меняться;

- внушает доверие к товару и к его изготовителю;
- исходят из потребностей клиента;
- побуждает покупателя отождествлять себя с товаром и его изготовителем;
- придает данному товару определенный образ (имидж).

Планирование рекламной работы

Основные моменты, которые надлежит учитывать при направлении рекламной работы:

- положение товара;
- цель рекламы;
- объект рекламы;
- содержание рекламы;
- средства рекламы;
- рекламный бюджет;
- план рекламных мероприятий;
- детальная калькуляция;
- контроль за эффективностью рекламы.

7.5. Организация работы маркетинговой службы.

Маркетинговое планирование

Функциональные задачи маркетинга на предприятии

Таблица 3

Чем занимается служба маркетинга?		
Исследует	Разрабатывает стратегию	Организует
Что? Кого?	Какую?	Что?
Потребителей Товары конкурентов Общэкономические тенденции Конъюнктуру рынка Сегментирование рынка	Товарную стратегию Стратегию ценообразования Стратегию сбыта Стратегию продвижения Общую рыночную стратегию фирмы	Товародвижение Сбыт Продвижение Сервис

Как показывает практика оргструктуры, отдел маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций:

- функциональная;
- товарная (продуктовая);
- рыночно-покупательская;

- региональная (географическая);
- дивизионная организация.

Функциональная организация отдела маркетинга соответствует функциям маркетинга (маркетинговые исследования, реклама, планирование маркетинга, организация маркетинга, разработка нового продукта и т.д.). Такая организация маркетинга наиболее проста, однако ее эффективность снижается по мере расширения номенклатуры выпускаемых продуктов (услуг) и числа рынков сбыта.

Организация маркетинга по товарному признаку означает, что управляющий (менеджер) продуктом отвечает за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга как группы выпускаемых товаров (услуг), так и определенным одним из них. Это удобно, когда большая номенклатура сильно отличающихся товаров, скажем, широкого потребления и станки или услуги по ремонту. Но в данном случае издержки по содержанию персонала будут велики.

Рыночно покупательская организация отдела маркетинга соответствует ситуации, когда менеджеры по товару управляют стратегией и планами маркетинга на рынках. К примеру, местный рынок и внешний. Или рынок продукции для мужчин и женщин (обувь, одежда) и т.д. Аналогично строится региональная (географическая) организация отдела маркетинга.

При дивизионной организации маркетинга на верхних уровнях управления выделяются относительно самостоятельные подразделения или дивизионы, создаваемые по продуктовому или географическому принципу. Эти подразделения организуют свои функциональные службы, в том числе и службу маркетинга.

Для выбора той или иной структуры организации маркетинга можно использовать следующие сравнительные характеристики:

Таблица 4

Организационная структура отдела	Достоинства	Недостатки
1. Функциональная	Простая система с возможностью ясно очертить круг обязанностей	Может порождать местничество: каждая группа отдает предпочтение своим функциям
2. Товарная (продуктовая)	Эффективна в крупных децентрализованных компаниях	Руководство компании должно очень много усилий затрачивать на координацию

3. Рыночно-покупательская	Специализация групп или филиалов позволяет быть эффективными на конкретном рынке или покупательском сегменте	Дублируются планы и т.д.
4. Региональная	Эффективна для крупных децентрализованных компаний с обширными рынками. Особенно пригодна для международных фирм	Дублирование работ. Проблемы связи и координации.

VIII. ЛОГИСТИКА В БИЗНЕСЕ

8.1. Введение в логистику

1. Определение логистики

Можно рассматривать логистику как науку о планировании, управлении и контроле за транспортировкой, складированием и другими, как материальными, так и не материальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия. Как метод доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами. Часто определяют как научное управление материальными и информационными потоками, для того, чтобы сделать работу компании максимально эффективной. Это и организация системы, включающей производство, хранение, транспортировку и распределение продукции с максимальной прибылью. Все эти определения позволяют говорить о том, что логистику можно рассматривать, как способ оптимизации движения материальных и информационных ресурсов в пространстве и во времени. В зависимости задач, стоящих перед компанией, ее можно использовать как внутри одной компании, так и между компаниями и потребителем. Она одновременно может являться как инструментом менеджмента, так и маркетинга. **Упрощающая формула логистики:** **нужный товар, в необходимом количестве, необходимого качества, в нужное время, в нужное место, с минимальными затратами.**

Одним из основных понятий логистики является *логистическая система*. Это собственно сам наш бизнес, куда мы внедряем логистику, с целью сделать его более мобильным и эффективным. Это может быть как сама наша компания, так и сообщество нашей и других промышленных или торговых компаний. Логистическая система, как правило, состоит из нескольких подсистем. Логистические подсистемы определяются их функциональными признаками, мы смотрим, чего мы хотим добиться в своем бизнесе, и определяем подсистему как логистику: закупочную, транспортную, складскую или сбытовую. Все эти логистические подсистемы увязываются между собой в логистическую систему по принципу «обратной связи».

Помимо логистической системы следует различать и *логистическую цепь*. Это множество всех физических юридических лиц- производителей, дистрибьюторов, складов и с добавочной стоимостью логистические операции.

Примером **простой логистической цепи**, ориентированной по материальному потоку, может служить сбытовая цепь, состоящая из фирмы-производителя готовой продукции, потребителя (покупателя) и логистического посредника (перевозчика), обеспечивающего доставку товара от производителя к покупателю.

Под материальным потоком следует понимать находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы, продукции незавершенного производства и готовую продукцию, к которым принимаются логистические активности, связанные с физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, сортировка, консолидация, разукрупнение и т.п.

Нужно отметить, что в логистике термин «продукция» трактуется по-разному. Например, как «товар материальных ценностей», «материальные ресурсы», «средство производства и предметы потребления» и т.п., в зависимости от пространственного положения в конкретном месте логистической цепи – нахождения ее у производителя транспортировщика, дистрибьютора и т.д.

Каждому материальному потоку соответствует некоторый информационный и финансовый поток. Ознакомившись с основными понятиями логистики, можно смело включать в логистический процесс с несомненной для себя пользой, ибо внедрение логистики, как показывает практика, может обеспечить 20% рост прибыли уже на первом этапе и открыть горизонты в перспективе.

Применение логистики в бизнесе

Логистика является классическим приемом использования системного подхода к проблемам бизнеса. Такой системный подход основан на обеспечении логистики обоснованной взаимосвязью основных составляющих бизнеса. Это и маркетинг, и закупка, и транспорт, и производство, а также хранение, сбыт, финансы и т.п. Тут требуется качественная работа каждой составляющей и комплексный контроль за работой всей системы.

Важно ориентироваться на качественное функционирование каждого звена логистической системы. Необходимо удовлетворять запросы потребителей, задействованных в логистической цепи. Поэтому требуется проводить анализ каждого из элементов системы с учетом их перспективного развития. Целью такого анализа должно стать нахождение возможностей для видоизменений в логистической системе, с тем, чтобы ее содержание требовало меньших затрат. Для достижения этого нужно разработать верную методику расчета оптимальных затрат.

Например, отдельная часть системы не может функционировать по самому низкому уровню затрат, но может способствовать достижению общей эффективности системы в целом. И наоборот – снижение затрат на функционирование отдельной части может привести к увеличению стоимости действия всей системы. Так, однако компания посчитала, что водный транспорт, в ее случае – наиболее выгодный способ перевозки с точки зрения затрат. Однако, оптимизируя систему перевозки, данная компания не учла, что при этом возраста-

ют затраты на увеличение количества мест складирования, запаса материальных потоков, и т. д. Эти дополнительные затраты в рассматриваемом случае в итоге превысили экономию, получаемую от использования водного транспорта. Исходя из этого, специалисты в области логистики, в целом отвечающие за выбор того или иного вида транспорта, ищут оптимальный баланс затрат, запасов и качества обслуживания. Для этого применяются многовариантные расчеты. Выбирается тот вариант, который приносит наибольшую выгоду в работе логистической системы в целом. Как известно, при традиционных методах расчета по выбору вида транспорта обычно принимается во внимание издержки транспорта и стоимость товарной массы в пути. При этом то, что происходит с запасами товаров у потребителей, в расчетах не учитывается. В результате, выигрывая на транспортировке, получатель нередко проигрывает на запасах, доля которых в логистических издержках самая высокая и доходит до 45-50%. Таким образом, решение о способе перевозки должно приниматься с учетом работы всех смежных областей: запаса, складирования, упаковка и т.д. Цель логистики состоит в том, чтобы эффективно использовать систему в целом.

Требования к менеджеру по логистике

Сегодня в штатном расписании многих фирм можно встретить такую кадровую единицу, как менеджер по логистике. Однако до сих пор однозначного представления о должностных обязанностях менеджера по логистике у большинства руководителей фирм нет. Требования к менеджеру по логистике в большинстве случаев формируется лишь в процессе освоения фирмой логистических методов и их непосредственного применения в бизнесе. Естественно, у всех этих менеджеров возникает огромное количество вопросов. Оказывать посильную помощь в их разрешении и призвана, в том числе, *система терминал*.

Логистика является одним из самых универсальных видов деятельности в мире. Поэтому от менеджера по логистике требуются профессиональные знания в области менеджмента, маркетинга, организации производства, информационных технологий, экономики, финансового управления и т.д. С одной стороны, он должен знать и понимать правила перевозки грузов на всех видов транспорта, тарифы и системы складирования грузов, анализа запасов и производство, системы закупок. В качестве второго, как общий специалист, менеджер по логистике должен понимать отношения между функциями логистики, уметь связывать логистику с другими видами деятельности фирмы. Он должен думать не только о материальном потоке в пределах собственного предприятия, но и о материальном потоке вне его. От отгрузки (источника поставки) до порога потребителя. Его мышление должно анализировать действия

конкурентов, потенциальные рынки, интерес в прибыли и т.п. Если сказать кратко, то менеджер по логистике должен думать глобально.

Можно отметить два типа менеджеров по логистике:

- менеджер, занятый в логистической системе управлением одним из составляющих бизнес – процесса, таким, например, как закупка, транспортировка, складирование, управление материалами (распределением) и контроль запасов;
- менеджер, занятый координацией и управлением несколькими различными функциями.

Менеджер решает проблемы конфликтов между подразделениями компании, работает со многими различными компаниями вне своего предприятия. Поэтому у менеджера по логистике одним из наиболее важных навыков является умение адаптироваться к изменениям в бизнесе – процессе. Менеджер должен знать не только различные способы перевозок, но и понимать, как перевозка воздействует на все другие области деятельности предприятия.

В обязанности менеджера входит знание систем электронной обработки информации, правил обслуживания потребителя, систем контроля запаса и планирования производства. Очень важны умения: общаться, слушать, вести деловую переписку, пользоваться всеми средствами связи, включая Интернет, планировать, организовать, привлекать надлежащих сотрудников и управлять ими.

На каждом конкретном предприятии должен быть подготовлен свой менеджер по логистике в соответствии с требованиями и задачами, стоящими перед компанией. Для этого, зачастую, необходимо привлекать специалистов – консультантов по логистике, исходя из специфики внедряемой логистической системы. Таких специалистов всегда можно найти, обратившись в интернет - логистическую *система терминал*, например по электронной почте info@terminal.ru. Пользуясь, случаем, приглашаем логистических консультантов из всех регионов Узбекистана к постоянному сотрудничеству.

В целом, *система терминал* разворачивает масштабную логистическую программу.

Цель распределения

Последовательность бизнес процессов и информации, которая поставляет продукт или услугу от поставщика через производство и распределение конечному потребителю.

Управление цепью распределения

Планирование, дизайн и контроль потока информации и материалов вдоль цепи распределения для того, чтобы удовлетворить требования клиентов, эффективно используя ресурсы сейчас и в будущем.

Компоненты системы логистики

Определения сервиса клиента, прогнозирования спроса,

обработка заказа, коммуникации, закупка, управление запасами, упаковка, грузопереработка материалов, расположение заводов и складов, методы хранения, транспортировка.

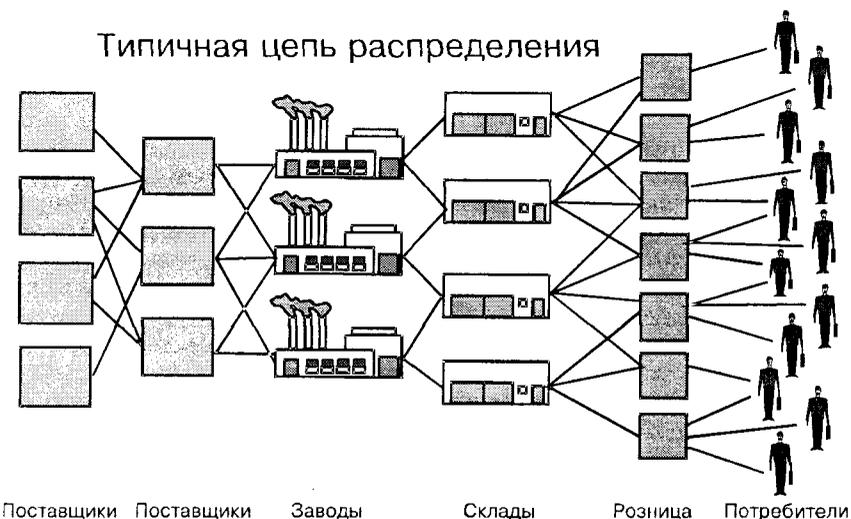
Измерение результата цепи распределения

Доставка груза, качество, количество, время, место, издержки.

Обслуживание клиентов- результат всех усилий логистики.

Движение материалов может увеличить ценность месторасположения.

Запасы могут увеличить ценность времени.

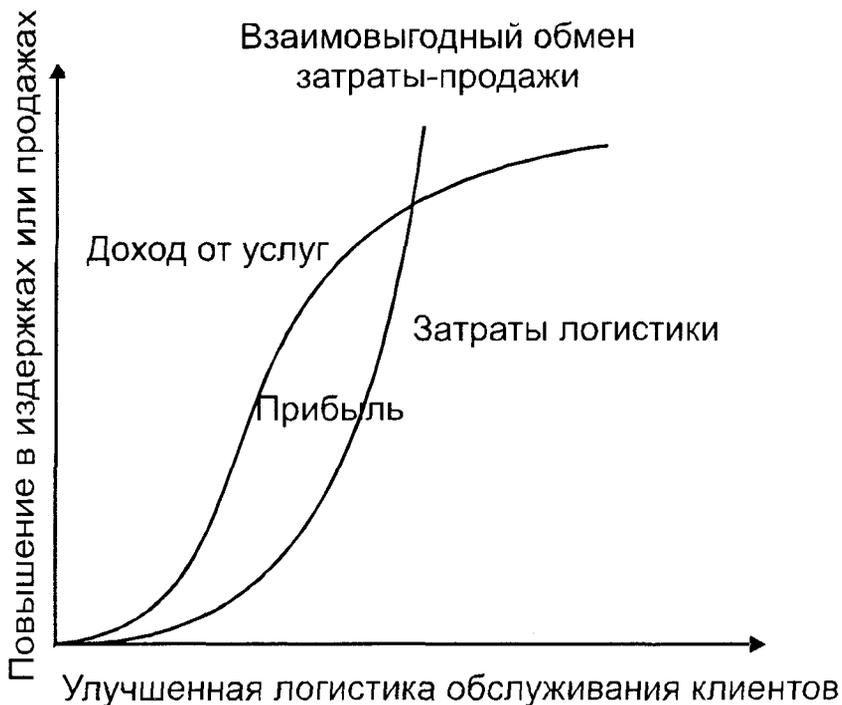


Политика обслуживания клиентов

Сервис, который освобождает клиента от затрат, клиенты группируются по каналам, по каждому каналу старайтесь добавить «максимум» представляющего ценность для клиента за *наименьшее достижимые издержки для поставщика.*

Шесть правил логистики:

1. Груз – нужный товар.
2. Качество – необходимого качества.
3. Количество – в необходимом количестве.
4. Время – должен быть доставлен в нужное время.
5. Место - в нужное место.
6. Затраты – с минимальными затратами.



Основные задачи логистики:

- анализ материальных потоков;
- осуществление комплекса мероприятий;
- по реализации тары;
- унификации грузовых единиц;
- реализации эффективной системы складирования;
- выбор наивыгоднейших маршрутов;
- выбор вида транспортных средств;
- выбор типа транспортных средств;
- совместное планирование транспортного процесса со складским и производственным;
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- определение рациональных маршрутов доставки;
- оптимизации величины заказов и уровня запасов.

Ключевые проблемы логистики и их решения в государственном и частном секторах

	Частный сектор	Государственный сектор
Поставщик - обслуживающее агентство	Управление запасами, ценообразование, перевозки собственным или наемным транспортом, планирование производства, размещение предприятия	Укомплектованность штата, ценообразование, перевозки собственным или наемным транспортом, предлагаемые услуги, размещение предприятий
Транспортное агентство	Маршрутизация перевозок, уровень обслуживания, цены, тип парка	То же
Правительство	Ценообразование (налогообложение), инфраструктура и ее обслуживание	Уровень субсидирования, обслуживание инфраструктуры, степень и природа регулирования и обеспечение обслуживания

Принципы логистики:

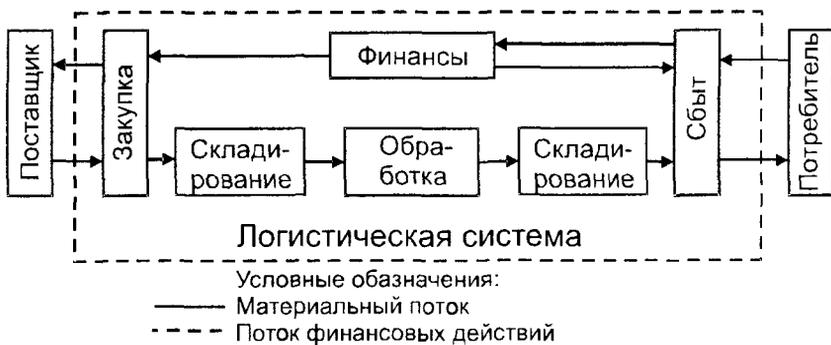
1. Реализация принципа системного подхода.
2. Отказ от выпуска универсального технологического и подъемно-транспортного оборудования. Использование оборудования, соответствующего, в основном, конкретным условиям.
3. Гуманизация технологических процессов, создание современных условий труда.
4. Учет логистических издержек на протяжении логистической цепочки.
5. Развитие услуг сервиса на современном уровне.
6. Способность логистических систем к адаптации в условиях неопределенности окружающей среды.

Элементы логистической системы и факторы, которые необходимо учитывать при разработке

Некоторые элементы логистической системы	Факторы, необходимые при разработке логистической системы
1. Число и размещение производственных единиц (фирм, предприятий)	Размещение и количество производственных единиц. Необходимо осуществлять с учетом поставщиков продукции, транспортных расходов и количества выпускаемой продукции.

2. Количество и размещение складов	Склад может располагаться непосредственно на предприятии или может быть складской центр по накоплению и обработке грузов и промежуточный склад.
3. Транспортная модель	Она должна определять оптимальную транспортную модель (для каждого варианта).
4. Связь	Для эффективной работы все подразделения, входящие в логистическую систему, должны быть связаны информационной и транспортной сетью.
5. Информационная связь	Должна быть четко налажена информационная связь. В этих целях, как правило, используются компьютеры.

Выделение границ логистической системы на основе цикла обработки средств производства



Конфликты, возникшие при осуществлении функций логистической системы

←————→
 Выпуск продукции

Образование запасов ————— Оптимизация запасов

Крупное производство ————— Небольшие партии

Высокая стоимость единицы продукции ————— Низкая стоимость единицы продукции

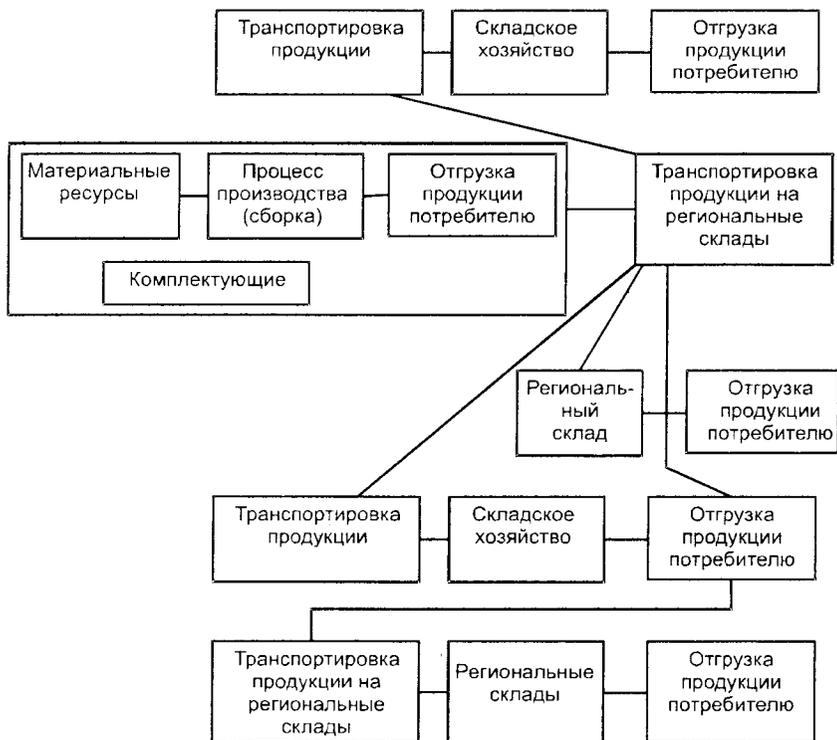
Быстрая доставка	—————	Выбор транспорта для доставки продукции с минимальными издержками
Складское хозяйство на предприятии	—————	Разветвленная складская система
Быстрое прохождение запасов	—————	Дешевое оформление запасов

Ситуационная задача

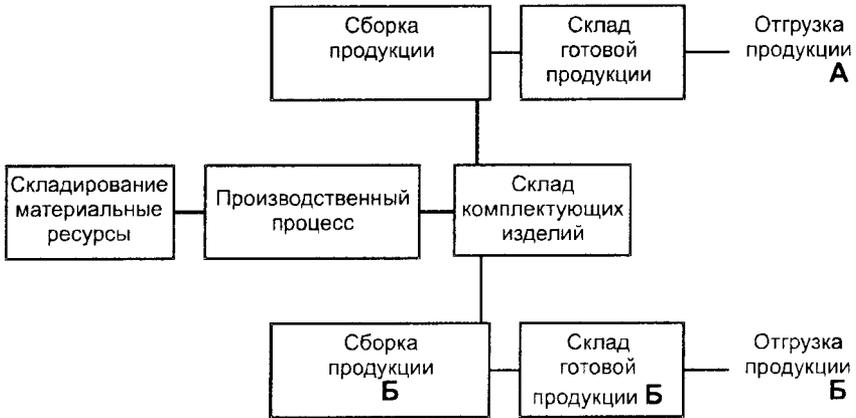
Создать логистическую систему последовательности взаимодействующих элементов и весь процесс функционирования представить в виде единой цепи.

Элементы логистики

1. Производство. 2. Транспортировка. 3. Выпуск продукции. 4. Разгрузка. 5. Поставщик. 6. Хранения. 7. Выгрузка. 8. Сырье. 9. Транспортирование. 10. Складирование. 11. Отпуск материалов. 12. Хранение. 13. Материаллы, полуфабрикаты. 14. Отгрузка готовой продукции. 15. Склад готовой продукции. 16. Транспортировка. 17. Размещение готовой продукции. 18. Потребители. 19. Упаковка. 20. Информационное обеспечение. 21. Комплектующие изделия. 22. Информационные потоки.



Продвижение материалопотока от предприятия-производителя через систему складов к потребителю



8.2. Стратегия планирования логистики

При разработке стратегии планирования на предприятии логистическая практика должна являться частью производительной функциональной стратегии, которая, наряду с маркетинговой и организационной стратегией, является частью общей хозяйственной стратегии фирмы.

В логистическую систему при разработке стратегии должны быть заложены: транспортные операции издержки, связь (обработка заказов), управление запасами, подъемно-транспортные работы, плановые и контрольные системы, организация системы.

Одним из стандартных технических приемов разработки логистической стратегии заключается в анализе обычного логистического равновесия между услугами и издержками. К этому добавляется третий элемент – комплектность, которая включает в себя следующие: количество источников снабжения и источников запаса, товарную упакованную номенклатуру, качество источников поступления заказов и точек отгрузки товаров, сезонность количества рабочих центров, количество уровней в списке материалов.

Все это увеличивает сложность и неопределенность операций. Поэтому необходимо снизить сложность операции, сделав таким образом весь хозяйственный процесс более простым и управляемым. Подход к решению стратегии хозяйственных проблем должен базироваться на формировании группы специалистов разного профиля во всех ключевых функциональных областях логистической системы и проводится в два этапа:

На первом этапе выявляются стратегическая цель и направления хозяйственного развития фирмы в будущем и изучаются, в основном, такие вопросы:

1. Изменение рыночных потребностей. Анализ рынков может показать, что в объемах продукции, проходящей по различным каналам распределения, происходят сдвиги в пользу какого-либо канала.

2. Повышение требования к логистике. Сдвиг в распределительных каналах должен отразиться на повышении требований к логистике, как системе в плане сроков, надежности доставки и комплектности заказа.

3. Разбивка продукции по принципу Парето. Необходимо учитывать эффект Парето: на ограниченное число товаров приходится основной поток.

4. Размер запасов и гибкая производственная система. Должна быть создана гибкая производственная система фирмы, которая бы реагировала на изменения рыночных потребностей, а величина запасов должна быть оптимальная.

5. Внимание к отдельным видам деятельности. Следует обратить внимание не только на выпуск ассортимента обычной и специальной продукции, но и на специфические виды деятельности: маркировку и упаковку потребительских товаров или специальное производство и упаковку.

6. Гибкость. На столь быстротечном рынке логистическая система должна обладать способностью краткосрочной адаптации, поэтому важна гибкость конечного стратегического направления.

7. Повышение логистических показателей поставщиков. Эта часть связана с разработкой различных мероприятий по поставке продукции.

На первом этапе выявляются текущее состояние всех хозяйственных функциональных областей, проблемы и узкие места фирмы. На этой базе разрабатывается план действий: цели, ресурсы, графики и возможные последствия, различные хозяйственные варианты для обеспечения общей стратегии фирмы.

На втором этапе вырабатывается общий хозяйственный план фирмы, который подтверждает стратегическое направление первого этапа. В содержание стратегического направления входят:

1. Производственные мощности. Логистическая группа, используя компьютерные объемы производства, ассортимент продукции, рынки, мощности по обеспечению выпуска продукции, определяет производственные мощности.

2. Национальные системы распределения. Учитывается влияние изменений материальных ресурсов в производственных мощностях национальной системы распределения.

3. Подъемно-транспортные работы. Важным моментом является эффективная работа подъемно-транспортной системы для всех частей общей цели (поставщик – потребитель).

4. Виды транспорта. Исследуя различные виды транспорта в плане издержек и возможностей, удовлетворять логистические потребности предлагавшейся производственной системы.

5. Контрольные системы. Измерение и контроль за результатами деятельности.

6. Поставщики. Финансовые результаты.

7. Общий хозяйственный план. Логистические проекты по каждой функциональной области тесно увязываются с единым хозяйственным планом. Он включает в себя полную финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой. Анализ и оценку любых предложений, связанных с продвижением материалотока, его прогнозированием, а также альтернативный выбор наилучших их вариантов можно произвести с помощью показателей.

8. Увязываются с единым хозяйственным планом. Он включает в себя полную финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой.

Приведенная логистическая схема разработки хозяйственной стратегии направлена на эффективную работу производства, а также на достижение значительных преимуществ перед конкурентами.

Показатель отдачи от вложенного капитала или доход на капитал ОВК:

$$\text{ОВК} = \text{прибыль} \times 100 / \text{вложенный капитал}$$

Объем инвестиций – капитал, вложенный в дело и дополнительная часть полученной прибыли, которая реинвестируется в активы для получения дохода и прибыли в будущем.

Инвестиционный проект в логистической системе может оцениваться различными способами, но типичными для любого анализа является определение уровня чистого дохода и расчет размеров дополнительной прибыли.

Инвестиционные проекты, предлагаемые для повышения эффективности логистической системы, должны быть проанализированы, чтобы ответить на ряд вопросов.

- Какова цель проектов?
- Каковы затраты на проект и ожидаемая отдача?
- Какое воздействие оказывает проект на текущую и прогнозируемую деятельность фирмы?
- Как изменяется организационная структура фирмы?
- Сколько времени займет достижение полной эффективности предлагаемой системы?
- Какие риски связаны с проектом, как их можно сократить?

- Какова оценка проекта, рекомендации?

Для оценки инвестиционных проектов используются различные методы.

Методы оценки:

1. Метод окупаемости “пей – бек”.
2. Метод среднего уровня отдачи.
3. Метод дисконтирования средств.

После того, как разработаны и приняты к исполнению стратегии и техники логистической системы, возникает организационный аспект, который должен способствовать правильной эффективной координации работы всех элементов такого сложного механизма, как логистическая система.

К понятию “организация” можно подходить с двух точек зрения: структурной и поведенческой. В первом случае рассматривается организация логистической системы как таковой, а во втором – с точки зрения человека, его способности и мотиваций к труду.

В данном случае рассматривается только структурная организация фирм, которые используют логистическую систему.

При разработке организационной структуры уделяется внимание таким проблемам:

- определение целей и на их основании установлению подробной спецификации работ, которые подлежат выполнению логистической системой;
- группировке видов деятельности по функциональным областям логистической системы;
- распределение полномочий;
- определение ответственности и отчетности за выполнение того или иного вида деятельности;
- разработка инструкций (положений) для работников с тем, чтобы каждый знал свое место в процессе работы логистической системы.

Как правило, организационные структуры с учетом указанных проблем строятся на традиционном классическом подходе. При таком подходе вертикальная интеграция сравнения рассматривается как сочетание линейных руководителей с функциональными. Однако главной его задачей является контроль за продвижением материалопотоков.

Системный подход в стратегии логистической деятельности:

1. Определение и основные принципы системного подхода.
2. Сравнительная характеристика классического и системного подходов к формированию систем.

1. Реализация принципов системного подхода.
2. Отказ от выпуска универсального технического и подъемно-транспортного оборудования, использование оборудования.

3. Классический и системный подход к организации материального потока.

4. Внешний конфликт - столкновение интересов продавца и покупателя.

5. Внутренний конфликт - столкновение интересов цехов, отделов.

6. Временной конфликт.

3. Гуманизация технических процессов, современных условий труда.

4. Учет логистических издержек на протяжении логистической цепочки.

5. Развитие услуг сервиса на современном уровне.

6. Способность логистической системы к адаптации в условиях неопределенности окружающей среды.

Виды стратегии в логистической деятельности

Виды стратегии в логистической деятельности различаются по следующим признакам:

1) По масштабу:

- микроэкономические системы (в пределах промышленного предприятия);

- макроэкономические системы (в масштабах страны, региона или группы стран);

- методологические системы - это совокупность отдельных систем, снабжения, производства и сбыта отдельных видов товаров или групп товаров.

2) По уровню подготовки и применения:

- подготовка заданий по анализу, планированию, проектированию и конструктивному объединению логистических систем и процессов;

- реализованные задания по управлению, контролю и проведению логистических процессов;

- задания по расчету логистических мощностей производительности систем.

3) По функциональному назначению:

- транспортная логистика (транспортирование, погрузка, разгрузка, перегрузка, складирование, распределение);

- производственная логистика;

- логистика в сфере торговли;

- логистика в сфере обслуживания.

4) По последовательности материальных потоков в зависимости от организации процесса:

- логистика в снабжении;

- производственная логистика;

- транспортная логистика;

- складская логистика;

- логистика в упаковочных процессах;

- логистика в сфере сбыта продукции;

- логистика в обеспечении запасами, деталями.
- 5) По отраслям, в которых используется логистика:
 - предпринимательская деятельность;
 - строительство;
 - медицина;
 - военное дело.

1 этап стратегии – определяются и формируются цели функционирования системы.

2 этап. На основании анализа цели функционирования системы и ограничений внешней среды определяются требования, которым должна удовлетворять система

3 этап. На базе этих требований формируются ориентировочно некоторые подсистемы.

4 этап. Наиболее сложный этап- синтез системы, анализ различных вариантов и выбор подсистем, организации их в единую систему. При этом используются критерии выбора.

Предметом транспортной логистики является комплекс задач, связанных с организацией перемещения грузов транспортом общего назначения.

Задачи транспортной логистики:

- выбор вида транспортных средств;
- совместное планирование транспортного процесса со складским производством;
- совместное планирование транспортных процессов на различных видах транспорта (в случае смешанных перевозках);
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса, определение разноканальных маршрутов доставки.

Поставщики услуг по транспортировке

Одноходовые операторы, специализированные перевозчики, операторы по всем видам транспорта, не оперирующие посредники –экспедиторы, ассоциации и агенты перевозчиков.

Факторы, связанные с продуктом

Физическая плотность, плотность укладки, легкость или сложность, грузопереработка

Затраты на транспортировку

Фиксированные– приобретение путей и поддержание их в рабочем состоянии, товарно-узловые станции, затраты на транспортировочное оборудование, управление перевозками.

Переменные –затраты на рейсы, поддержание оборудования в рабочем состоянии, грузопереработка, погрузка и доставка.

Транспортировка по дорогам

Доставка от двери – до двери, множество поставщиков, очень эффективно на коротких дистанциях (менее 500 км.), груз сопровождается водителем, легко определить время, затрачиваемое на поставку, ограниченное использование в северных частях Узбекистана в зимний период времени.

Транспортировка по железной дороге

Поставки от терминала до терминала кроме случаев, когда есть ж/д тупик, поставки производятся по расписанию; множество возможностей для краж; высокие затраты на терминалах, но низкая себестоимость перемещения высокоплотных, но дешевых товаров.

Транспортировка по воздуху

Обслуживание только от терминала до терминала, расходы оправданы для товаров высокой стоимости при перемещении на дальние дистанции, операции на терминалах и по перемещению могут значительно увеличить время поставки, очень часто грузы перемещаются на самолетах, также перевозящих пассажиров.

Нефтепроводы.

Используются для перемещения сырой нефти, газа, нефтепродуктов; очень высокие фиксированные издержки, низкие переменные издержки; очень сложная система проектирования; высокий контроль за перемещением продуктов.

Водный транспорт

Ограничение только водными путями; внутренние водные пути хорошо соответствуют требованиям при перемещении громоздких материалов; морской транспорт используется для перемещения товаров в контейнерах; в среднем рейсы превышают несколько тысяч километров.

Сети транспортировок

Прямые поставки. Прямая поставка с подбором. Все поставки через центральный дистрибьюторский центр. Поставки через дистрибьюторский центр с подбором. Специализированные сети.

Обязанности отдела перевозок

Проверка и управление претензиями. Составление расписания по оборудованию. Переговоры по ставкам. Выбор перевозчика. Отслеживание и ускорение поставок.

Транспортировка, контролируемая частным образом

Маршрутизация процесса. Расписание по оборудованию.
Порядок поездок. Балансирование загрузки.

Модальные экономические характеристики

Модальные экономические хар-ки	Дорожный	Ж/Д	Воздушный	Водный	Нефте-проводы
Затраты Охват риска	Умеренный От двери до двери	Низкие От терминала до терминала	Высокие От терминала до терминала	Низкие От терминала до терминала	Низкие От терминала до терминала
Уровень конкуренции	Высокий	Умеренный	Умеренный	Низкая	Низкая
Доминирующий трафик	Все типы	От низкой до средней стоимости, средняя-высокая плотность	Высокая стоимость, средняя-высокая плотность	Низкая стоимость, средняя-высокая плотность	Низкая стоимость, средняя-высокая плотность
Средняя длина рейса	Короткая длинная	Средняя-длинная	Средняя-длинная	Средняя-длинная	Средняя-длинная
Возможности оборудования (тонны)	10-25	50-12000	5-125	1000-60000	30000-250000

Характеристики, присущие типу услуг

Характеристики, присущие типу услуг	Дорожный	Ж/Д	Воздушный	Водный	Нефте-проводы
Доступность	Высокая	Средняя	Средняя	Низкая	Низкая
Скорость	Средняя	Медленно	Быстро	Медленно	Медленно
Стабильность	Высокая	Средняя	Высокая	Низко-средняя	Высокая
Потери и повреждения	Низкие	Средне-высокие	Низкие	Низко-средние	Низкие
Гибкость	Высокая	Средняя	Низко-средняя	Низкая	Низкая

Внешнеторговая терминология (INCOTERMS 2000)

- EXW – с места работы
- FCA – свободен (от ответственности, когда груз получен) перевозчик
- FAS – франко вдоль борта судна
- FOB – фоб (употребляется с указанием порта)
- CFR – стоимость и фрахт
- CIF – стоимость, страхование и фрахт, сиф
- CPT – доставка оплачена до
- CIP – доставка и страховка оплачены до
- DAF – доставлено на границу
- DES – доставлено с корабля
- DEQ – доставлено с причала (пошлина оплачена)
- DDU – доставлено, пошлина не оплачена
- DDP – доставлено, пошлина оплачена

Склады и грузопереработка

Причины содержания складов: уменьшение издержек транспортировки-производства, координация спроса и предложения, производственные потребности, слияния маркетинга, заключительные операции. **Функции склада:** хранение, консолидация, разбиение большого объема и перевалка, смешивание. **Операции склада:** получение, определение и сортировка, отправка на хранение, хранение, получение заказа, сборка заказа, упаковка, отправка партии, ведение записей.

Типы складов: частный, аренда, лизинг.

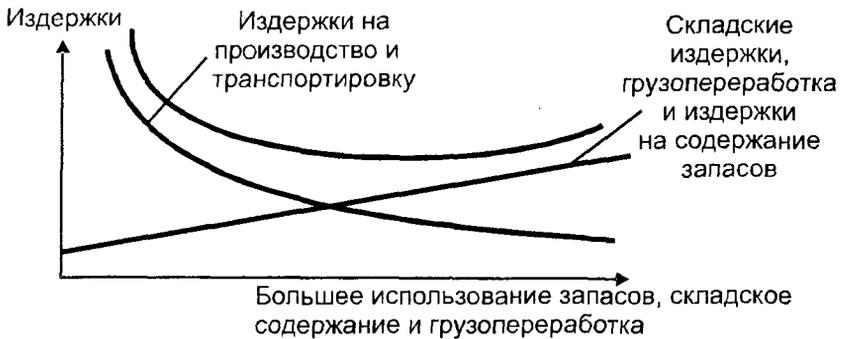
Дизайн склада: примите во внимание требования на 5-10 лет, высокие здания, если земля дорогая, квадратные здания минимизируют расстояния, прочный пол – стеллажи – товары – грузовики, подходы для движения оборудования.

Выбор объекта: местные издержки на здание, общественные факторы, конфигурация зала и издержки на разработку, издержки на постройку здания, возможность расширения, доступ к транспортировке, риск объекта, доступ финансирования, местные расходы на рабочую силу.

Расположение: по секциям, низкий оборот, высокий оборот, смешанная скорость оборота. **Оборудование для хранения:** ящики и контейнеры, полки для непаллетизированных товаров, стеллажи для паллетизированных единиц, штабеля паллет, ящиков или мешков, конвейерное хранение, хранение во дворе.

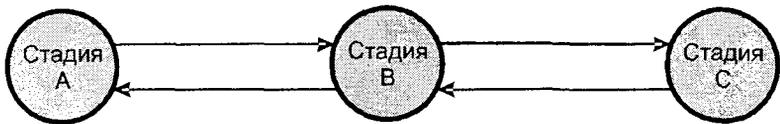
Виды движущего оборудования: ручные паллетайзеры, грузоподъемники, конвейеры, краны. **Упаковка:** упаковка для потребителя, упаковка для защиты, упаковка для эффективного использования распределения – перемещение и хранение – прочность, размер, конфигурация – эффективное использование (объединение) – контейнеризация – идентификация.

Сравнение издержек на транспортировку – производство – содержание складов

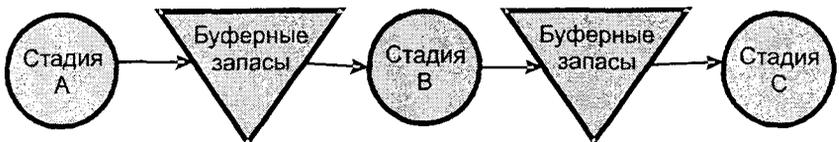


Система JIT (точно-в-срок)

Подход JIT



Традиционный подход



Философия JIT – избежать траты на перевозку, пере-производство, время ожидания, переналадку, запасы, брак, вовлеченность каждого, непрерывное улучшение.

Техники JIT: основные рабочие принципы, дизайн для производства, операционный подход, маленькие простые машины, расположение и поток, общее производственное содержание, уменьшение времени на перевалку, всеобщая вовлеченность, видимость, поставка JIT,

Планирование и контроль JIT: канбан, уровневое планирование, смешанное моделирование, синхронизация.

ЖИТ и MRP

MRP:

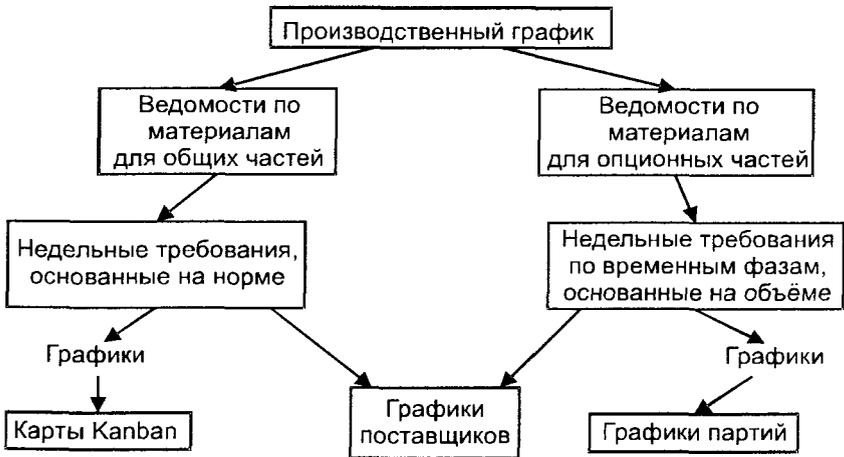
- Система толчка.
- Контролируется производственным графиком.
- Централизованные решения.
- Предполагает фиксированное операционное окружение.
- Особенно хорош для планирования.

ЖИТ:

- Система тяги.
- Визуальный контроль.
- Децентрализованные решения.
- Предполагает гибкость ресурсов.
- Особенно хорош в контроле.

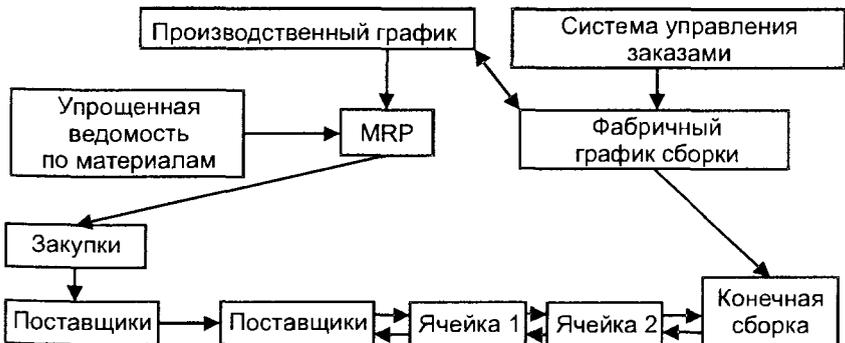
Комбинированные системы

Отдельные системы для различных продуктов



Комбинированные системы

MRP для всеобщего и ЖИТ для внутреннего контроля



IX. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИИ

9.1. Основы управления персоналом

Основные понятия

В современной практике управления при всем многообразии подходов сформировались основные понятия в области управления человеческими ресурсами, которые одинаково воспринимаются всеми современными менеджерами. Важно не только знать, но и одинаково трактовать их содержание. В Глоссарии приводятся определения некоторых часто встречающихся понятий. Приведем здесь лишь основные.

Управление человеческими ресурсами (human resource management) – это планирование и управление человеческими ресурсами организации.

В ряде современных работ встречается расширительная трактовка понятия «управления человеческими ресурсами» - это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленной на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Анализ работы (job analysis) - процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

В результате сбора и анализа такой информации появляется возможность определить функциональные обязанности для каждого работника предприятия и квалификационные требования к самим работникам.

Планирование человеческих ресурсов (human resource plan-ning) - анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации.

Функциональные обязанности (job description) - изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственности работника.

Квалификационные требования (job specification) - перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Карьера (career) - последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

Подбор персонала (recruiting) - процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Отбор персонала (selection) - процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для занятия конкретных должностей в организации.

Ориентация (orientation) - спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

Обучение (training) - систематический процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

Оценка персонала (performance appraisal) - процесс определения эффективности деятельности сотрудников, направленной на достижение целей организации.

Развитие человеческих ресурсов (human resource development) - деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и развития.

Ротация рабочей силы (job rotation) - процесс перевода работника с одной работы на другую.

Эволюция концепций управления персоналом

Управление персоналом как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г., до этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования в области научного управления, проводившиеся Фредериком У. Тейлором и другими учеными, начиная с 1885 г., оказали помощь менеджменту компаний в определении способов придания работе большей эффективности и снижения ее утомительности, повышая таким образом производительность труда работников.

По мере укрупнения организаций многие руководящие функции, такие, как закупка и управление персоналом, стали выполняться специалистами. Первые агенты по найму были приняты на работу в компанию В.Ф. Goodrich в 1900 г. Озабоченность в отношении общих небезопасных условий работы, в использовании детского труда привела к принятию некоторых государственных законов, защищающих интересы рабочих, начиная с 1908 г.

Рост размеров организаций привел также к созданию первых департаментов по вопросам персонала приблизительно в 1910 г. Появились труды Фрэнка и Уильяма Гилбретов, относившиеся к построению структуры выполняемых задач и эффективности. Исследования, проводившиеся Элтоном Мэйо в середине 20-х годов, выявили влияние, оказываемое рабочими группами на отдельных работников. В конечном итоге эти исследования привели к разработке принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в промышленности.

В 30-е годы принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. Повышение значимости коллек-

тивного соглашения и взаимоотношений между профессиональными союзами и руководством, последовавшие за ростом влияния профессиональных союзов в 40-е и 50е годы, расширило сферу ответственности подразделений, занимающихся вопросами персонала во многих организациях, особенно в области производства, коммунальных услуг и транспорта. Так, ведение учета заработной платы и пенсионных начислений, организация посещений акционеров, поддержание связи с учебными заведениями, а также организация пикников для работников компании часто становились основными задачами департаментов по работе с персоналом. Роль департамента персонала в организации в качестве штатной функции, обеспечивающей поддержку оперативным (линейным) департаментам, в этот период расширились, а проблемы взаимоотношений между линейными и функциональными подразделениями стали оказывать существенное влияние на работу департаментов (или отделов) человеческих ресурсов в последующие десятилетия.

Повышенные законодательные требования ограничения, ставшие следствием развития социального законодательства в 60-е и 70-е годы, потребовали серьезных изменений в работе департаментов персонала большинства организаций. Им пришлось повысить свой профессионализм, уделять больше внимания различного рода законодательным тонкостям в отношении политики и практики. Кроме того, организации стали смотреть по-новому на участие работников в повышении эффективности деятельности компании. В результате автоматизации и изменения должностной структуры повысились производительность и качество работы персонала.

В 80-е годы стратегическая роль управления персоналом стала особенно существенной, поскольку организации сокращали свой штат, закрывали заводы или проводили «структурную перестройку». Способность иностранных компаний Японии, Кореи и других стран превзойти в производственном отношении компании, расположенные в США, заставила и американские фирмы искать пути повышения эффективности. Перемещение работников и профессиональная подготовка тех кто остались, превратились в основную заботу кадровых подразделений.

В 90-е годы одной из основных сфер интересов управления персоналом становится работа в условиях многообразия рабочей силы. Кроме того, большое внимание стало уделяться компьютеризации деятельности кадровых подразделений даже в небольших фирмах.

В сжатом виде тенденции изменений в подходах к управлению человеческими ресурсами можно проследить в данной таблице.

Подходы к управлению персоналом

Период времени, год	Основные заботы менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по управлению персоналом
До 1890	Производственные технологии	Безразличие к нуждам работников	Системы дисциплинарного воздействия
С 1890 по 1910	Социальное обеспечение служащих	Работнику нужны безопасные условия труда и возможности роста	Программы по безопасности, уроки английского языка, воодушевляющие программы
С 1910 по 1920	Эффективность задач	Работникам требуется высокая заработная плата при условии повышения производительности труда	Исследования движений во время работы и затрачиваемого времени
С 1920 по 1930	Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологические тестирования и консультации для работников
С 1930 по 1940	Профсоюзное движение	Работники - сила, противостоящая руководству	Программы коммуникации работников, антипрофсоюзные приемы
С 1940 по 1950	Экономическая безопасность	Работникам требуется экономическая защита	Пенсионные планы для работников, планы по здравоохранению, привилегии
С 1950 по 1960	Человеческие взаимоотношения	Работникам требуется учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (ролевые игры, подготовка, обучение навыкам уделение внимания различным аспектам)
С 1960 по 1970	Соучастие	Работники требуют участия в принятии решений	Приемы соучастного менеджмента
С 1970 по 1980	Сложность задачи	Работникам необходима работа, которая заставляет их решать сложные задачи и соответствует их способностям	Обогащение должностных обязанностей, интегрированные группы

С 1980 по 1990	Перемещение работников	Служащим нужна работа, потерянная при экономических спадах, из-за международной конкуренции вследствие изменений в технологии	Опережение, переподготовка, изменение структуры
С 1990 по 2000	Изменения в составе рабочей силы и ее нехватка	Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, льгот в проводимой в отношении них политики	Стратегическое планирование права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация и т.д.

9.2. Персонал в системе рынка труда. Социально- демографическая ситуация Узбекистана и трудовые ресурсы

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию А.Корневейла, в 90-е гг. соотношение источников экономического роста было следующим: за счет повышения уровня обученности работников рост качества рабочей силы – 2,1% (в том числе за счет обучения на рабочем месте – 1,2% и образования – 0,9%), за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

General Electric на каждый доллар, вложенный в программы развития человеческих ресурсов фирмы, получает экономический эффект в 3 доллара; *Phillips Petroleum* экономит 8 млн. долларов в год за счет снижения уровня прогулов и заболеваний после проведения программ помощи своим работникам. По оценкам национального института по алкоголизму США, каждый доллар, вложенный в программы помощи работникам, дает отдачу в 5,38 доллара¹.

Персона – это лицо, личность, особа. **Персонал** (по Ожегову) – личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональному или другим признакам.

Под персоналом организации следует понимать работников всех типов, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации, на оплату которого расходуются учитываемые средства организации или который связан с выполнением функций по управлению этим трудом.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия

¹ Источник: Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 1998г.с.98.

на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально - квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) на производстве.

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Трудовые ресурсы – это часть населения страны. Обладая необходимой физической развитием, здоровьем. Образованием, культурой, способностями, квалификацией, профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности.

К трудовым ресурсам относятся лица трудоспособного возраста, за исключением не работающих инвалидов труда и войны I и II групп и лиц, получающих пенсии по возрасту на льготных условиях (основная часть), а также фактически работающие лица нетрудоспособного возраста (дополнительная часть трудовых ресурсов). За последние три года средняя численность трудовых ресурсов страны составила 84, 1 млн. человек.

Границы трудоспособного возраста устанавливаются государством. В Республике Узбекистан нижняя граница – 16 лет, верхняя – 54 года для женщин, 60 лет для мужчин.

Демографическая ситуация

- Оздоровились процессы воспроизводства населения (т.е. значительно снизилась младенческая смертность при стабилизации общего уровня смертности, удлинились интервалы между родами, снизилась демографическая нагрузка на трудоспособное население);

- за 10 лет независимости уровень рождаемости снизился с 4,2 до 2,6% , а суммарная рождаемость уменьшилась в среднем в сельской местности на 2 ребенка, а в городах – на 1,2 ребенка;

- нормализовались миграционные процессы. После пика оттока населения в 1989-1990 гг. величина миграции и saldo оттока населения стабилизировалась на уровне 50-55 тыс. человек;

- значительно замедлились темпы роста численности населения. Если в 70-е годы в среднем за год рост численности населения Узбекистана составлял 4%, в 80-е – 2,4-2,5%, то в 90-е годы – уже 1,6%, а в начале нового тысячелетия – около 1,5%;

- сократился удельные веса детей и подростков в общей численности населения с 43,1% на начало 1992 года до 39,8% на начало 2003 года;

- в целом по республике наблюдается улучшение соотношения численности полов. Так, если на начало 1991 года на каждую 1000 мужчин приходилось 1023 женщины, то к началу 2002 года – только 1007 женщин;

- абсолютная величина прироста населения в Узбекистане составляет примерно 400-450 тыс. человек в год.

Однако, по прогнозам ООН, темпы прироста населения в Узбекистане в ближайшие 20-25 лет все-таки значительно сократятся, что в целом наблюдалось и в последние 20 лет XX века. Таким образом, можно говорить о том, что демографическая ситуация в стране в целом развивается в соответствии с общемировыми демографическими тенденциями современности



Проведение кадровой политики на предприятии

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие основные этапы:

Цепланирование кадров: оценку наличных ресурсов и буду-

щих потребностей, разработку программы удовлетворения будущих потребностей в персонале;

- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор: оценка кандидатов на рабочие места и выделение лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работников;
- адаптацию: введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ;
- оценку трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовку руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности руководящих кадров.

9.3. Принципы, функции и методы в управлении персоналом современной организации. Стили управления персоналом

Принципы управления персоналом

- Принцип единоначалия.
- Принцип мотивации.
- Лидерство.
- Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда - выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.
- Специализация. Выделяются 3 типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку.
- Централизация.
- Правильный подбор и расстановка кадров.
- Подчиненность личных интересов общим.
- Скалярная цепь.
- Экономичность.
- Обратная связь.

Методы управления персоналом – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. Административные методы (базируются на власти, дисциплине и взыскании).

2. Экономические методы (основываются на правильном использовании экономических законов производства: планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налогообложение, установление экономических норм и нормативов).

3. Социально-психологические методы (базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известный как «метод убеждения»: установление социальных норм поведения, психологическое воздействие на работника, формирование групп и социальное развитие коллектива.

Функции управления персоналом

1. Планирование (постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий).

2. Организация (постановка определенных задач перед каждым подчиненным, координация работы подчиненных, делегирование полномочий).

3. Управление персоналом (подбор, отбор, установка стандартов работы, компенсации работников, оценка работников, обучение и развитие работников).

4. Руководство (решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, мотивация подчиненных).

5. Контроль.

9.4. Анализ работы

Анализ работы - это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знания умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании *описания работы* (в чем заключается работа) и *спецификации работы* (каких людей на нее нанимать).

Менеджеру по персоналу чаще всего приходится собирать следующую информацию:

- рабочая деятельность - например, чистка, шитье или рисование. Иногда такой список содержит описание того, как, почему и когда работник выполняет каждый из видов работ;

- человеческое поведение - чувственность, общение, принятие решений и творческие навыки. Сюда должна быть включена информация относительно требований, предъявляемых непосредственно к человеку, в терминах затрат человеческой

энергии, необходимости ходить на длинные дистанции и т.д.;

- механизмы, оборудование, инструменты и другие приспособления, используемые в работе - данные о производимых продуктах, обрабатываемых материалах, знаниях, которые должны применяться (например, законы физики), а также оказываемых услугах (например, консультирование или ремонт);

- нормы производительности - количество, качество или затрачиваемое время на каждый вид работы, нормы и критерии, по которым будет оцениваться работа;

- рабочее окружение - физические условия работы, расписание работы, а также организационное и социальное окружение (люди, с которыми работнику придется общаться в процессе работы). Также сюда может быть включена информация о финансовых и нефинансовых стимулах;

- требования к человеку - знания и умения (образование, обучение, опыт работы и т.д.) и требуемые личные характеристики (интересы, склонности, способности, физические данные т.п.).

Описанию работы должна предшествовать разработка, по крайней мере, основных руководящих принципов плана организации. Что Вы ожидаете от Вашего дохода в следующем году и в следующие несколько лет? Какой продукции Вы отдаете предпочтение? Какие направления или отделы Вашей компании должны быть расширены, сокращены или объединены для планируемой работы фирмы в течение следующих нескольких лет? Какие новые должности и, соответственно, специалисты Вам могут понадобиться для выполнения стратегических планов?

Следующий шаг - разработка организационной структуры фирмы. Это схема, показывающая, кто кому подотчетен, начиная от президента фирмы и кончая младшим клерком (рабочим персоналом). Сначала составляется схема организации в настоящий момент, затем на ближайшее и, если нужно, отдаленное будущее. Только после этого можно приступить собственно к анализу работы.

Использование информации, полученной при анализе работы

Информация, полученная в результате анализа работы, используется как основа в различных взаимосвязанных видах деятельности по управлению персоналом.

Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид деятельности соответствует данному рабочему месту и каковы требования, предъявляемые к потенциальному работнику, который должен будет работать на этом рабочем месте. Эта информация является основой решения о приеме людей.

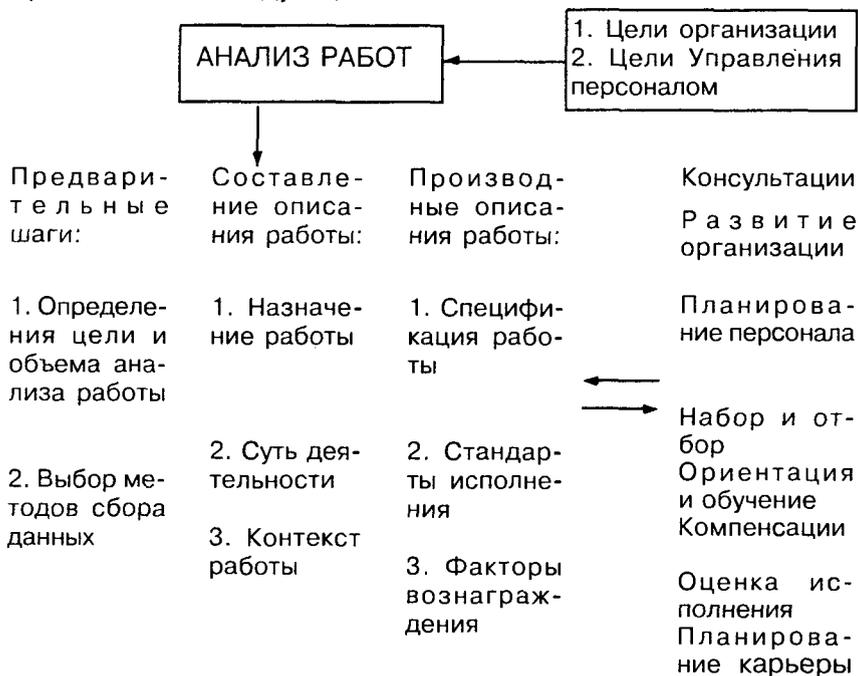
Понимание сути работы позволяет верно оценить затраты и назначить оплату. Оплата обычно зависит от требуемых навыков, уровня образования, вредности и т.д. – от 2 факторов, которые определяют; при анализе работы. Наличие этих факторов позволяет классифицировать работы по категориям для получения данных относительно стоимости каждого вида работы.

Также именно при анализе работы производственные инженеры и другие эксперты определяют нормы производительности труда и перечень выполняемых работ, что позволяет оценивать исполнение работы каждым работником путем сравнения реального качества с желаемым.

Менеджеры также могут использовать информацию, полученную при анализе работы, для разработки программ обучения и повышения квалификации, т.к. анализ работы и основанное на нем описание работы показывают, какого типа навыки и, следовательно, обучение требуются в каждом случае.

Анализ работы также достаточно полезен для обоснования того, что все должностные обязанности, которые должны в действительности выполняться, соответствуют данной конкретной должности. Также могут обнаружиться виды работ, за которые никто не отвечает и которые должны быть закреплены за каким-либо рабочим местом.

Процесс анализа работы и его использование могут быть представлены следующей схемой.



Этапы анализа работы

Анализ работы включает в себя 6 этапов:

1. Определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы, что определяет вид информации и ее источники.

2. Сбор вспомогательной информации - структура компании, технологические карты и существующие описания работ.

3. Выбор репрезентативной должности для анализа (если нужно проанализировать большое количество сходных видов работ, например, работу всех рабочих сборочного цеха).

4. Сбор информации для анализа работы с использованием одного из методов, описанных ниже.

5. Собственно анализ работы, проводимый менеджером совместно с ее исполнителем. Необходимо определить, является ли информация фактически корректной, легкой для понимания.

6. Разработка описания спецификации работы. Это два реальных результата анализа работы.

Методы сбора информации

Качественные методы

Интервью, опросные листы, наблюдения и ежедневник - наиболее популярные методы сбора информации для анализа работы.

При проведении интервью обычно используются некоторые типичные вопросы:

- В чем заключается выполняемая работа?
- В чем заключаются основные должностные обязанности? Что конкретно Вы делаете?

- Где Вы работаете, место Вашей работы?

- Каковы требования к образованию, подготовке, навыкам (в тех видах деятельности, для которых это свойственно) и какие лицензии и сертификаты требуются?

- В каких мероприятиях Вы принимаете участие?

- Каковы Ваши обязанности и ответственность на рабочем месте?

- Какие основные инструкции и нормы регламентируют Вашу работу?

- Что конкретно влекут за собой мероприятия, в которых Вы принимаете участие?

- Каковы окружающие условия и условия работы?

- Какова физическая нагрузка на Вашем рабочем месте?

Эмоциональная и интеллектуальная?

- Каковы условия работы с точки зрения опасности для здоровья?

- Есть ли какие-либо опасные или необычные условия работы, в которых вам приходится работать?

Опросные листы, в которых сами работники описывают

свои обязанности и ответственности - другой хороший метод получения информации для анализа работы. Типичный опросный лист состоит из нескольких «открытых» вопросов (например, «Опишите Ваши основные обязанности на рабочем месте»), а также «закрытых» вопросов (касающихся, например, требуемого опыта работы).

Непосредственное наблюдение полезно в тех видах работ, которые включают преимущественно видимые физические движения (сторож, рабочий сборочного конвейера, бухгалтер). Наблюдение обычно не подходит, когда работа подразумевает трудно измеряемую деятельность (адвокат, инженер, проектировщик). Этот метод также мало полезен в тех случаях, когда работник должен выполнять важные действия, потребность в выполнении которых может возникнуть только эпизодически (медсестра скорой помощи). Непосредственное наблюдение обычно применяется совместно с опросом.

Работников можно попросить вести ежедневник - список заданий, которые они выполняли в течение дня, и затраченное время. Это позволит получить очень полную картину работы, особенно если после этого провести опрос с участием работника и его непосредственного начальника.

Количественные методы

Есть несколько случаев, когда описательные методы не подходят. Например, когда необходимо для определения уровня оплаты сравнить разные виды работ. Тогда можно использовать позиционные опросные листы или функциональный анализ.

Позиционный опросный лист для анализа - это очень структурированный опросный лист. Выявляется профиль работы в баллах, проставляемых по пяти базовым позициям: принятие решений, профессиональные навыки, физическая нагрузка, управление транспортными средствами или оборудованием, обработка информации. Такой метод позволяет классифицировать работы, т.е. дать количественную оценку каждой работе для сравнения работ между собой.

Функциональный анализ работы описывает, что данный работник делает в отношении людей, предметов и информации. Также здесь учитываются: необходимость знания специальных инструкций, способность рассуждать и делать заключения, навыки вербального общения и необходимая языковая подготовка. Этот метод позволяет определить стандарты качества выполнения работы и требования к профессиональной подготовке.

Составление описания работы

Хотя и не существует типовой формы для составления описания работы, большинство описаний содержит следующие разделы:

- определение работы, названия должности;
- краткое описание работы;

- отношения;
- обязанности и ответственность;
- «полномочия»;
- стандарты исполнения;
- рабочие условия;
- спецификация работы - квалификационные требования к работникам

В разделе определение работы указываются название работы, статус работы, количество работы, время составления данного описания, кем было составлено описание, информация о ставке (диапазоне) зарплаты, категория или уровень данного рабочего места. Также указываются название должности непосредственного начальника, Ф.И.О. утвердившего данное описание и к какой организационной единице (подразделению, отделу, цеху) относится данное рабочее место.

В разделе Краткое описание работы должно содержаться общее описание характера работы, включающее только основные функции и действия. Не рекомендуется включать общие фразы типа «другие обязанности по мере надобности», т.к. это неточно определяет характер данной работы, а следовательно, и требования к людям, которые должны быть на нее наняты.

В разделе Отношения описываются взаимоотношения работника с другими людьми: кому подотчетен, кого контролирует, с кем работает внутри и вне организации.

В разделе Обязанности и ответственность представляется детальный список фактической ответственности и обязанностей в виде одного - двух предложений по каждой.

Раздел Полномочия должен определить пределы полномочия работника, включая ограничения принятые решения, прямое наблюдение за персоналом и бюджетные ограничения.

Раздел Стандарты исполнения устанавливает конкретные стандарты, которых работник должен достигать при выполнении каждой обязанности, внесенной в описание работы.

В разделе Рабочие условия описываются общие условия труда, например, уровень шума, опасные условия или высокая температура.

Спецификация работы отвечает на вопрос, «Какие человеческие качества и опыт необходимы, чтобы делать эту работу хорошо?» Спецификация работы может представлять собой как набор отдельных разделов описания работы, так и целый, полный документ. Часто она располагается на обороте описания работы.

9.5. Планирование персонала и поиск кандидатов

Планирование человеческих ресурсов или определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и

по какой цене потребуется работник является важнейшей составляющей бизнес планирования всех современных компаний. Основная задача планирования персонала состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Например, крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл. США, которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того, нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

В то же время, эффективное планирование персонала положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невосребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании;

- тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом;

- знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перс-

пективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду изменяющейся ситуации.

Источники потребностей организации в персонале. Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Внутриорганизационные факторы. Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи («обеспечить наивысшее качество автомобильного сервиса и 100% удовлетворение заказов клиентов»), бизнес стратегии («ежегодно увеличивать объем реализации на 10% за счет создания сети франчайзов») или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для её реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию - переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться. Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел человеческих ресурсов должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Внешние факторы. Среди множества внешних для организации факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) - оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах.), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). Например, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет

компании возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы. В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных макроэкономических параметров, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит, прежде всего, в определении влияния предполагаемой динамики макроэкономических показателей на потребности в человеческих ресурсах данной организации. Например, как скажутся предполагаемое в следующем году трехпроцентное сокращение валового национального продукта и пятипроцентный спад спроса на легковые автомобили на потребности Фольксвагена в человеческих ресурсах? Следует ли планировать сокращение численности рабочих по сборке автомобилей, агентов по продажам и т.д.?

В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется - часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

Политические изменения могут влиять на потребность в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат и фонды социального страхования автоматически сокращает издержки работодателей на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений.

Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих со-

трудников. И наоборот, быстрорастущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы. Искусство предсказания состоит, в данном случае, в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом, например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на продукцию организации.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою компанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в собственном доме. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации – газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человечес-

ких ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой – оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

4. Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод успешно используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот ме-

тод для привлечения «свежей крови» - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена - вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

6. Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существует в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения - прежде всего, безработные женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, домохозяйки.

7. Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют частные компании, специализирующиеся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процента его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Особенности планирования потребности в персонале

Планирование персонала должно быть объединено с основными планами организации и скоординировано с плани-

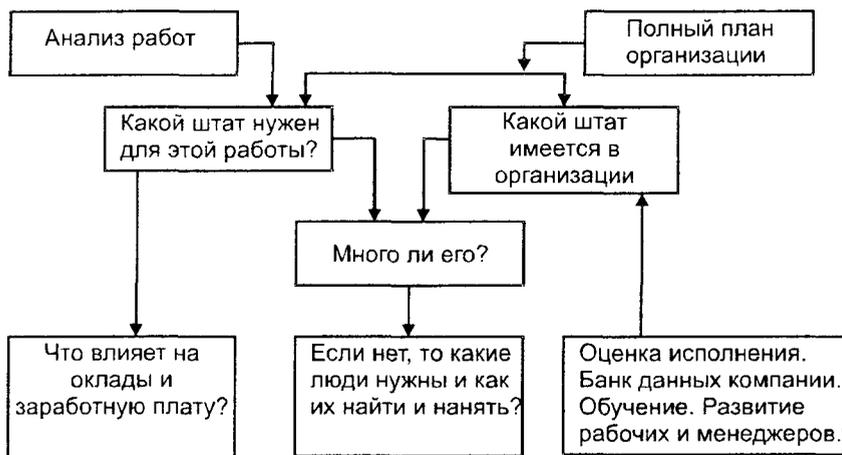
рованием персонала для выполнения таких функций, как вербовка, обучение, развитие новых работников и анализ работы новых рабочих мест.

Для разработки плана необходимы три вида прогнозов: для разработки требований к персоналу, для поиска кандидатов со стороны и для поиска кандидатов внутри организации.

При прогнозировании *потребности в персонале* менеджер должен принимать во внимание несколько факторов:

- прогноз продаж или объем производства;
- прогнозируемая текучесть кадров (с учетом увольнений и отставок);
- качество и характер служащих с точки зрения изменения потребностей организации;
- решения о модернизации услуг (изделий) и о выходе на новые рынки;
- технологические и административные изменения, обеспечивающие увеличение производительности;
- доступные финансовые ресурсы.

Схему принятия решений можно отобразить следующим образом:



Способы поиска кандидатов

Реклама

Для того чтобы объявление о работе принесло результат, его нужно правильно разместить. Существует две возможности: либо средства массовой информации, либо доски объявлений. У каждого из этих средств есть свои достоинства и недостатки, определяющие сферу их предпочтительного применения. Сравнение различных средств рекламы приведено в нижеследующей таблице.

ТИП СРЕДСТВА	ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ	КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
ГАЗЕТЫ	Быстрота публикаций. Гибкость размера объявления. Сконцентрированность в определенных географических областях. Хорошая классификация информации.	Часто игнорируются. Сильная конкуренция. Нет специализации. Низкое качество печати.	Когда нужно ограничить вербовку определенной областью. Когда достаточное число вакансий в определенной области. Когда большинство читают эту газету ради подобной информации.
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ЖУРНАЛЫ	Охватывают самые заинтересованные категории читателей. Гибкость размера объявления. Печать высокого качества. Престижное место на первой странице. Длительное хранение и вероятность повторного чтения.	Широкий географический охват часто не может принести пользу, если необходимы специалисты в определенных областях. Длительный срок до публикации.	Когда работа специализированная. Когда время и география не имеют значения. Когда происходит вовлечение в развивающуюся программу.
РАДИО И ТЕЛЕВИДЕНИЕ	Трудно игнорировать. Может достичь тех, кто не активно ищет работу через газеты и журналы. Может рассказать историю более эффективно, чем напечатанные объявления. Гибкость.	Возможны только несложные сообщения. Нельзя вновь вернуться к полученной информации. Создание и производство коммерческих радиопередач и особенно телевизионных может потребовать много времени и денег. Нехватка специализированной аудитории.	Когда недостаточное количество претендентов читают напечатанные объявления. Когда имеется много вакантных мест и достаточно претендентов в определенной географической области. Когда необходимо быстрое и широкое воздействие. Блиц-компания может все сделать за две или меньше Можно привлекать внимание к печатным объявлениям.

РЕКЛАМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА МЕСТЕ ВЕРБОВКИ	Привлекает внимание именно к истории, в то время как печатные объявления делают акцент именно на действия. Творческая гибкость.	Ограниченная полезность. Чтобы получить эту информацию, нужно посетить места возможного проведения вербовок.	Эмблемы, знамена, брошюры, работы, аудиовизуальные представления на ярмарках, презентациях, съездах и т.д. Часть программы вербовки непосредственно в офисах или через лиц, часто посещающих организацию.
---	---	--	---

Агентства занятости

Существует три типа *агентств занятости* (агентств по подбору персонала).

Государственные агентства службы занятости есть в каждом районе (биржи труда). Эти агентства – главный источник и разнорабочих, и служащих. Но, как показывает опыт, многие безработные встают на учет не для того, чтобы найти работу, а чтобы получать пособие, т.е. они мало заинтересованы в получении реальной работы.

Другие агентства занятости связаны с некоммерческими организациями (общества инвалидов).

И, наконец, существуют агентства занятости в виде коммерческих организаций. Такие агентства получают плату за каждого претендента, которого они устраивают на работу.

Обычно организация обращается в агентства занятости, если:

- не имеет собственного отдела кадров;
- трудно самостоятельно найти квалифицированных претендентов;
- вакантное место должно быть занято быстро;
- имеется потребность в привлечении большого количества специалистов.

При этом необходимо дать агентству точное и полное описание работы и определить признаки, по которым оно должно выбирать претендентов. Лучше заключить долгосрочный контракт с одним или двумя агентствами. Можно также подобрать специального человека для поддержки связи с агентством.

Использование бланков заявлений

Если уже имеется некоторое число претендентов, можно начать проверку и отбор. Для большинства предпринимателей *бланк заявления* - первый шаг в процессе выбора. Это хорошее средство для сбора данных, которые можно проверить. Они обычно включают информацию об образовании, предыдущей работе и хобби. Для технического и управляющего пер-

сонала используются формы с подробными вопросами об образовании, а для рабочих - о деталях и оборудовании, с которым претенденту приходилось работать ранее.

Заполненный бланк заявления может дать информацию о наличии необходимых знаний и опыта, о предыдущем продвижении претендента и о характеристиках, особенно важных для кандидатов управления.

9.6. Отбор кандидатов

Интервьюирование

Наиболее распространенным методом отбора является *интервьюирование*. Собеседование дает возможность судить об инициативности и интеллекте кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением лица, реакциями и т.д. Однако полезность интервью зависит от того, насколько грамотно оно проводится.

Этапы проведения

В идеале интервью должно состоять из пяти этапов: планирование, установление контакта, предложение вопросов, окончание и анализ.

При планировании интервью необходимо внимательно изучить заявление и резюме кандидата, отметив все пункты, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата.

Затем нужно выбрать место проведения интервью - комнату с обстановкой, способствующей разрядке и установлению контакта. Беседу можно начать с нейтральных тем (погода).

Далее начинается стадия вопросов. Нужно стараться избегать вопросов, на которые можно ответить просто «Да» или «Нет», и просить кандидата пояснять свои ответы, чтобы помочь ему лучше себя выразить. Можно использовать вопросы из приведенного ниже списка.

- Вы принесли резюме?
- Какую зарплату Вы хотели бы получать?
- Какую зарплату Вы получали на последнем месте работы?
- Почему Вы хотите поменять место работы или почему Вы ушли с последнего места работы?
- Что Вы считаете наиболее существенным достижением на Вашем последнем месте работы?
- Сколько часов в неделю Вы обычно работаете?
- Что Вам нравилось, а что нет на Вашем последнем месте работы?
- Какие у Вас были отношения с начальством и подчиненными?
- Можете ли Вы быть требовательным к Вашим подчиненным?
- Как бы Вы оценили компанию, где работали?
- Какие у нее были сильные и слабые стороны?
- Что лучше всего квалифицирует Вас как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?

- Как скоро Вы начнете вносить существенный вклад?
 - Что Вы думаете о нашей компании - ее размерах, характере деятельности и конкурентоспособности?
 - Какая вакансия из существующих для Вас наиболее интересна?
 - Как бы Вы структурировали или организовывали работу Вашего отдела?
 - Какое управление или финансовые ресурсы Вы бы хотели иметь и почему?
 - Как бы Вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?
 - Что бы Вы хотели сообщить о себе?
 - Вы были хорошим студентом?
 - Вы поддерживали высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
 - Что Вы делаете в свободное время?
 - Каковы Ваши цели, связанные с карьерой, на следующие 5-лет?
 - Ваши самые сильные и слабые стороны?
 - Каков Ваш потенциал работы?
 - Какие шаги Вы предпринимаете, чтобы достигнуть своих целей?
 - Вы хотите иметь свой собственный бизнес?
 - Как долго Вы останетесь у нас?
 - Кем работает Ваш отец? Ваша мать?
 - Где работают Ваши братья и сестры?
 - Вы когда-либо работали над совместным проектом и если так, какую роль Вы играли?
 - Вы участвуете в общественной жизни?
 - К какой профессиональной ассоциации Вы принадлежите?
 - Как обстоят Ваши дела с кредитами?
 - Что Вы любите, а что ненавидите?
 - Как Вы обычно проводите день?
- Пожалуйста, опишите Ваше семейство с точки зрения хорошего знакомого.
- Насколько Вы агрессивны?
 - Что мотивирует Вас работать?
 - Являются ли для Вас деньги сильным стимулом?
 - Вы предпочитаете работу линейного руководителя или сотрудника отдела по управлению персоналом?
 - Вы предпочитаете работать один или в бригаде?
 - Что вы ищете в людях, проводя собеседование для поступления на работу?
 - Вы когда-либо кого-нибудь увольняли?
 - Вы можете работать с членами профсоюза и их лидерами?
 - Что Вы думаете о текущей экономической и политической ситуации?
- В конце интервью должно остаться время, чтобы ответить

на вопросы кандидата и рассказать ему о фирме (если необходимо). Претенденту нужно сообщить, имеется ли у фирмы необходимость в его знаниях и опыте, и если да, то каким должен быть его следующий шаг. Если решение по поводу кандидата не может быть принято сразу, надо известить об этом.

После ухода кандидата необходимо проанализировать записи, сделанные по ходу интервью, заполнив специальную форму о проведении интервью.

Типы интервью

Существует несколько основных видов интервью: неструктурированное (недирективное), структурированное, ситуационное, серийное (последовательное), групповое, стрессовое.

В неструктурированном интервью можно задавать вопросы в том порядке, в каком они приходят в голову. Здесь не существует какой-либо определенной формы, которой необходимо придерживаться, и беседа может идти в любом направлении.

В структурированном интервью нужно следовать заранее установленной последовательности вопросов. Основное преимущество использования таких форм - в их обобщенности. Подобная форма гарантирует, что каждому претенденту будут заданы все необходимые вопросы каждым из интервьюеров.

Ситуационное интервью представляет собой ряд относящихся к работе вопросов с перечнем ответов для выбора, которые задаются всем претендентам на конкретную вакансию. Наиболее предпочтительные ответы затем выбираются группой наблюдателей, которые оценивают все варианты ответов кандидатов.

В процессе серийного интервью каждый из интервьюеров дает претенденту балльную оценку по стандартной оценочной форме, после чего оценки сравниваются и анализируются.

При групповом интервью собеседование с кандидатом проводится группой (комиссией) интервьюеров. Каждый интервьюер может задавать свои вопросы на основании последнего ответа кандидата. Одним из вариантов группового интервью является общее интервью, в котором комиссия интервьюирует одновременно несколько кандидатов. В этом случае определяется кандидат, принимающий самое активное участие в формулировании ответов.

Ошибки при интервьюировании

К наиболее распространенным ошибкам интервьюирования, которые влияют на его результат, относятся следующие:

- поспешные суждения, сделанные «с первого взгляда»;
- негативная информация о кандидате;
- незнание сущности работы, на которую ведется прием работника;
- необходимость в скорейшем найме или найме большого количества персонала;

- последовательность приема кандидатов («средний» на фоне «слабых» кажется «сильным»);
- невербальное поведение кандидатов (приятный - неприятный);
- уделение слишком большого внимания факторам, не связанным с работой (пол, возраст, стиль одежды).

Чтобы избежать этих ошибок, следует придерживаться основных принципов интервьюирования:

1. Использовать структурированную форму.
2. Откладывать принятие решения.
3. Концентрироваться на тех чертах кандидата, которые можно наиболее полно раскрыть в процессе интервью.
4. Заставлять интервьюируемого говорить.
5. Обеспечивать равные возможности всем претендентам.

Тестирование

Виды тестов

Тесты можно классифицировать по тому, оценивают ли они знания (умственные способности), физические и двигательные возможности, личность и интересы или достижения.

Группа тестов на умственные способности включает тесты на общую способность рассуждать (умственное развитие) и тесты на специфические умственные способности, такие как память, дедуктивное и индуктивное мышление, словарный запас, умение работать с цифрами.

Двигательные возможности проверяются тестами на координацию, ловкость, скорость движения, время реакции. Физические возможности проверяются тестами на силу и выносливость.

Чтобы спрогнозировать поведение человека на работе, очень важно определить такие его личностные характеристики, как мотивация, интересы, интроверсия, устойчивость. Обычно психологи на производстве проверяют испытуемых на т.н. «большую пятерку»: экстравертность, эмоциональную устойчивость, сознательность, позитивность и способность к обучению.

Тесты на достижения - это оценка знаний человека в конкретной области (пример, вступительные тесты в ВУЗ).

Тестовые рабочие задания

Рабочие задания в центрах оценки также можно считать тестами. Но они отличаются тем, что оценивают эффективность выполнения работы непосредственно, а не через оценку личных качеств.

Техническое рабочее задание позволяет оценить, как кандидат реально справляется с некоторыми из основных видов работ (например, установка и наладка мотора, проведение химического анализа вещества, печатание текста). Далее эксперты оценивают качество работы и способ ее выполнения.

Центр оценки менеджмента - это двух-трехдневное испытание, в котором несколько кандидатов-менеджеров выполняют реальные управленческие задачи под наблюдением экспертов-специалистов, оценивающих управленческий

потенциал каждого кандидата. К типичным заданиям относятся групповые дискуссии, деловые игры, выступления по заданной теме, проведение презентаций, составление отчетов.

Для «невезучих людей» или кандидатов без опыта работы можно использовать метод краткосрочного обучения с последующей оценкой. Суть этого метода - обучение кандидата ряду функций, входящих в работу. Сразу после обучения оценивается его способность выполнять эти задачи. Метод основан на предположении, что человек, продемонстрировавший способности освоить часть работы, сможет эффективно выполнить всю работу.

Действенность тестов

Для того, чтобы какой-либо отборочный тест был полезен, работодатель должен быть уверен, что результаты теста коррелируют с выполнением реальной работы. Процесс оценки действенности теста обычно требует проверки производственного психолога (независимого психолога-эксперта) и координируется отделом кадров. Задача управляющего в данном случае - дать точное описание работы и предъявляемых к ней требований, чтобы оно было понятно психологу.

Никогда не следует ограничивать отборочную процедуру одними тестами, их нужно применять в комбинации с другими методами - анкетированием и изучением биографии.

Сравнение эффективности некоторых средств отбора персонала

Ниже приведена экспертная оценка действенности самых популярных средств отбора с точки зрения успешности прогноза.

ПРЕДСКАЗАТЕЛЬ	ДЕЙСТВЕННОСТЬ
Умственные способности	Средняя
Личность	Низкая
Интересы	Низкая
Физические возможности	Средне - высокая
Биографическая информация	Средняя
Собеседование	Низкая
Тестовые рабочие задания	Высокая
Трудовой стаж	Низкая
Оценка сотрудниками	Высокая
Проверка рекомендаций	Низкая
Успехи в учебных заведениях	Низкая
Самооценка	Средняя
Центры оценки	Высокая

9.7. Психологические особенности человека, учитываемые при подборе и расстановке кадров

Типы темперамента

Темперамент – комплекс врожденно обусловленных динамических особенностей психики индивида, проявляющихся в интенсивности, скорости и темпе протекания его психической деятельности, в эмоциональном тоне жизнедеятельности, чувствительности индивида к внешним воздействиям, его сензитивности и психической устойчивости.



Нейротизм

Тревожный Ригидный Склонный к рассуждениям Пессимистичный Сдержанный Необщительный Тихий	МЕЛАНХОЛИК Скорость-средняя Сила-большая	ХОЛЕРИК Скорость-очень высокая Сила-очень большая	Чувствительный Беспокойный Агрессивный Возбудимый Активный Импульсивный Оптимистичный
	ИНТРОВЕРСИЯ	ЭСТРАВЕРСИЯ	
Пассивный Осмотрительный Рассудительный Доброжелательный Исполнительный Внушающий доверие Ровный Спокойный	ФЛЕГМАТИК Скорость- медленная Сила-большая	САНГВИНИК Скорость- высокая Сила-большая	Общительный Разговорчивый Контактный Отзывчивый Непринужденный Жизнерадостный Склонный к лидерству Не склонный к беспокойству

Экстраверсия – Интраверсия - характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

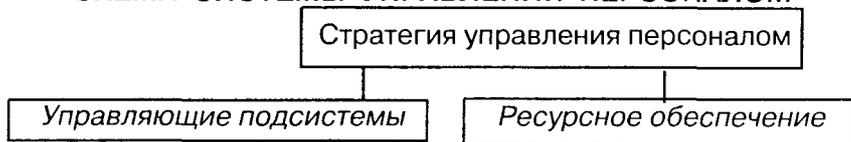
Экстравертам свойственны общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость

в контактах. Действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив. Он беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел, предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строго контроля, склонен к рискованным поступкам. Для интровертов характерна застенчивость и склонность к самоанализу. Он спокойный, сдержанный, отдаленный от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям, серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя.

Шкала **Нейротизма** характеризует *эмоциональную устойчивость* (отличная адаптация, отсутствие большой напряженности, беспокойства, сохранение организованного поведения, ситуативная целенаправленность в обычных и стрессовых ситуациях) или *неустойчивость* (повышенная нервозность, неустойчивость в стрессовых ситуациях, плохая адаптация, склонность к быстрой смене настроения, беспокойство, эмоциональность, импульсивность, склонность к раздражительности).

Управление персоналом – деятельность самостоятельной группы менеджеров, задачами которой является повышение профессионализма и производственной активности персонала. Управление персоналом требует системы современных экономических, психологических и социально-психологических знаний, владение критериями оценки персонала по количеству и качеству его труда, отношению к труду и особенностям социальной коммуникации.

СХЕМА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Требования, предъявляемые к системе управления персоналом

1. При формировании системы необходимо учитывать специфические особенности отраслевого характера.
2. Система должна включать в себя все необходимые элементы – базовую стратегию, управляющие (операционные) подсистемы и блок ресурсного обеспечения.
3. Функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (предприятие в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители).
4. Система должна разрабатываться в соответствии со стратегией организации.

5. На стадии разработки должно быть рациональное сочетание стабильности ключевых элементов и высокой степени адаптируемости к изменениям внешней и внутренней среды.

6. Система должна обеспечивать, по возможности, многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления.

7. Необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Выбор и расстановку кадров на предприятии можно осуществлять с учетом сложной, многоуровневой структуры трудового коллектива:

- *квалификационная структура* – должность, квалификация, стаж работы;
- *профессиональная структура* – специальность;
- *демографическая структура* – пол, возраст, национальность;
- *социально-психологическая структура* – темперамент, характер.

Выбор работников с учетом *квалификационной и профессиональной структуры* производится с учетом тематики, характера работ, штатного расписания и тех целей, которые стоят перед организацией или фирмой на данном отрезке времени. Если стоит задача правовой защиты фирмы, то подбираются юристы, имеющие практический опыт. Когда возникает проблема ведения переговоров, необходимы опытные психологи.

Половозрастная и социально-психологическая структура коллектива подбирается руководителем на основе своего личного опыта, возможностей, критерия преданности организуемому делу.

9.8. Ориентация и обучение работников

Программа ориентации

Ориентация означает предоставление новым сотрудникам общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей. Это один из компонентов процесса социализации, т.е. формирования у новых сотрудников тех преобладающих отношений, стандартов, ценностей и норм поведения, которыми живет организация и ее подразделения.

Программы ориентации варьируются от краткого представления до длительных, официальных программ. В последнем случае сотрудникам обычно выдается пособие или отпечатанные материалы, освещающие такие вопросы, как рабочие часы, критерии выполнения работы, порядок включения в платежную ведомость, порядок отпусков, а также необходимый набор навыков, условия премирования, политика в отношении

персонала, ежедневные обязанности, обзор организационной структуры и деятельности компании, нормы безопасности и охраны труда. Некоторые компании также проводят особые семинары по адаптации.

В большинстве фирм первый этап ориентации проводится специалистом по кадрам, дающим разъяснения по таким вопросам как рабочие часы и отпуска. Затем сотрудника представляют его непосредственному начальнику, который, продолжая процесс ориентации, объясняет точный характер работы, знакомит сотрудника с его коллегами и показывает рабочее место.

Обучение техническим навыкам

Для новых и постоянных сотрудников, чья деятельность неэффективна, может потребоваться специальная программа обучения. Однако сначала необходимо убедиться, что проблема неудовлетворительного исполнения не вызвана другими, более глубокими причинами, такими как плохой отбор или низкая заработная плата.

Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа.

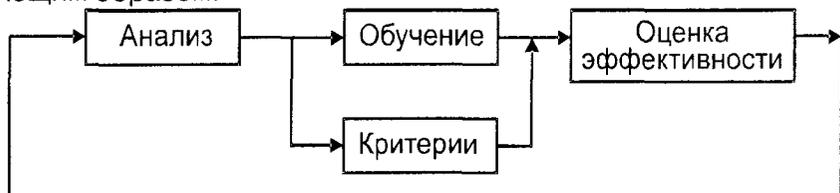
1. Предварительная оценка. Необходимо проанализировать причины проблемы и определить потребности обучения.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых должны достичь работники по окончании обучения (критерии).

3. Обучение. Выбираются методы и проводится собственно обучение. Наиболее часто используются следующие методы: дублирование, обучение на тренажерах, инструктаж, производственная ротация.

4. Оценка. Для оценки эффективности программы необходимо сравнить результаты до и после обучения. Лучшим методом является проведение контролируемого эксперимента. В этом случае сравниваются две группы - группа обучаемых и контрольная (не обучаемая) группа. Также можно использовать оценку по четырем критериям: реакция обучаемых на программу (нравится - не нравится), степень усвоения изученного материала, исполнение обязанностей после обучения (улучшилось - не изменилось), достижение ожидаемых результатов (по п.2).

Схематично процесс обучения можно представить следующим образом:



Развитие менеджмента

Развитие менеджмента - это любая попытка улучшения существующего или будущего управления путем предоставления знаний, изменения взаимоотношений или укрепления навыков. Конечной целью таких программ развития является укрепление будущих позиций организации. В результате, процесс развития менеджмента направляется на оценку и удовлетворение потребностей компании (например, чтобы заполнить будущие вакансии или сделать фирму более гибкой).

Типичная программа развития менеджмента включает следующие шаги.

1. Прогнозирование развития организации - определение необходимости в менеджерах с учетом расширения или сокращения подразделений.

2. Изучение отделом кадров текущего состояния менеджмента подразделения и его потенциала. Эти сведения содержат данные об образовании, опыте работы, предпочтении карьеры и оценке исполнения.

3. Составление диаграммы замены управленческого персонала. Здесь анализируются потенциальные кандидаты для каждой из вакансий.

4. Подготовка менеджеров. Наиболее популярная форма - подготовка на рабочем месте, включающая такие методы, как ротация, метод тренер-дублер, советы молодых специалистов, практическое изучение трудового процесса и тренинга. Для руководителей высшего уровня более широко используются внешние - конференции и семинары. Основу этих программ составляют деловые игры, ситуационный анализ, университетские программы, ролевые игры, моделирование поведения.

9.9. Стратегическое планирование и оценка персонала. SWOT-анализ в управлении современной организацией

Оценка персонала

Под термином «оценка» имеется в виду мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемой в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная оценка). Главное назначение оценки не в том, чтобы проконтролировать исполнение, а в том, чтобы выяснить резервы повышения уровня отдачи работника.

Оценка персонала имеет свои задачи: изучить степень подготовленности работника к выполнению того вида деятельно-

сти, которым он занимается, а так же выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста (ротаций).

Способы оценки персонала

Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места очень важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтингов оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

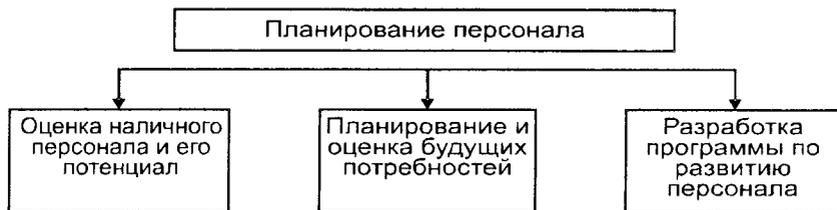
Метод оценки персонала

- анкетирование;
- интервьюирование;
- психологическое тестирование;
- метод экспертных оценок;
- экономический анализ;
- библиографический анализ;
- ранговая корреляция.

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- результаты тестирования профессиональных знаний и умений;
- социально-психологический портрет личности;
- медицинское заключение о работоспособности;
- оценка деловых и моральных качеств.

Этапы планирования персонала





Аттестация кадров

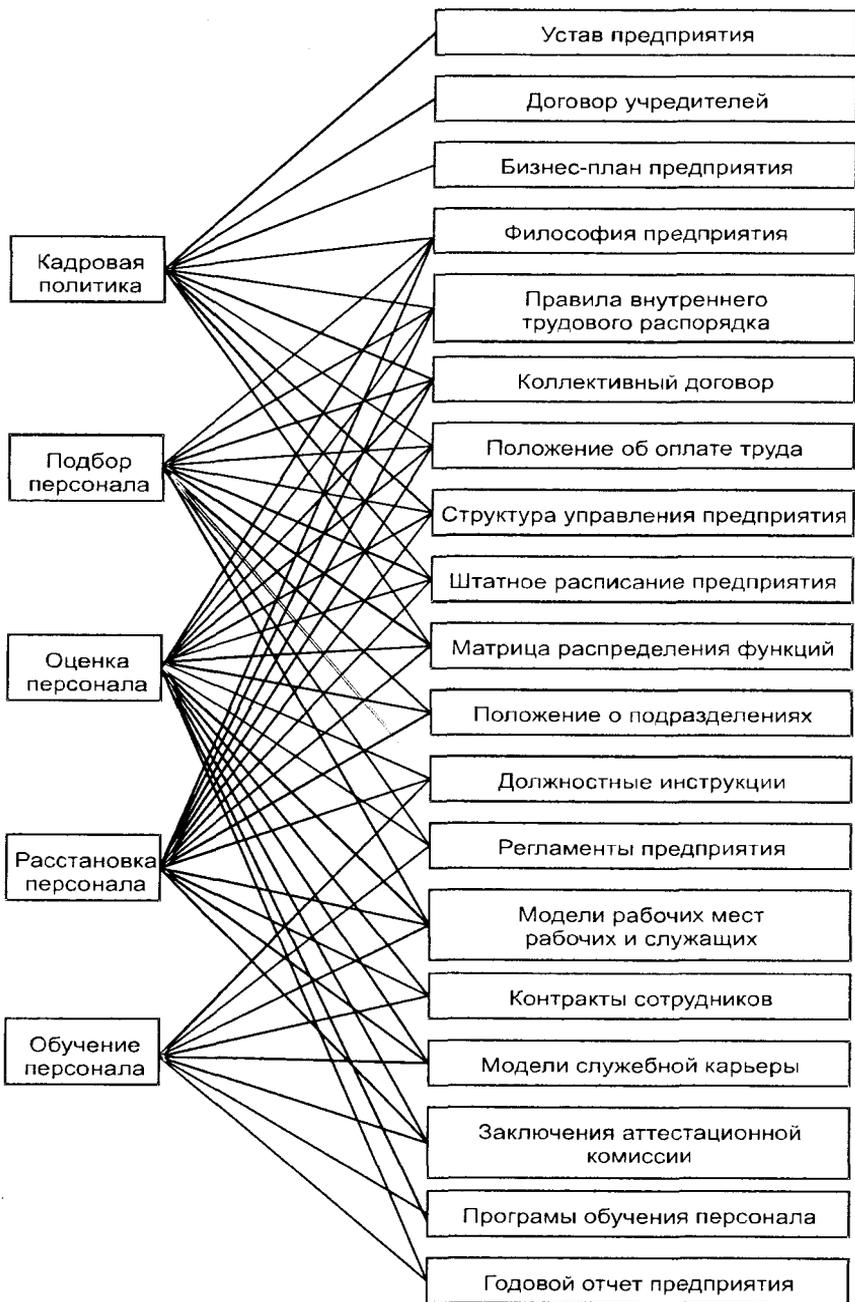
Аттестация является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

В результате аттестации персонала формируются следующие документы:

- *результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;*
- *социально-психологический портрет личности;*
- *медицинское заключение о работоспособности;*
- *оценка деловых и моральных качеств.*

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная и т.д.);
- удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих, инвалидов и т.д.);
- текучесть кадров;
- сведения о потере времени в результате простоев, по болезни;
- данные о продолжительности рабочего дня (полная или частичная занятость, работа в одну, несколько смен или только в ночную смену, продолжительность отпусков);
- заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).



Взаимосвязь подсистемы работы с персоналом и с нормативными документами

9.10. Мотивация персонала. Принятие управленческих решений

«Ваша работа дает авторитет. Ваше поведение дает Вам уважение».

Ирвин Федерман, Президент и Исполнительный директор «Монолитик Мемориз».

«Мотив» (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать). Мотив — это предмет, средство удовлетворения потребности. При одной и той же потребности мотивами наблюдаемого поведения могут быть различные предметы. Мотивы есть только у человека.

Потребность — это состояние нужды в чем-либо. Потребности есть у всех живых существ; они активизируют организм, направляют его на поиск того, что в данный момент необходимо ему.

Ключ для *лидера* — это *знание* своих работников и создание среды, которая вызывает у них мотивацию.

Сила общих ценностей

Любой великий и прочный человеческий институт должен обладать фундаментом основных ценностей и чувством вечной и неизменной цели. Уничтожьте основополагающие принципы — то, «что мы подразумеваем» и «для чего существуем» — и великая нация прекратит ею быть. Джеймс Коллинз, журнал «Фортьюн»

Эффект общих ценностей

- Определяет то, за что группа держится.
- Определяет моральные границы группы.
- Создает ожидаемый характер группы.
- Создает отношение группы к другим.
- Определяет настрой, сопровождающий выполнение работ и услуг.

Основные составляющие мотивационной сферы человека. *Основными характеристиками потребностей являются:*

- сила;
- периодичность возникновения;
- способы удовлетворения;
- предметное содержание.

Мотивационную сферу человека описывает также понятие «цель» — это осознаваемый результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека.

Потребности, мотивы, цели — основные составляющие мотивационной сферы человека.

Понимание — ключ к мотивации.

«Человек, знающий как, всегда найдет работу и средства к существованию, но человек, знающий почему и эффективно это использующий в общении, всегда будет его начальником и лидером»

ТИП	ЭФФЕКТ	ГЛАВНОЕ
ВЛАСТИ	НА ИЗБИРАТЕЛЕЙ	СЛОВО
Насилие	Хватай их за горло	Контроль
Утилитаризм	Хватай их за кошелек	Экономика
Жизнь	Бери их за сердце	Верность Доверие

Подходы к модели описания мотивации

Мотивирование — процесс побуждения к деятельности и общению для достижения личных целей или целей организации.

Мотивировать — значит создавать влечение или потребность, побуждающие действовать с определенной целью.

Мотивировать человека — значит затронуть его важные интересы, создать ему условия для самореализации в процессе жизнедеятельности при таких условиях:

- человек должен осознавать, что такое успех (реализация цели). Необходимо вместе с ним формулировать цели, в достижении которых он лично заинтересован;

- человек должен иметь возможность реализовать себя в труде;

- человек должен ощущать свою значимость. Синонимом мотивированности в сфере управления может быть стремление делать труд радостным.

Принципы мотивации

- Вы не можете побуждать других людей.
- Все люди мотивируемы.
- Людей мотивируют ИХ причины, а не Ваши.
- Если я знаю больше о Вас, чем Вы знаете обо мне, значит я контролирую взаимоотношения.
- Если я знаю больше о Вас, чем Вы знаете о себе, значит я контролирую Вас.

Золотое правило обращения с людьми

«Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой»

Цели для мотивации:

1. Понимай тенденции своего поведения и то, как они влияют на тебя и окружающих.

2. Знай тенденции поведения тех, кто работает на тебя или с тобой.

3. Понимай, уважай и цени индивидуальные особенности.

4. Повышай свою эффективность через улучшение отношений.

Модели теории мотивации



Классический вариант Ф.Тейлора

В начале XX в. американский инженер *Фредерик Тейлор* предложил *классический вариант* содержательной концепции, основанный на стимулировании более высокой производительности труда дополнительными денежными выплатами при достижении работниками более высоких норм выработки. Однако сами «квоты» (нормы) были по плечу далеко не всем. Система Ф. Тейлора заставляла людей работать активно, поскольку невыполнение задания влекло за собой оплату труда по заниженным расценкам.

Иерархия потребностей А. Маслоу

Выделяются 5 основных категорий потребностей: физиологические - еда, вода, убежище, отдых, секс; в безопасности и уверенности в будущем; социальные - в принадлежности к чему-либо, в социальном взаимодействии, привязанности, поддержке, принятии другими; в уважении - в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании; в самовыражении - в реализации потенциала и личностном росте. Имеется строгая иерархическая структура, в основании которой лежат физиологичес-

кие потребности, а в вершине - потребность в самовыражении. Закономерности модели: прежде чем потребность более высокого уровня будет удовлетворена, должны быть удовлетворены потребности низших уровней; потребность в самовыражении имеет спиралевидный характер связи «... - потребность в самовыражении - личностный рост - ...», что делает процесс мотивации бесконечным.



Иерархия потребностей по А.Маслоу

Теория потребностей Мак-Клеланда

Составляющие модели: потребность во власти - это желание воздействовать на других, которое находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении; потребность в успехе - это потребность в доведении работы до успешного конца; потребность в причастности - это потребность в общении, принадлежности, помощи другим. Закономерности модели: основа поведения - потребности высших уровней: во власти, в успехе, в причастности; люди с сильной потребностью во власти пригодны для руководящих постов, следуют целям фирмы, имеют организаторские способности, уверены в себе и коллективе; люди с сильной потребностью в успехе стремятся к умеренному риску, личной ответственности, инициативе, конкретному поощрению; люди с сильной потребностью в причастности быстро налаживают доброжелательные отношения в коллективе, успешно решают споры и конфликты, оказывают эмоциональную поддержку.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Составляющие модели: гигиенические факторы - связаны с окружающей работника средой: политика фирмы и ее руководства, условия работы, заработок, межличностные отношения с руководством, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой; мотивационные факторы - связаны с характером и сущностью работы: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов труда, высокая степень ответственности, возможность творчес-

кого и делового роста. Закономерности модели: отсутствие в некоторой степени гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности работой, в то же время они не имеют мотивирующего характера; мотивационные факторы в недостаточном виде не вызывают неудовлетворенности.

Теория ожиданий В. Врума

Составляющие модели: связи затраты труда - результат (а), результат - вознаграждение (б) и валентность (в); степень относительной удовлетворенности результатом. Формула мотивации: $M=(a) \times (б) \times (в)$. Закономерности модели: наличие определенной активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации. Человек должен ожидать, что выбранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ожидание - это личностная оценка вероятности определенного события в указанных связях; если значение любой связи будет низким, то и мотивация также будет слабой.

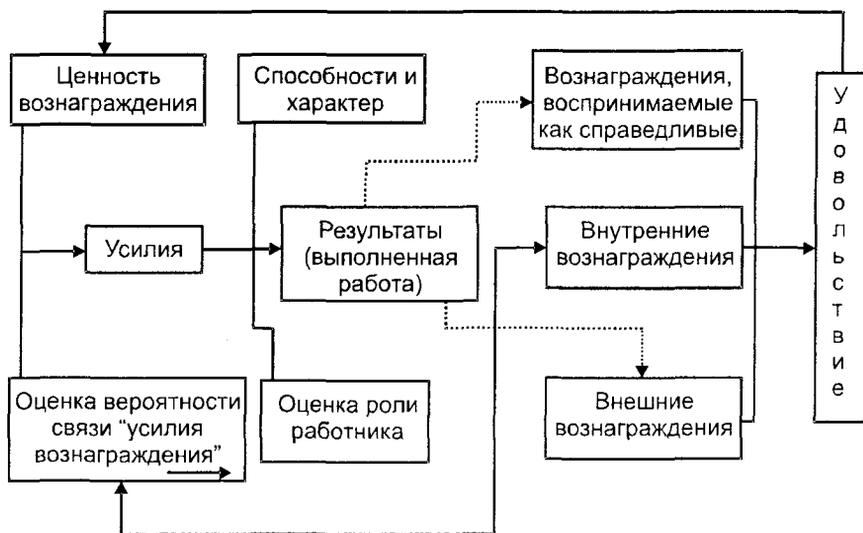
Теория справедливости Адамса

Закономерности модели: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению других людей в сходной должности. Это приводит к психологическому дискомфорту для работника, разрешить который можно либо повышая вознаграждение, либо снижая затраченные усилия. До тех пор, пока люди не определяют свое вознаграждение как справедливое, они будут снижать эффективность и качество своего труда.

Комплексная модель Портера-Лоулера

Составляющие модели: элементы - восприятие, затраченные усилия, вознаграждение, полученный результат, степень удовлетворения; взаимосвязи - а) результат зависит от затраченных усилий, способностей, характера человека и осознанной роли в процессе труда; б) уровень приложения усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения; в) человек удовлетворяет свои потребности посредством внутреннего и внешнего вознаграждения за достигнутые результаты. Закономерности модели: результативный труд ведет к удовлетворению; важно объединить все элементы модели для создания первой единой системы мотивации; модель признана на западе лучшей основой для понимания процесса мотивации.

Модель Портера- Лоулера



9.11. Управление качеством производительности труда

Философия управления

В общей теории управления известны два возможных отношения к людям, определяющим разные подходы к системам мотивации труда, а именно теория X и теория Y.

Основные постулаты теории X:

— Средний человек изначально не любит работать и старается избежать работы любым способом.

— Из-за того, что люди не любят работать, большинство из них нужно контролировать, корректировать, направлять и пугать наказаниями для того, чтобы они прилагали к работе все усилия.

— Средний человек предпочитает, чтобы его направляли, и старается избегать ответственности.

Основные постулаты теории Y:

— Средний человек изначально любит работать.

— Постоянный контроль и припугивание наказаниями не является единственно возможным способом направить все усилия работников на достижение целей организации.

— Людей больше стимулируют удовлетворение их первоочередных потребностей, уважение и самореализация.

— Средний человек, обученный в соответствующих условиях, не только не избегает, а старается нести какую-либо ответственность.

— Исполнение работы зависит от высокой степени вооб-

ражения, изобретательности и творческого подхода к решению проблемы.

Подобное отношение делит организации на два типа, которые имеют систему I и систему II.

Характеристики организации, имеющей систему I:

1. Управление видится как не имеющее никакого уважения или доверия со стороны подчиненных.

2. Основные решения и цели принимаются наверху.

3. Подчиненных заставляют работать при помощи страха, угроз и наказаний.

4. Управление сосредоточено наверху.

Характеристики организации, имеющей систему II:

1. Управление всецело пользуется доверием и уважением со стороны подчиненных.

2. Все решения принимаются широким кругом и децентрализованно.

3. Работники стимулируются участием в процессе принятия решений и вовлечением в него.

4. Имеют место широкие, дружественные отношения между руководством и подчиненными.

5. Существует развитая система ответственности, в которую вовлечены также сотрудники низших уровней.

Монетарные системы мотивации

Зарплата

Существует два способа для определения оплаты работников: время и результат. Первый способ включает в себя почасовую или дневную зарплату. Определение зарплаты через величину результата непосредственно привязывает вознаграждение к объему производства (или количеству единиц, произведенных работником).

Форма оплаты во времени применима, когда:

— единицы выхода трудноразличимы и повременная оплата или групповая поощрительная схема более уместна;

— сотрудники не в состоянии управлять количеством изделий на выходе, например, в условиях автоматизированной сборочной линии;

— перерывы в работе довольно часты и не находятся под контролем работников;

— качество более важно, чем количество;

— конкурентные условия не требуют точного знания себестоимости изделия.

Форма оплаты по результатам труда более предпочтительна, когда:

- единицы выхода могут быть измерены;
- существует тесная взаимосвязь между усилиями работника и количеством изделий на выходе;
- работа стандартизирована, рабочий процесс постоянный, перерывы редки либо периодичны;
- качество менее важно, чем количество, либо же качество важно, но легко измеримо и управляемо;
- конкурентные условия требуют, чтобы трудозатраты на единицу изделия были точно известны.

Премии

Прогрессивные фирмы сегодня усиленно используют нефиксированную оплату труда, финансовые и различные альтернативные поощрения. Цель этих мероприятий - поощрить качество и производительность труда через использование инструментов вознаграждения по результатам труда, как части программы укрепления преданности сотрудников.

Примеры различных видов премий приведены ниже:

1. Надбавка по результатам труда. Это не автоматическое повышение зарплаты, а надбавка за личные заслуги, выплачиваемая по результатам оценки исполнения.

2. Надбавка сверх зарплаты. Выплачивается, если сотрудник получает максимальную оплату в своем диапазоне зарплат в течение определенного периода времени (обычно 6 месяцев), и только в том случае, если он имеет результаты труда выше среднего.

3. Разделение прибыли. Прибыль разделяется и может иметь вид наличных, акций или их комбинации.

4. Личные схемы менеджеров и профессионалов. Такие премии прямо связаны с личными достижениями в работе с людьми, в обслуживании или в обеспечении прибыли.

5. Разовые премии. Вознаграждение сотрудников за выдающиеся достижения, выходящие за пределы их служебных обязанностей. Могут иметь форму чека, бесплатного обеда, билета в театр и т.п.

Льготы

Имеется четыре типа схем льгот:

1. Дополнительные выплаты обеспечивают оплату в течение времени, когда человек не работает. Они включают страхование по безработице, оплату каникул, отпусков и праздников, выплаты, а в случае ухода и дополнительные пособия по безработице.

2. Страхование, например, медицинское, страхование жизни, страхование при несчастном случае и по нетрудоспособности.

3. Льготы при отставке включает в себя социальные льготы при нетрудоспособности и пенсии.

4. Льготы в форме услуг, например, питание, обеспечение продовольствием, совершенствование возможностей, юридические консультации, кредитные консультации и т.п.

Для достижения максимальной производительности труда используются различные программы, предполагающие предоставление сотрудникам ответственности, большей свободы в работе и возможности использовать их навыки для решения рабочих проблем. Некоторые из наиболее важных методов описаны ниже.

1. *Альтернативный режим работы.* Он обычно предполагает разрешение работникам строить относительно гибкие графики рабочего дня (рабочей недели) или выбирать место работы (дома, в филиале) для себя так, чтобы лучше совместить личные нужды и работу.

2. *Кружки качества.* Это организация специально обученных рабочих групп, которые периодически встречаются для анализа и решения проблем в области их деятельности.

3. *Программы повышения качества во всей компании.* Такие программы вводятся для улучшения качества товаров или услуг предприятия. Основной подход предполагает скоординированную политику по организации мониторинга покупательской удовлетворенности и вовлечения сотрудников в процесс постоянного повышения качества.

4. *Самоуправляемые группы.* Они создаются для нацеливания рабочих групп на самостоятельное управление своей деятельностью.

5. *Дисциплинарные системы.* Цель дисциплинарных действий состоит в том, чтобы поощрить служащих вести себя на работе достойно, где «достойное» поведение определено как соблюдение правил и инструкций компании. Справедливые дисциплинарные процессы основаны на трех необходимых предпосылках: установление ясных правил и инструкций, применение системы прогрессивных штрафов, наличие апелляционного процесса

9.12. Организационное поведение

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организационное поведение – понимание и объяснение причин поступков людей, работающих в организации, прогнозирование тех или иных поведенческих моделей в различных ситуациях, контроль модификационного поведения работников и стимуляцию таких мотивов, которые повышали бы производительность труда и улучшали бы результаты работы.

Понятие «Организационное поведение» возникло в таком словосочетании по следующим причинам:

1. Оно проявляется только в организациях, которые понимаются как объединение работающих в них людей.

2. Главными фигурами в организации являются их организаторы – руководители высшего, среднего и низового звеньев управления, организующих всю работу «человеческого фактора», обеспечивая промежуточные и конечные результаты труда работников.

3. Именно руководители формируют исходную организационную упорядоченность всех звеньев организации, т.е. создают такое качество системы, как уровень ее временной и пространственной организации.

4. Работники являются самоорганизаторами собственного поведения в пространстве и во времени.

Коллектив – сплоченная группа сработавшихся людей. Есть традиции, свой микроклимат, своё общественное мнение.

Морально-этические правила профессионального поведения

Правило 1. Честность и надежность

В психологическом плане честность и надежность – это проявление во внешнем поведении менеджера его внутренней установки на стабильность и поддержание с партнерами долгосрочных, а не сиюминутных отношений.

Правило 2. Обязательность

В первую очередь ценятся отношения, проверенные годами, а новичков долго изучают, прежде чем решают оказать им доверие.

Правило 3. «Золотая середина» между конкуренцией и сотрудничеством. Руководитель, анализируя ситуацию и свои цели, принимает решение либо с акцентом на борьбу, либо с акцентом на вариант, устраивающий переговаривающие стороны.

Правило 4. Служебная субординация

Четкая субординация предполагает: власть и подчинение, исполнительность, контроль, координация своих действий с действиями других сотрудников того же уровня, запрет на действия подчиненного через голову своего непосредственного руководителя, обозначение «рамки компетентности» в принятии управленческих решений, фиксацию служебных прав и обязанностей.

Правило 5. Корпоративная культура

Чаще всего руководитель защищает своих исполнителей, поскольку рассматривает последних как частицу самих себя. Работники, в свою очередь, избегают критиковать руководство в общении с внешними партнерами, потому что у них развито чувство общности.

9.13. Уверенное поведение. Поведение в конфликтах

Общение без слов

Если у вас нет чувства игры, если Вам не забавно участвовать в деле – спросите себя, зачем Вы этим занялись.

Психологи установили, что в беседе лишь 7% информации мы передаем при помощи вербальных средств (только слов), 38% - за счет звуковых средств (включая тембр голоса, интонация звука), остальные 55% содержатся в визуальных ощущениях (невербальное общение или язык жестов: поза, жесты, мимика.)

Вот на что следует обращать внимание в первую очередь:

▽ Визуальный контакт (контакт глаз):

- смотрите прямо на собеседника - тогда о Вас будут думать как об обыкновенном и прямом человеке;

- не смотрите в пол или потолок;

- бегающий взгляд производит неприятное впечатление.

▽ Поза:

- не сутультесь, держитесь прямо - это свойственно людям, уверенным в себе;

- не поддерживайте голову руками - это создает впечатление усталого, изнурённого человека;

- не склоняйте голову на бок это признак неуверенности, не скрещивайте руки или ноги - это закрытая позиция, барьер между Вами и собеседником;

- расстояние до собеседника должно быть таким, чтобы он чувствовал себя комфортно (если он отодвигается, не приближайтесь);

- располагайтесь в открытой позиции достаточно близко к собеседнику, немного наклонившись вперед и держа голову прямо.

▽ Жесты:

- жестикуляция придает речи большую выразительность;

- основное правило - чувство меры;

- избавьтесь от неприятных и отвлекающих собеседника привычек.

▽ Выражение лица:

- должно соответствовать тому, о чем Вы говорите;

- лишь искренняя улыбка – красива;

- когда вы слушаете, лицо должно выражать внимание.

▽ Походка, движение:

- уверенные, целеустремленные;

- не суетитесь, движения должны быть размеренными;

- не привлекайте к себе чрезмерного внимания.

- ▼ Темп речи:
 - Ваша задача - говорить с той же громкостью и скоростью, что и Ваш собеседник, это помогает установить контакт;
 - слишком медленно говорят тугодумы;
 - слишком быстро говорят легкомысленные болтуны.
- ▼ Слова - паразиты:
 - свойственны необразованным и непрофессиональным людям.
- ▼ Интонация:
 - уверенный в себе человек говорит уверенным голосом;
 - не говорите слишком тихо и монотонно - это настораживает и пугает;
 - не произносите незаконченных фраз.
- ▼ Внешний вид:
 - аккуратность, опрятность в одежде, прическе и т.д.;
 - скромность, изысканность, чувство меры;
 - имидж преуспевающего человека;
 - для женщин не рекомендуются крупные украшения, мини-юбки, плотно облегающая или просвечивающая одежда (все это отвлекает собеседника от темы разговора).

9.14. Конфликтология

Конфликт – столкновение противоположно направленных интересов, целей, желаний и позиций взаимодействующих субъектов.

Типы конфликтов

1. Внутри личностный.
2. Межличностный.
3. Конфликт между отдельной личностью и группой.
4. Межгрупповой.

Виды конфликтов

1. По горизонтали – между людьми, равными по статусу, возрасту и т.д.; между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга.
2. По вертикали – между людьми, находящимися в подчинении друг у друга.
3. Смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. В среднем они составляют 70%-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, т.к. в этом случае каждое действие руководителя рассматривается сотрудниками через призму конфликта.

По значению для организации, а также по способу их разрешения различают:

1. Конструктивные конфликты.

Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый, более высокий и эффективный, уровень развития.

2. Деструктивные конфликты.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушающим действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Стадии конфликта

1. Потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм.

2. Переход потенциального конфликта в реальный или в стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов.

3. Конфликтные действия.

4. Снятие или разрешение конфликта.

Пять основных стилей поведения при конфликтах

1. Конкуренция или соперничество – стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворение, в первую очередь, своих интересов.

2. Сотрудничество – находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делает из оппонентов партнеров.

3. Компромисс – стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

4. Уклонение – одна из сторон уклоняется от конфликта.

5. Приспособление – одна сторона жертвует своими интересами в пользу другой стороны.

Стресс – неспецифичная реакция организма в ответ на любое неблагоприятное воздействие; конфликтное эмоциональное состояние, психическое перенапряжение в острой, опасной ситуации, первоначально вызывающей шоковое состояние, а затем максимальную мобилизацию усилий для выхода из этой ситуации.



Информационный стресс возникает при информационных перегрузках, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности за последствия принятых решений.

Эмоциональный стресс проявляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. При этом различные его формы (импульсивная, тормозная, генерализованная) приводят к изменениям в протекании психических процессов, эмоциональным сдвигам, нарушению двигательного и речевого поведения и пр.

Стрессоры – внешние и внутренние сверхсильные неблагоприятные воздействия (факторы), вызывающие стрессовые состояния (психические и физические травмы).

Физиологические стрессоры – чрезмерная физическая нагрузка, высокая и низкая температура, болевые стимулы, затруднение дыхания и т.д.

Психологические стрессоры – факторы, действующие своим сигнальным значением: угрозой, опасностью, обидой, информационной перегрузкой и т.д.

Тест «Подвержены ли вы стрессу?»

В каждой из приведенных ниже шести групп ответов подчеркните те, которые соответствуют вашему характеру.

1-я группа:

а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;

б) если в игре вы теряете несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры»;

в) вы избегаете какой бы то ни было конфронтации.

2-я группа:

а) вы честолюбивы и хотите многого достичь;

б) вы сидите и ждете «у моря погоды»;

в) вы ищете предлог увильнуть от работы.

3-я группа:

а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;

б) вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать»;

в) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

4-я группа:

а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других;

б) когда вам отвечают «нет», вы реагируете совершенно спокойно;

в) вам с трудом удастся скрывать ваши чувства и тревоги.

5-я группа:

а) вам часто становится скучно;

б) вам нравится ничего не делать;

в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.

6-я группа:

а) вы быстро ходите, едите и пьете;

б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит;

в) вы сдерживаете свои чувства.

Подсчитайте баллы, учитывая, что (а) — 6 баллов, (б) — 4 балла, (в) — 2 балла.

24-36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас научиться успокаиваться, это нужно вам самим, вашей жене (мужу) и детям.

18—22 балла. Вы человек спокойный и не подверженный стрессу. Если вы набрали немного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12-16 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

9.15. Влияющее поведение

Типология словесных действий

Нетрудно представить ситуацию, в которой люди общаются без слов, обмениваясь выразительными взглядами, жестами. Они воспринимают намерения друг друга, делают выводы, принимают решения, совершают поступки, не произнося ни единого слова в какой-то отрезок времени. Но чаще всего общение между людьми все-таки связано с речью, которая становится инструментом воздействия. А так как каждый человек знает, что не только он, но и другие люди способны думать, хотеть, воображать, чувствовать, то он с помощью воздействий побуждает (или рассчитывает побудить) партнера думать, хотеть, воображать, помнить, чувствовать, быть внимательным.

Когда человек действует словом, то инструментом стано-

вится не только смысл произносимого, но и направленность речи на те или иные способности и свойства психики партнера. Это становится очевидным в тех случаях, когда человек, как говорят, «бьет на чувства другого», или «давит на волю», или «поражает воображение» и т. д. Все подобные случаи есть, в сущности, воздействие на сознание партнера в целом, но в каждом из них действующий подбирается к сознанию партнера с той или другой стороны.

Воздействующий человек направленность собственных словесных действий обычно не осознает. Его внимание в это время занято скорее смыслом высказываний, а привычные, знакомые интонационные и мимические способы словесного воздействия он использует, не осознавая этого.

В повседневном общении редко бывает, чтобы человек, воздействуя на другого словами, отдавал себе отчет в том, что я, мол, сейчас воздействую или буду воздействовать на воображение или на чувство — тем или иным способом.

Словесным воздействиям люди обучаются с детских лет, сами того не замечая. И владеют они ими настолько хорошо, что, прибегая к тому или иному способу, о самом способе не думают. Так, обедающий человек не думает о том, каким образом он препровождает пищу себе в рот, хотя всякий человек и всегда делает это тем или другим способом в зависимости от его привычек и от того, в каких обстоятельствах он находится.

Так же обстоит дело и в обычном повседневном общении людей при помощи слов. Мольеровский Журден, сам не ведая того, говорил «прозой» и не испытывал при этом ни малейших затруднений.

Всякий случай словесного действия - это своеобразное применение тех или иных способов воздействия, потому что воздействовать, на что бы то ни было без всякого способа, очевидно, невозможно. Для того чтобы ориентироваться во всем многообразии способов словесных воздействий, установим их преимущественную направленность на ту или иную сторону психики партнера и среди однонаправленных выделим опорные (простые, исходные, основные). Получим одиннадцать простых словесных действий:

воздействие на внимание партнера	звать
воздействие на чувства (эмоции) партнера	ободрять, укорять
воздействие на воображение партнера	предупреждать, удивлять
воздействие на память партнера	узнавать, утверждать
воздействие на мышление партнера	объяснять, отделяться
воздействие на волю партнера	приказывать, просить

Напомним, что первоначально эта типология создавалась для практических нужд театрально-исполнительского искусства. И прежде чем перейти к ее рассмотрению, необходимо предупредить, что известная условность в выборе наименования для каждого «простого» словесного действия не говорит о случайности

состава предлагаемого перечня, который для непрофессионального взгляда может показаться слишком коротким, неполным. Сразу приходят в голову действия, не вошедшие в перечень, например: успокаивать, благодарить, дразнить, шутить и многие другие. Почему же выбраны именно те глаголы?

Когда один человек «благодарит» другого, то это значит лишь, что по смыслу произносимых им слов и фраз, по содержанию обращения он «благодарит». Но это — благодарность «вообще». Может случиться, между тем, что «благодаря», он в последовательном порядке: утверждает, объясняет, узнает, ободряет или даже предупреждает и т.д. По общему смыслу весь такой ряд действий может быть иногда назван одним словом «благодарит», но такое обобщенное наименование не будет точным, конкретным, профессиональным.

К тому же многие действия из не названных в перечне могут быть, как мы увидим дальше, получены из смешения предлагаемых нами «простых», как, к примеру, в живописи зеленый цвет может быть получен из смешения двух основных — желтого и синего.

Отметим также и то, что глаголы, которыми обозначены словесные воздействия, в повседневной жизни применяют не только к словесному содержанию произнесенной речи, но и к различным формам ее произнесения. Терминами эти глаголы станут для учителей только тогда, когда они будут, реально видеть, что каждый из глаголов обозначает определенный, конкретный способ поведения при общении. Способ этот сам по себе может сопровождаться самыми различными словами. Так, произносятся слова: «Ты возьмешь зонтик», — с одинаковым успехом можно как узнавать (спрашивать), так и утверждать (отвечать); как намекать, так и приказывать или упрекать (укорять) и т.д., — то есть вкладывать в эти слова достаточно разнообразный подтекст.

В повседневной жизни применение того или иного способа словесного воздействия часто связано не столько с лексико-грамматическим содержанием словесного обращения к партнеру, сколько с индивидуальностью человека, с его привычным стилем поведения.

Воздействие на внимание

Мысль, воля, чувство, воображение и память могут функционировать лишь после того, как в поле внимания попало то, что заставило их работать. «Всякое психическое влияние сводится, в сущности, на изменение направления внимания», — писал еще в 1876 году видный русский врач и общественный деятель В.А. Манассеин¹

Поэтому внимание есть как бы «проходная будка» в созна-

¹ Манассеин В. Материалы для вопроса об этимологическом и терапевтическом значении психических влияний. — СПб., 1876. -с.115

ние. Человек, желающий добраться до сознания партнера, и навести там нужный ему порядок, должен, прежде всего, овладеть вниманием партнера. Иногда это может быть специальным делом, которое нужно совершить до того, как перестраивать своими аргументами сознание партнера. Иногда воздействие на внимание может протекать одновременно с высказыванием аргументов— если, например, партнер слушает вас, но вам кажется, что он недостаточно внимателен, если его внимание отвлекается чем-то другим, а вам нужно, чтобы оно было сконцентрировано на том, что вы говорите.

Словесное действие ЗВАТЬ (привлекать к себе внимание) имеет самую примитивную цель. Это, так сказать, самое «простое» из опорных словесных действий. Оно иногда даже не требует произнесения слов и поэтому не всегда это — именно словесное действие в собственном смысле этого понятия. Ведь привлечь к себе внимание можно не только словом, но и звуком: свистом, хлопком, окриком, поэтому простое словесное действие звать требует минимального количества слов.

Чаще всего это бывает междометия (например, «эй!») или такие слова, как: «Послушайте!», «Подождите!», «Минуточку!», «Гражданин!», «Товарищ!» или обращения:

«Коля!», «Вася!», «Николай Васильевич!» и так далее.

Цель простого словесного действия звать — обратить на себя внимание, привлечь к себе внимание партнера и только.

Воздействие на чувства

Человек переживает те или иные чувства (эмоции) в зависимости от того, отвечает или не отвечает (и в какой степени отвечает или не отвечает) его интересам то явление, которое в данный момент отражается в его сознании. Отсюда вытекает, что чувств может быть (разных) столько же, сколько интересов — то есть бесконечное множество.

Чрезвычайная сложность и многосторонность человеческих интересов, чрезвычайная сложность и подвижность отражаемой сознанием действительности делают чувства самым зыбким, самым неуловимым и самым изменчивым в своем конкретном содержании психическим процессом. В каждый момент человек чувствует то, что велит ему чувствовать вся его предыдущая жизнь, поэтому чувства произвольны.

Если человек воспринимает то, что соответствует его субъективным интересам — каковы бы они ни были по своему содержанию — он не может огорчиться, даже если он того хочет. И наоборот, он не может обрадоваться, как бы он того ни хотел, если он воспринял то, что не отвечает его интересам. Для того, чтобы обрадоваться, восприняв то или иное явление, нужно иметь одни интересы; для того, чтобы огорчиться, восприняв это же явление, нужно иметь интересы противоположные. А эти субъективные интересы у каждого данного человека скла-

дываются как результат всего его жизненного опыта, всей его биографии. Изменить произвольно свой жизненный опыт и забыть свою биографию, очевидно, невозможно.

Но воздействовать на чувства другого не только можно, но бывает и весьма целесообразно, потому что чувства имеют свойство пробуждать и стимулировать волевые действия.

Непосредственно связанные с интересами чувства тем самым не только выдают их окружающим, но и проясняют их самому чувствующему человеку. А чем яснее человеку собственные интересы, тем определеннее его желания. Поэтому в процессе чувствования формируется и укрепляется волевое устремление.

Воздействие на чувства партнера есть, в сущности, напоминание ему о его интересах. Пусть, мол, он осознает, вспомнит их, увидев рисуемую картину; если он почувствует в данной ситуации то, что ему надлежит чувствовать, то он поймет, в чем его интересы, и это заставит его сделать то, что я хочу, чтобы он сделал, и что, по-моему, соответствует этим его интересам. Воздействие на чувства основано на том, что действующий знает существенные, важные интересы партнера, а партнер упустил их из виду, позволил себе отвлечься от них какими-то второстепенными, случайными интересами, которые либо противоречат существенным, либо отвлекают от них без достаточных на то оснований.

Так, например, от борьбы за свои существенные интересы человека иногда отвлекают усталость, лень, любопытство, неосновательные опасения, робость, разного рода соблазны и т.д. После того, как он отвлекся от своих существенных интересов, его настроение может не соответствовать его действительному положению. Он ведет себя не так, как если бы он имел в виду, помнил эти свои существенные интересы. Последние нужно только оживить, восстановить в сознании, и человек будет вести себя так, как должно.

Настроение человека можно либо улучшить, либо ухудшить. Поэтому целесообразно различать два способа воздействия на чувства - *ободрять и укорять*.

Человек начинает ободрять, когда он стремится укрепить в сознании партнера уверенность в том, что в своих намерениях и действиях ему не нужно сомневаться, медлить, тянуть, раздумывать, колебаться. При этом, в любых текстах типичными подтекстами являются «Смелей!», «Решительней!», «Веселей!». Отсюда - тенденция ободряюще использовать высокие тона своего голоса (а ободрение плачущего ребенка в максимальном проявлении доходит до сюсюканья).

Тело ободряющего приспособляется к тому, чтобы помочь партнеру поскорее взбодриться, стать смелее, активнее, веселее. И это внешне тянет ободряющего к партнеру. Он - как врач, который и уже одним своим бодрым видом вселяет в больного надежду на выздоровление.

Действие укорять – человек как бы будоражит в сознании партнера то, что должно было бы определять, но не определяет его поведение. Типичные подтексты при этом: «Как же тебе не стыдно!». «Одумайся!», «Стыдись!», «Опомнись!». У укоряющего появляется тенденция использовать низкие тона своего голоса.

В отличие от ободряющего укоряющему нет надобности тянуться к партнеру. Наоборот, он ждет когда, наконец, под его влиянием в партнере заговорит совесть. Тело его приспособляется к этому ожиданию. «Пристройка» укорить не только не содержит в себе бодрости, а напротив, выражает подавленность поведением партнера. Отсюда — серьезность, мышечная расслабленность, характерное покачивание головой. Укоряющий как бы олицетворяет собой опечаленную совесть партнера, поэтому и его тело «печально», оно в «тяжелом весе».

Укор и ободрение нуждаются в прямом взгляде на партнера. Прищуренный или косой взгляд отгораживает действующего от партнера и говорит о разности их интересов. Проникающая в «пристройку» к укору или к ободрению, такой взгляд делает и укор, и ободрение не «чистым», а с тем или иным оттенком. Словесное действие теряет свою «простоту» и становится «сложным», «составным».

Воздействия укорять и ободрять осуществляются с помощью характерных интонаций. Но заучивание их было бы заучиванием штампов. Подлинные интонации укора и ободрения бесконечно разнообразны, и каждый случай воздействия на чувства партнера отличается от других, он - единственный. Поэтому владение словесными действиями— укорять и ободрять - есть не владение двумя интонациями, а умение, сознательно и непринужденно обращаясь к партнеру, обращаться преимущественно к его чувствам.

Воздействие на воображение

Воображение человека выстраивает в его сознании последовательность картин по ассоциациям. Ассоциации эти обусловлены, с одной стороны, субъективными интересами человека, с другой стороны - его опытом отражения объективных связей явлений и процессов. Одно явление вызывает по ассоциации представление о другом не только потому, что человеку хотелось бы, чтобы оно было с ним связано, но и потому, что он когда-то, где-то видел, что оно действительно с ним связано. Если ассоциации подчинены преимущественно субъек-

тивным интересам (или только им) вопреки контролю опытом, то воображение превращается в беспочвенную фантазию.

Воздействуя на воображение партнера, человек толкает его сознание на путь определенных ассоциаций, дабы при их помощи партнер сам дорисовал ту картину, элементы которой, намеки на которую даст ему действующий словами. Тут расчет на то, что по данному штриху, намеку, фрагменту воображение партнера нарисует ему надлежащую картину, и картина эта произведет ту перестройку сознания, какой добивается действующий.

Как при воздействии на чувства, так и при воздействии на воображение имеются в виду и субъективные интересы партнера, и известный образ объективной действительности. Но в первом случае (чувства) главенствующее место занимают интересы, а образ предполагается ясный, законченный, хорошо знакомый — он служит лишь средством напоминания интересов. Во втором случае (воображение) главенствующее место занимает образ, который партнеру надлежит создать, сконструировать своим воображением, чтобы в дальнейшем он произвел свое действие.

Воздействие на воображение партнера основывается на том, что мы грамматически законченную или почти законченную фразу произносим так, что она оказывается только частью, фрагментом какой-то цельной картины, которая не столько воспроизводится, сколько подразумевается. И действие УДИВЛЯТЬ (поражать, хвастать, похваляться), и действие ПРЕДУПРЕЖДАТЬ (намекать, подстергать, «подкарауливать», язвить) рассчитаны на то, чтобы партнер по предложенному фрагменту восстановил в своем воображении подразумеваемый смысл целого.

Воздействие на воображение рассчитано на догадливость, поэтому его неотъемлемой частью становится ожидание эффекта. Отсюда паузы, внимательное наблюдение за реакцией партнера. Психологические паузы возникают во фразе не только после запятых, но и после отдельных слов и даже (при особо ярком воздействии) — слогов. Во время этих пауз действующий прикидывает, нужно ли рисовать картину дальше, не достаточно ли уже воспроизведенного штриха? Отсюда — тенденция к особенно рельефному выделению ударных слов и к короткой фразе.

Роль намек осуществляют слова, выделенные голосом: силой, высотой или растянутостью звучания. Поэтому удивлять и высупредить удобно одним словом или рядом слов, связь между которыми только подразумевается. Этот ряд слов воспроизводит картину как бы пунктиром: он дает лишь опорные точки для воображения партнера.

Удивляющий выдаст сообщения, ожидая подтверждения их неожиданности в предполагаемом эффекте, наслаждаясь этим

подтверждением. Поэтому «пристройка» к действию удивлять предполагает удобное расположение тела в пространстве. Само действие удивлять заключается в подготовке партнера к удивлению. Удивляющий чаще всего томит слушателя. Если же он уверен в эффекте, то выпаливает все сразу, предварительно заняв пристройку, удобную для восприятия ожидаемого эффекта.

Учителям полезно разобраться, в чем состоит разница между тем, когда человек удивляет, и когда он сам удивляется. И в том, и в другом случае наблюдаются характерные движения головы, бровей. Но действие удивлять всегда сопровождается «возвратным» движением (брови, поднявшись на ударном слове вверх, после секундной паузы возвращаются на место; голова после более или менее заметного движения вперед во время ударного слова и последующей секундной паузы также возвращается назад).

При «пристройке» предупреждать обязательно появляется взгляд искоса, особые нотки в интонации, настороженность. Намек (даже игровой, то есть в легком весе) направляет воображение партнера на не совсем приятные идеи очень для него неприятные вещи. Поэтому предупреждающий всегда готов к протесту со стороны партнера, к его сопротивлению. В этом случае действующему некогда ждать наслаждения произведенным эффектом, как это имеет место в поведении при действии удивлять — он занят продолжением перестройки сознания партнера, тем, чтобы в его воображении возникли те представления, с помощью которых он смог бы избежать возможных ошибок и затруднительных положений.

На широко известной картине В.Г.Перова «Охотники на привале» старый охотник рассказывает, по-видимому, «охотничью историю». При этом он совершает сложное словесное действие, в состав которого входят простые словесные действия: удивлять, объяснять, предупреждать. Корпус и руки его действуют так, как того требует действие объяснять: голова после возвратного движения несколько откинута назад, как того требует действие удивлять: немного косящий взгляд говорит о том, что он, кроме того, готов и предупреждать. Художник запечатлел здесь не «пристройку» к началу рассказа, а момент в середине рассказа, то мгновение, когда рассказчик от действия объяснять только что перешел к действию удивлять и уже готовится следующей фразой предупреждать.

Воздействие на память

Если бы человек был лишен памяти, он не мог бы отличать временные, случайные, мимолетные явления, процессы и связи от явлений, процессов и связей стабильных, постоянных, существенных. Для такого человека мир, действительность были бы лишены какой бы то ни было устойчивости. Следовательно,

о познании, об умственной работе, о мышлении не могло бы быть и речи. Память поставляет мышлению материал, и мышление есть оперирование продуктами памяти (что, конечно, не исключает участия в ней воображения и воли, и чувства).

Память - это как бы копилка, в которой хранятся отдельные факты и впечатления. Функция памяти — хранить их в том виде, в каком они поступили в сознание.

Установление системы, порядка, связей между ними — одним словом, оперирование ими — это уже дело не памяти, а мышления. В этом смысле мышление даже как бы противопоставлено памяти: оно видоизменяет, обрабатывает, переоснащает то, что память сохраняет в неприкосновенности.

Память партнера может быть таким же объектом воздействия, как его внимание, его чувства и его воображение. Воздействуя на память партнера, человек оперирует с той его «копилкой», в которой хранятся его знания. Воздействие это заключается в том, что человек побуждает партнера либо выдать что-то из этой копилки, либо принять нечто в эту копилку.

Такие случаи могут быть весьма разнообразны по своему содержанию и встречаются они на каждом шагу. Часто воздействию на память бывает «разведкой», предшествующей словесной атаке. Для того, чтобы воздействовать на сознание партнера через его чувства или воображение, или мыслительные процессы, или волю бывает целесообразно сперва узнать, какими силами (то есть знаниями) располагает партнер, а иногда и снабдить его такими сведениями, которые, так сказать, с «тыла» будут помогать воздействующему добиваться своей цели. Так может начинаться, например, сцена Кнурова и Огудаловой во втором действии «Бесприданницы» Островского. Кнуров побуждает Огудалову помнить о том, о чем ей, по его мнению, не следует забывать.

Все словесные действия в той или иной мере касаются памяти партнера, и это влечет за собой последствия, о которых речь будет дальше. Но словесные действия УЗНАВАТЬ и УТВЕРЖДАТЬ выступают как таковые в «чистом виде» постольку, поскольку действующий словами адресует преимущественно к памяти партнера и постольку он игнорирует в сознании партнера все другие его свойства и способности.

Когда человек совершает простое словесное действие узнавать, он извлекает нечто из памяти партнера; когда он утверждает — он нечто в нас вкладывает. Если при этом он задевает мышление, воображение, чувства или волю партнера — он не только узнает или утверждает, тогда к этим простым словесным действиям добавляются другие и получают уже не простые словесные действия, а сложные.

Главная трудность в овладении этими простыми словесными действиями как раз и заключается в том, чтобы «не задевать» ничего в сознании партнера, кроме его памяти: толь-

ко узнавать (спрашивать) и только утверждать. В повседневном быту характерным примером такого узнавания, «чистого» вопроса может служить переспрос: действующий не расслышал или не понял слов партнера и хочет только восстановить, что тот сказал. Примером такого же «чистого» утверждения может служить «холодный», формальный и, главное, окончательный ответ на вопрос.

Характерным признаком действия узнавать является ожидание ответа без всякого его предрешения (в отличие от вопроса с оттенком утверждения: «Не так ли?»). Произнося ударное слово фразы, узнающий физически (мышечно) совершенно готов к восприятию любого ответа, поэтому, произнеся последнее слово фразы, он становится абсолютно неподвижным. «Закинув удочку» в память партнера, он замирает, как замирает рыбак, глядя на поплавок — то есть «вцепившись» взглядом в глаза партнера (тело при этом непроизвольно подается вперед), не «отпускает» его до получения ответа.

Действие утверждать, наоборот, характеризуется тем, что на последнем ударном слогe утверждающий «бросает» партнера. Напомним, что мы утверждаем не только наличие но и отсутствие чего-то. Например: «да, был» и «нет, не был». При любом утверждении (положительном или отрицательном) в память партнера вкладываются некие сведения. Движение глаз и головы утверждающего — вниз при положительном утверждении и характерное горизонтальное движение при отрицательном, как бы обрезают нить, связывающую его со спрашивающим. Вложив в его сознание то, что было нужно, утверждающий ставит точку — теперь партнер его как бы уже не интересует. Разумеется, это только видимость и только момент; в следующее же мгновение он может опять «сцепиться» с партнером — если воздействие на память не достигло своей цели одним утверждением. Его приходится повторять или подкреплять другими способами воздействия.

Если утверждающий хотя бы на мгновение не «бросит» партнера, это значит, что он не только утверждает, но и, например, узнает или предугадает и так далее. Поэтому интонация утверждения всегда кончается точкой и ни в коем случае не запятой или многоточием. Следовательно, чтобы уметь утверждать, нужно уметь в произносимой фразе «ставить точку».

Действия узнавать и утверждать требуют очень четкого и ясного выделения ударного слова и относительной слитности, монолитности и безударности всех остальных слов фразы. Ударное слово выражает то, что извлекается из памяти партнера или вкладывается в нее, все остальные слова фразы призваны лишь помочь партнеру отыскать в копилке своей памяти необходимые для воздействующего факты или уложить в нее выдаваемые ему сведения. В ударном слове сконцентрированы вопросительность и утвердительность фразы в целом.

Если действия узнавать или утверждать осуществляются одним словом или краткой фразой, то это значит, что из памяти партнера извлекается или в нее вкладывается либо нечто очень простое, либо что-то такое, о чем партнер уже достаточно хорошо знает. Если же, наоборот, эти действия совершаются при помощи длинной фразы, то это значит, что извлекается из памяти или вкладывается в нее нечто сложное или такое, что непонятно без пояснений и уточнений. Фраза при этом звучит, как деловая, «сухая» справка о предмете, обозначаемом ударным словом— очень ясная, логически выстроенная.

Воздействие на мышление

Заключается в том, что партнеру предлагается увидеть определенные связи между какими-то «отдельными фактами», связи, по мнению действующего, совершенно очевидные и незыблемо прочные.

Для того, чтобы овладеть мышлением партнера, чтобы заставить его усвоить предлагаемые связи явлений, необходимо считаться с теми общими связями, которые уже отражены его сознанием и наиболее прочно закреплены в нем, то есть с нормами его мышления. А некоторые общие нормы мышления обязательны для всех людей; это— общечеловеческая логика. Поэтому, воздействуя на мышление партнера, люди обычно стремятся в наибольшей степени использовать логику, подчеркивают именно ее в своей речи.

ОБЪЯСНЯТЬ (втолковывать, разъяснять) и **ОТДЕЛЫВАТЬСЯ** (отмахиваться, огрызаться) как словесные действия направлены на работу мышления. Воздействующий добивается от партнера, чтобы тот нечто понял, усвоил. Но если объясняющий добивается от партнера, чтобы тот что-то понял и стал его единомышленником, то отделяющийся, хотя и тоже добивается понимания, но делает это только для того, чтобы поняв, партнер «отстал». Поэтому подтекст его речи можно передать словами: «неужели непонятно», «давно пора понять», и т.п.

Объясняющий кровно заинтересован в совершенно определенном, именно таком, в цепном течении мыслей партнера. Из-за этого он внимательно ждет проявлений понимания или непонимания (поэтому объяснение, пока оно не закончено, чаще всего чередуется с узнаванием). Течение мыслей партнера отражается в мельчайших движениях его лицевой мускулатуры, движениях головы, глаз. Глаза — «зеркало души», и по ним видно, куда направлено внимание, а где внимание партнера — там и его мысли. Поэтому объясняющий не может долго быть спокойным, когда глаза партнера опущены; если отношения позволяют, то он часто задает партнеру вопрос: «Ты куда смотришь?»

«Пристройка» к действию объяснять является, образно говоря, «пристройкой» к работающей мысли партнера. Это —

готовность поправить партнера, если тот ошибается, поэтому в этой пристройке всегда присутствует своего рода зависимость объясняющего — но не от воли партнера, а от того, как и что он думает. Стремление направить мышление партнера по нужному руслу определяет рельефность интонационно-логической лепки фразы объясняющего, предметную видимость рисуемой его словами картины, поиск наиболее точных слов при неослабном внимании к партнеру (психологические паузы) и, наконец— стремление дополнять речь жестиком, помогающей донести смысл слов, которая со стороны иногда может казаться, напротив, совершенно бессмысленной. Вообще, если в разговоре человек начинает «размахивать руками», то это верный признак, что он выполняет либо само действие объяснять, либо одно из его оттенков в сложном, составном словесном воздействии на партнера.

Действие отделяться заключается в том, что человек, оторванный от какого-то дела и стремящийся продолжать это дело, ищет момент, чтобы объяснить партнеру, что его претензии неуместны. В этой ситуации не отделяющийся заинтересован в партнере, а партнер в нем, поэтому первый отвлекается от своего дела ровно настолько, насколько это необходимо, чтобы быстренько «ответить», «объяснить» и вновь вернуться к своему делу. Мало того, при действии отделяться мы в любой момент готовы «бросить» партнера, тогда как при действии объяснять все внимание сосредоточено на партнере в течение всего воздействия, даже после того, как было произнесено последнее слово.

Часто, когда человеку не удается отделаться от партнера, он невольно начинает объяснять ему — иногда теми же словами, какими только что отделялся. И наоборот, если человек долго и безуспешно объяснял, объяснение может легко перейти в действие отделяться. В спорах, зачастую, действия объяснять и отделяться чередуются, и при этом применяются не столько простые словесные действия, сколько сложные, составные. Но по мере нарастания накала спора простые словесные действия используются во все более в чистом виде. Поэтому умение пользоваться словесными воздействиями не только в сочетаниях различных оттенков, но и в их чистом виде педагогу необходимо.

Воздействие на волю

Воздействия на чувства, на воображение, на память и на мышление вытекают из общего для всех этих способов предположения, что, мол, если в сознании партнера произойдет та работа, которую возбуждает данное воздействие, то партнер сам, по своей инициативе, изменит соответствующим образом свое поведение. Воздействие же на волю исходит из другой предпосылки. Оно претендует на немедленное изменение

поведения партнера, без всяких промежуточных стадий.

Воздействие на волю, поскольку это словесное действие, есть воздействие на сознание, но от сознания в данном случае требуется только, чтобы оно либо пустило, либо остановило, либо замедлило, либо ускорило «ход машины», то есть, чтобы партнер как угодно, пусть даже механически, но только немедленно и покорно сделал что-то конкретное. Поскольку человек воздействует именно на волю партнера, то предполагается, что сознание последнего уже подготовлено, или не нуждается ни в какой подготовке, что ему нужен только толчок, только волевое усилие (может быть, даже очень большое), и тогда он совершит то, что нужно действующему. Быть таким толчком, «пускающим в ход машину» — на это и претендуют способы воздействия на волю — ПРИКАЗЫВАТЬ и ПРОСИТЬ.

Оба эти способа связаны с категоричностью: не думай, не сомневайся, не рассуждай— делай (в варианте просить— с добавлением «пожалуйста»: пожалуйста, не думай, не сомневайся; пожалуйста, делай). Воздействие на волю как бы игнорирует в психике партнера все свойства, способности, кроме одного — руководит действием, «пустить его в ход».

Чаще всего к этим способам воздействия люди прибегают, когда им нужен немедленный результат — если некогда рассуждать, думать, колебаться и взвешивать обстоятельства, либо если терпение действующего истощилось, а все другие способы воздействия словом безрезультатны, и отказаться от своей цели действующий не может.

В боевой обстановке командир приказывает своему подчиненному, не вникая в особенности психического склада последнего. Человек, прославший в поезде станцию, просит (или приказывает— это зависит от склада характера и воспитания) пропустить его к выходу, не заботясь о чувствах, мыслях и свойствах характера того, кто оказался на его пути.

Но так происходят, пока человек не сталкивается с непреодолимым сопротивлением. Если ему противодействуют, то, как только он поймет, в чем причина сопротивления (в том ли, что партнер чего-то не понимает, в том ли, что он чего-то «не чувствует, не представляет себе, не помнит), он переменит способ воздействия. Теперь у него уже будет некоторое представление об особенностях психики партнера, и это представление продиктует ему тот или иной обходной путь к цели, достичь которой прямым путем не удастся.

В действии приказывать ярко проявляется пристройка «сверху». Приказывающему свойственно ощущать себя, как можно выше, оставаясь в то же время совершенно свободным: позвоночник и шея выпрямляются, а руки, плечи и особенно мускулатура лица — щеки, губы, подбородок, брови — освобождаются и, так сказать, «висят». Нахмуренный лоб, сдвинутые, напряженные брови свидетельствуют о том, что к при-

казу добавлено другое, простое словесное действие, например, предупредить и, в результате, воздействие стало сложным, составным.

Действие приказывать обычно бывает связано с жестом, иногда рукой и почти всегда – головой. Жест рукой предшествует приказу словами; жест головой, указывающий (как и жест рукой), что именно требует приказывающий, осуществляется на ударном слове, точнее, на ударном слоге ударного слова. Приказывают преимущественно глазами — губы только произносят слова приказа.

Приказ всегда завершается настойчивым ожиданием выполнения. Таким же ожиданием завершается и просьба. При всей необходимой мягкости она, по существу, столь же категорична, как и приказ. Просят также преимущественно глаза, а речевой аппарат только произносит слова просьбы.

При просьбе ярко видна пристройка «снизу». В просьбе все подчинено одной цели — получить, хотя прав на это просящий не ощущает. Поэтому он стремится всячески способствовать выполнению своей просьбы: тянется к партнеру (готов тут же получить желаемое), ловит его взгляд и всякое иное проявление его воли (готов немедленно выполнить встречное желание партнера), но в то же самое время он осторожен и мягок (стремится избежать назойливости в той мере, в какой это хоть как-то возможно).

Чем активнее просьба, тем яснее сочетается в ней предельная настойчивость с предельной мягкостью и осторожностью.

При общении близких родственников, товарищей, если одному из них нужно, чтобы другой сделал что-то сейчас же, а тот медлит, и «просящий» легко превращается в «приказывающего» и обратно. В этом, между прочим, легко обнаруживается родственность приказа просьбе и просьбы приказу.

В повседневном общении людей принято считать, что звучание фразы лишь дополняет, обогащает тот ее смысл, который выражает значение слов и построение фразы — иначе говоря, в выражении мысли словами сам способ «действия» ими играет лишь вспомогательную и второстепенную роль. Известно же, что его отсутствие в письменной речи с успехом восполняется контекстом, знаками препинания, порядком расположения слов, ритмом фразы и т.п.

Когда актер разделяет подобное упрощенное представление о связи между смысловым содержанием речи и способами ее произнесения, то он легко поддается наивному заблуждению, будто смысл произносимых им слов до конца, раз и навсегда предопределяет способ их произнесения. Если, например, в тексте написано: «Я тебя предупреждаю», — то надо, мол, предупредить; если написано: «Я очень рад», — надо уверять партнера в своей радости и т.д. и т.п. Такое «игранье текста», «игранье слов» актерским искусством, конечно же, не является.

В действительности зависимость между лексикой и грамматикой речи, с одной стороны, и способами словесного действия, с другой, чрезвычайно сложна и непрямолинейна; «пек», бранные слова, зачастую, употребляются с целью приласкать, выразить любовь, нежность и т.п. (например, между близкими людьми, в обращении к детям, к животным), а ласкательная по составу слов фраза бывает угрозой, самая экспрессивная и энергичная по смыслу слово иногда произносится вяло и безразлично и, наоборот, самая, казалось бы, вялая, невыразительная и даже неграмотно построенная и малопривлекательная фраза в целенаправленном и энергичном произнесении оказывается совершенно ясной по смыслу и весьма выразительной. М. Горький в пьесе «На дне» дал Костылеву слова ласкательные («братик», «милачок», «старичок») и речь его построил как благостно-поучительную, но это отнюдь не говорит о благостности и доброжелательности его намерений.

А.Н. Островский в комедии «Волки и овцы», дал Анфисе Тихоновне, речь почти косноязычную («Да, ух бы, чайку бы уж...», «А что же...уж...как же это, уж?...», «Ну, ну, уж» вы... сами, а я... что уж...» и т.д.). «Между тем, играя, эту роль, выдающиеся актрисы Малого театра М.М. Блюменталь-Тамарян и В.Н. Рыжова были так целеустремленны, так подлинно озабочены хлопотами Анфисы, так ярко действовали, что речь ее в их исполнении приобретала ясный смысл и чрезвычайно ярко выражала своеобразный внутренний мир образа.

Выбор способа действия словом в педагогике также оказывается чрезвычайно существенным. Учитель, дословно воспроизводя на уроке формулировку, заготовленную дома им самим или выписанную из методической литературы, может не получить от учеников ожидаемого результата, если он неразборчив в способах словесного действия. Учителям хорошо известно, что самое содержательное, яркое, логично выстроенное в конспекте объяснение на самом уроке может стать бесцветным, монотонным, непоследовательным.

Удобным материалом для тренировки сознательного владения способами словесных действий могут служить басни. Например, «Кот и повар». Произнося первую фразу повара:

«Ах, ты, обжора! Ах, злодей!»— очевидно, легче всего упрекать, тем более, что Крылов прямо пишет: «Ваську повар укоряет». А нельзя ли, произнося эти слова, угрожать. Бесспорно, можно! Можно ли предупредить. Тоже можно! Можно даже удивлять, можно ободрять, разумеется, не в «чистом виде», а в самых различных сочетаниях и с разнообразными оттенками. Таким же образом, произнося, например, фразу:

«Бывало, за пример тебя смиренства кажут...»,— можно и объяснять, и упрекать, и приказывать, и просить, и удивлять, и предупредить, и узнавать, и утверждать, и отделяться, и ободрять, и при том подлинно, по-настоящему.

Чем больше человек одержим своей целью, чем дольше его задевает за живое то или иное обстоятельство, тем меньше в его воздействии на партнера оттенков, тем само воздействие определеннее, «чище». Одержимость делает поведение человека более интересным для присутствующих.

Но одержимым человек бывает далеко не всегда. Поэтому учителю, помимо умения очищать словесные действия от ненужных, снижающих его активность оттенков, необходимо и умение строить из простых словесных действий сложные во всевозможных сочетаниях и комбинациях

Можно, например, воздействовать одновременно и на волю, и на воображение партнера, совершая действие, состоящее из приказа и предупреждения - это сочетание будет сложным словесным действием «угрожать». Комбинация приказа с упреком будет действием «ругать»; приказа с ободрением - «понукать»; приказа с объяснением - «вдалбливать» и так далее. В состав сложного словесного воздействия могут входить не только два, но и три, четыре, пять простых. Например, специфический сплав: просить, упрекать, намекать, наверное, можно определить как «канючить». Комбинации одиннадцати основных словесных действий настолько разнообразны, что для многих вариантов трудно подобрать соответствующий глагол, который бы точно их определил.

Профессионализм во владении словесными действиями тем выше, чем свободнее выбор того или иного способа, той или иной степени чистоты, того или иного оттенка. Если менеджер одной и той же фразой, одним и тем же словом может совершать всевозможные воздействия - он превращается из раба слова и фразы в их господина.

9.16. Оценка исполнения

Оценка исполнения — это сравнение реального исполнения обязанностей конкретным работником со стандартами, установленными в описании работы. Процесс оценки включает себя три этапа: определение работы, оценка исполнения и осуществление обратной связи.

Методы оценивания

Графическая шкала

Графическая шкала оценивания является наиболее простым и популярным методом аттестации. Она отображает характеристики (количественные и качественные), каждой из которых соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). В свою очередь, каждый рейтинг выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются.

Вместо оценки всех общих характеристик или факторов,

таких как качество или количество, можно выделить несколько самых главных обязанностей из описания работы и выразить в процентах рейтинг каждой из обязанностей.

Также можно предусмотреть место для комментариев и оценки общего исполнения обязанностей, таких как своевременный доклад о проделанной работе и соблюдение правил работы.

Ранжирование

Другим методом оценивания работников является их ранжирование от лучшего к худшему по некоторым характеристикам.

Наиболее популярен метод альтернативного ранжирования. Сначала выписываются все подчиненные, которых необходимо оценить. Затем, определяется наилучший и наихудший работники по заданным характеристикам (выполнению определенных обязанностей). Далее, выбираются следующий наилучший и наихудший до тех пор, пока все не будут проранжированы таким образом.

При аттестации наиболее эффективен метод попарного сравнения. По каждой характеристике (количество выполненной работы, ее качество и т.д.) работник сравнивается с другим, работающим в паре. Для этого составляется таблица возможных пар работников по каждой характеристике. Затем с использованием знаков «+» и «-» указываются лучше и хуже работающий. Далее суммируется число плюсов у каждого работника.

Принудительное распределение

Метод принудительного распределения подобен «сортировке по кривой». Устанавливают проценты ранжируемых для каждой категории исполнения обязанностей. Пример:

- 15% - отличное;
- 20% - выше среднего;
- 30% - среднее;
- 20% - ниже среднего;
- 15% - плохое.

На практике необходимо выписать фамилию каждого работника на отдельной индексной карточке. Затем, для каждой оцениваемой характеристики (качество работы, творчество и т.д.) необходимо поместить карточку в одну из соответствующих категорий исполнения обязанностей.

Описание критических случаев

Суть этого метода в том, что менеджер должен постоянно вести запись критических случаев (удачных или нежелательных примеров) исполнения обязанностей каждым подчиненным и регулярно обсуждать их с работником. Метод часто используется в дополнение к методам ранжирования, поскольку

ку он обеспечивает неопровержимыми фактами, необходимыми для объяснения оценки. Этот метод также помогает вовремя устранять любые недостатки и опасные тенденции в исполнении обязанностей подчиненными.

Управление по целям

Управление по целям заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическом обсуждении прогресса на пути достижения этих целей. Этот процесс состоит из шести шагов;

1. Установление целей организации.
2. Установление целей отдела.
3. Обсуждение целей отдела со всеми подчиненными.
5. Формулирование индивидуальных целей.
5. Проверка исполнения обязанностей (измерение результатов).
6. Обеспечение обратной связи.

Аттестационное интервью

Существует три типа аттестационных интервью, применяемых в разных ситуациях. Целью неудовлетворительного, но корректируемого интервью является разработка совместно с подчиненным плана действий для исправления неудовлетворительного исполнения обязанностей.

Второй тип интервью предназначен для работников, чье исполнение обязанностей удовлетворительное, но продвижение выше невозможно. Цель - не улучшить или развить работника, а поддержать удовлетворительное исполнение обязанностей.

Наконец, существует интервью удовлетворительное - с продвижением, где основная цель - обсудить планы карьеры работника и выработать специфический план действия для образовательного и профессионального развития при переходе на новую работу

Общие проблемы оценки исполнения

Проблемы могут возникать на любой стадии процесса оценивания. Некоторые из них приведены ниже.

- Недостаточность норм (стандартов исполнения).
- Субъективность норм.
- Нереальность норм.
- Отсутствие в нормах количественной оценки интенсивности труда.
- Ошибки в рейтингах (предубежденность, мягкость-строгость, страх конфронтации, усредненность оценок и пр.).
- Плохая обратная связь с работником, незнание им норм или критериев оценки.

— Негативная коммуникация между работником и проверяющим.

— Не использование оценок при принятии дальнейших решений по персоналу, его развитию.

Своевременное выявление этих проблем помогает уменьшить их негативное влияние.

Преимущества и недостатки различных методов оценки

Для выбора адекватного способа оценки исполнения в каждом конкретном случае необходимо учитывать их достоинство и недостатки, описанные ниже.

9.17. Планирование карьеры

Управление персоналом базируется на предположении, что фирма принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности работников и предоставлять каждому из них шанс расти, наиболее полно самореализовываться и успешно продвигаться по служебной лестнице. Это проявляется в том, что большое количество фирм делает упор на планировании и развитии карьеры, так, работникам предоставляется возможность и обеспечивается содействие, которые позволяют им ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

Среди факторов, влияющих на выбор карьеры, особое значение имеют стадии карьеры, профессиональная ориентация личности, имеющиеся навыки и способности, карьерные якоря (предпочтения) работника.

Стадии карьеры

Карьера каждой личности проходит определенные стадии, имеющие свой собственный характер и природу, влияющие на предпочтения при выборе рода занятий. Для целей планирования карьеры важны три стадии.

Стадия формирования длится примерно от 24 до 44 лет и делится на три подстадии. Подстадия испытания продолжается от 25 до 30 лет. В течение этого периода человек решает, подходит ему или нет выбранная область работы. Если нет, то могут последовать действия, направленные на перемены.

Где-то в районе 30-40 лет личность проходит стабилизационную подстадию. Здесь выяснены и укрепляются профессиональные цели, и на первый план выходят тщательное планирование карьеры, борьба за повышение, активность, направленная на содействие развитию, изменению работы, любые образовательные программы, которые кажутся необходимыми для достижения этих целей.

Наконец, где-нибудь между 35-45 годами может начаться подстадия карьерного кризиса. В течение этого периода люди

часто делают переоценку своего успеха, продвижения, исходя из первоначальных амбиций и целей. Также человек должен решить, насколько важное место в его жизни должны занимать работа и карьера.

Между 45 и 65 годами большинство людей просто соскальзывают из предыдущей стадии в стадию сохранения. В течение этого последнего периода человек обычно уже создал для себя нишу в мире и профессиональной среде, и все его усилия направлены на сохранение достигнутого.

Стадия снижения активности возникает в свете приближения пенсии. Наступает период деакселерации. Здесь люди встречаются с необходимостью смириться с ограничением власти, энергии, ответственности и вступить в новое амплуа наставника и советчика для молодежи. Именно при неизбежности отставки человек должен искать новые пути альтернативного использования времени и сил, прежде расходуемых на работе.

В некоторых фирмах имеются специальные программы помощи перед отставкой. Наиболее часто используются такие консультации, как:

- объяснение о льготах по социальной безопасности;
- консультации по проведению досуга;
- финансовые и инвестиционные консультации;
- консультации, связанные со здоровьем;
- консультации, связанные с проживанием;
- психологические консультации;
- консультации относительно второй карьеры вне фирмы;
- консультации относительно второй карьеры внутри фирмы.

Профессиональная ориентация

Профессиональная ориентация - это ценности, мотивы и потребности личности, определяющие вид карьеры, к которой люди наиболее склонны. Дж.Голланд выделил шесть основных индивидуальных ориентаций.

1. Реалистическая ориентация - склонность к занятиям, связанным с физической силой, требующим навыка, силы и координации. Лесоводство, фермерство и сельское хозяйство.

2. Исследовательская ориентация - склонность к карьере, связанной с размышлениями, организацией, интерпретацией. Биологи, химики, профессора колледжа.

3. Артистическая ориентация - склонность к самовыражению, артистическому созиданию, выражению эмоций и индивидуальности. Художники, музыканты, создатели рекламы.

4. Социальная ориентация - склонность к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие. Дипломатическая служба, социальная работа.

5. Инициативная ориентация - вербальная активность, свя-

занная с влиянием на других. Менеджеры, адвокаты, пресс-секретари.

б. Конвенциональная ориентация - склонность к структурированной, регулируемой деятельности, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными. Бухгалтер, банкир.

Большинство людей имеют более чем одну ориентацию. Чем ближе на схеме расположены эти ориентации, тем меньше проблем с выбором карьеры.

Определение способностей и навыков

Успешная карьера зависит не только от побуждений человека, но и от имеющихся у него способностей и практических навыков работы. Для целей планирования карьеры способности личности обычно проверяются специальным тестом. Могут быть определены интеллектуальные, математические способности, абстрактное мышление, артистические таланты и т.д.

Для определения имеющихся профессиональных навыков нужно проанализировать несколько заданий, выполненных работником особенно хорошо, и выделить навыки, упоминаемые чаще всего.

Карьерные якоря

Карьерный якорь - это интерес или ценность, сформированные в процессе карьеры, от которых человек ни за что не откажется, если придется делать выбор. Э.Шьян идентифицировал пять карьерных якорей

1. Технический (функциональный) - предпочтение карьеры профессионала, не управленца.

2. Управленческий - предпочтение карьеры менеджера.

3. Созидательный (инициативный) - предпочтение карьеры предпринимателя.

4. Автономный (независимый) - предпочтение карьеры консультанта, внештатного журналиста, автора и т.д., работающего в одиночку или в относительно маленькой фирме.

5. Безопасный - предпочтение долгосрочной и стабильной работы.

Карьерограмма

Карьерограмма - это индивидуальный план социально-профессионального роста. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся: изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии, и пр.

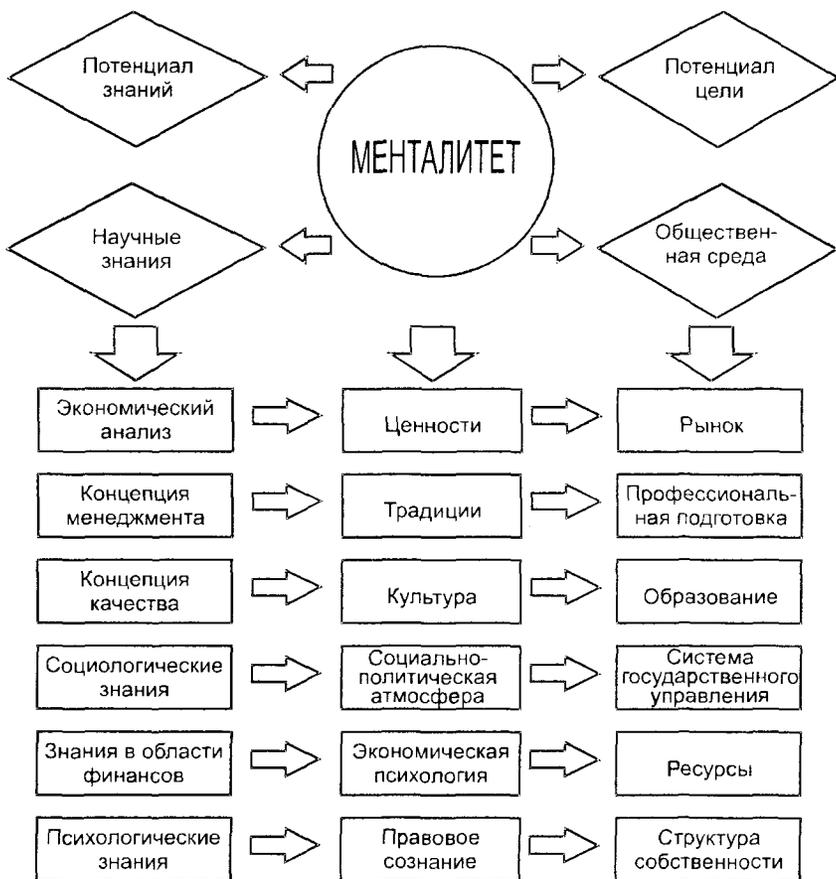
Второй раздел отводится требованиям, которые должен выполнить работник для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию, или навыки) необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение и т.п. Здесь также можно указать способы приобретения этих знаний и навыков.

Третий раздел карьерограммы и фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника.

В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией - обязательств.

9.18. Организационные методы менеджмента и управление организацией

ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА



Методология менеджмента

Функционирование фирмы – совокупность зависимостей: свойств, показателей, характеристик, типов, состояний, процессов, факторов,

Важно и необходимо	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Знать <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Распознавать <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Понимать (оценивать) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Учитывать <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Выбирать (последовательность, комбинацию и пр.)	зависимости
--------------------------	---	-------------

Разнообразие зависимостей

Непосредственные	Опосредствованные
Сильно выраженные	Слабо выраженные
Главные	Второстепенные
Внешние	Внутренние
Существенные	Несущественные
Постоянные	Временные
Устойчивые	Случайные

Методология менеджмента строится на ...



Методология реализуется посредством концепции управления

Концепция управления – целостный комплекс положений (идей, принципов, подходов и пр.), в соответствии с которыми строится и осуществляется управление

- Какие приоритеты
- Что главное
- На что опираться
- Ориентация (цели, стратегия)
- Связь подходов и пр.

9.19. Лидер и его роль в становлении и развитии предприятия

Стили управления

Стиль руководства – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер и т.д.) исполнения этих методов.

Решетка менеджмента (Р.Блейк, Дж. Мутон).

Главное -
человеческие
отношения

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

Главное - работа
(интересы предприятия)

Существует 5 характерных типов управления:

Тип 9.1. – **Авторитарный** – тип жесткого администрирования. Здесь для руководителя производственный результат – основная и практически единственная цель. Человек – лишь исполнитель.

Тип 1.9. – **Либеральный** – руководитель считает, что главное на работе человеческие отношения. Работа здесь на последнем месте.

Тип 5.5. – **«Золотая середина»** - во всем необходима золотая середина. Здесь есть компромисс, но средние результаты труда.

Тип 1.1. – **Попустительский** – руководитель стремится работать так, чтобы не быть уволенным и в то же время ни о чём не заботиться. Довольно распространенный тип.

Тип 9.9. – **Демократический** (командный) – самый эффективный. Проявляет максимальное внимание к производственным (социальным, экономическим) проблемам и заинтересованное отношение к человеку, к созданию хорошего социально- психологического климата в коллективе.

РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО КОМАНДА



В команде налажена работа, если:

- каждый знает, что он должен делать;
- каждый несет ответственность за свой труд;
- каждый по своим способностям несет свою роль;
- признаются определенные правила;
- есть четкое распределение задач;
- шеф – хороший модератор;
- каждый человек – личность с высоким профессиональным и духовным уровнем;
- правильно подобрана команда.

Качества хорошего руководителя:

1. Искусство быть равным (с подчиненными, другими руководителями и т.д.).
2. Искусство быть лидером – уметь вести за собой людей.

3. Искусство разрешать конфликты (важно, чтобы руководитель не боялся конфликтов).
4. Уметь собирать, анализировать и синтезировать информацию.
5. Искусство принимать нестандартные решения.
6. Уметь правильно распределять ресурсы.
7. Дар предпринимателя.
8. Искусство самоанализа.

Хороший руководитель

1. Стремится сплотить свой коллектив.
2. При возникновении проблем стремится решить их.
3. При невыполнении задания подчиненным, спрашивает у него об этом (неэтично – не спросить, пропустить мимо ушей).
4. Делает замечания один на один.
5. Критикует поступки, а не самого человека.
6. Не собирает вокруг себя любимчиков.
7. Если оказался в тупиковой ситуации, не показывает этого подчиненным.
8. Периодически поощряет коллектив.
9. Укрепляет чувство собственного достоинства у подчиненных.
10. Доверяет сотрудникам.
11. Умеет признавать свои ошибки.
12. Защищает своих подчиненных.
13. При даче поручений учитывает время, место и личность подчиненного.
14. Всегда четко формулирует свою мысль.
15. При необходимости и желании умеет давать подчиненным советы по личным вопросам.

Главная задача руководителя – не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

Делегирование – передача полномочий.

Золотые правила делегирования полномочий

1. Делегируйте полномочия в соответствии с личными возможностями и степенью ответственности ваших сотрудников.
2. Если возможно, постоянно поручайте сходные задачи специфичные для этой личности.
3. Поручайте полные задачи, не делите их на кусочки и не изолируйте их.
4. Давайте полные инструкции и полную информацию ответственному лицу.

5. Разъясняйте цели, которые преследуют то или иное поручение.

6. Убедитесь, что инструкции были правильно поняты.

7. Никогда не говорите “скорее”, “быстро” и т.д., но указывайте точный срок для завершения работ.

8. Контролируйте результаты!

Порядок подачи информации

1. Прослушать все до конца.

2. Дать полную картину.

3. Назвать все элементы.

4. Дать размеры элементов.

5. Объяснить, каким образом вы будете давать указания (снизу вверх, с права на лево).

6. Давать непосредственные указания.

7. Получить подтверждение о полученной информации.

Рекомендации, выступающим перед аудиторией

1. Встаньте (сядьте) удобнее. Не рекомендуется ходить по залу пока внимание аудитории приковано к вам. Если же слушатели начали отвлекаться, то можно встать и пройтись, т.е. опять привлечь внимание аудитории к себе.

2. Говорите:

- не слишком громко (воспринимается как давление на слушателя);

- не слишком тихо (слушателям придется сильно напрягать слух);

- не слишком быстро (слушатели не будут успевать за вами и, в конечном итоге, раздражаться);

- не слишком медленно (слушатели могут заскучать);

- не слишком эмоционально (слушатели могут быстро устать из-за эмоциональной перегрузки);

- не слишком монотонно (слушатели могут уснуть).

3. Смотрите на слушателей, поддерживайте зрительный контакт с ними.

4. Помните о выразительности вашей речи.

5. Обратите внимание на словарь.

По данным психологов, ребенок пользуется 3600 словами; подросток в 14 лет – 9000. Средний взрослый употребляет 11700 слов, а человек повышенной интеллигентности – до 13500 слов (словарь А.С.Пушкина – 21200 слов).

6. Чтобы завоевать внимание, используйте в вашем выступлении как факты, доводы, рассуждения, так и эмоции, чувства.

7. Чтобы удержать и усилить внимание аудитории используйте:

- интересные отступления от текста, примеры из жизни;

- умелые сравнения;

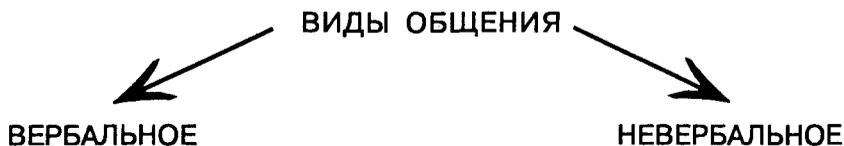
- вопросы к слушателям (слушатели втягиваются в дискуссию и активизируются);
 - паузы (внимание слушателей сосредотачивается на какой-то мысли, они готовятся к восприятию следующего материала, к обобщению изложенного);
 - «эффект умолчания» (недосказанное привлекает внимание больше, чем высказанное до конца);
 - юмор, шутки и т.д.
8. Меняйте темп речи, подчеркивайте важные мысли путем их повторения, перефразирования.
9. Не развивайте подробно второстепенные мысли.
10. Не говорите много о себе.
11. Не злоупотребляйте цифровым материалом.
12. При необходимости используйте технические средства.
13. Используйте как вербальное, так и невербальное общение.

9.20. Общение как один из основных инструментов построения взаимоотношений в трудовом коллективе

Общение – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Основные функции общения:

1. Информационно-коммуникативная (прием и передача информации).
2. Регулятивно-коммуникативная (организация взаимодействия людей в их совместной деятельности).



Вербальное общение – общение посредством слов, речи.

Невербальное общение – используются неречевые средства передачи информации. К ним относятся тембр голоса, темп и громкость речи, устойчивые интонации, особенности произнесения звуков, заполнение пауз (э, мэ ...), походка, жесты, позы, мимика, взгляд.

Типы общения

- | | | | |
|-----|---------|-------|-------------|
| I. | Я – О*К | ----- | Ты – О*К |
| II. | Я – О*К | ----- | Ты – не О*К |

III. Я – не О"К ----- Ты – О"К
IV. Я – не О"К ----- Ты – не О"К

9.21. Психологические особенности формирования коллектива. Условия создания позитивного социально-психологического климата в коллективе

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Социальная группа – социально организованная общность людей, объединенных общими интересами, целями и совместной деятельностью. Цели, общие нормы, санкции, групповые ритуалы, отношения, совместная деятельность, среда – все эти феномены выступают в качестве особых компонентов социальной группы, определяющих меру ее устойчивости.

Виды групп

I. Формальные и неформальные группы.

Формальные группы объединены официальными целями и имеют регламентированную структуру, необходимую для достижения этих целей.

Неформальные группы не имеют формально установленной структуры. Здесь взаимодействие членов стихийно и определяются их личными отношениями, общностью системы ценностей.

II. Референтные и группы членства.

Группа, нормы которой признаются личностью как наиболее ценные – референтная, или эталонная группа.

III. Большие, малые и микрогруппы.

Малая группа – та, в которой участники лично знают друг друга.

Большая группа – толпа, масса, аудитория, публика.

IV. По уровню развития

Стадии формирования групп

1. Стадия первичного синтеза – коллектив на этой стадии – это группа людей, плохо знающих друг друга. Имеют, в основном, официальную форму взаимоотношений. Личные связи отсутствуют или слабо выражены. Это стадия зарождения коллектива.

2. Стадия дифференциации – в коллективе происходит постепенное выявление социальных позиций каждого его члена, выделяются интеллектуальные и эмоциональные лидеры, а также нейтральные группы, не примыкающие ни к кому. Отношения возникают на основе личной симпатии и общих интересов.

3. Стадия первичной интеграции – группа во главе с положительным лидером (оптимально, если это сам руководитель) становится доминирующей силой в коллективе. Она формирует общественную мораль. Необходимо укрепить положительное ядро в коллективе.

4. Стадия вторичной интеграции – высшая стадия развития коллектива.

Коллектив – сплоченная группа сработавшихся людей. Есть традиции, свой микроклимат, своё общественное мнение.

Методы оценки персонала

При всем многообразии показатели оценки можно условно разделить на следующие группы:

1. Результативность труда – способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе:

- планирование деятельности;
- организация и регулирование процесса;
- учет и контроль хода работы.

Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

2. Профессиональное поведение – эти показатели охватывают следующие стороны деятельности:

- сотрудничество и коллективизм в работе;
- самостоятельность в решении тех или иных задач;
- готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

3. Личностные качества – при всей кажущейся простоте эти показатели связаны с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете, что обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии.

9.22. Изучение человеческих потребностей в построении системы мотивации на предприятии

Мотив – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих её направленность; осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Мотивация – побуждения, вызывающие активность организма и определяющие её направленность.

Система мотивации

- Идея.
- Материальные блага (з/плата, премии, надбавки, доплаты и т.д.).
- Бонусы – разовые выплаты из прибыли компании (годовой, за заслуги, за выслугу лет, целевой и т.д.).
- Участие в акционерном капитале – покупка акций компании и получение дивидендов (льготно).
- Стимулирование свободным временем – предоставление дополнительных выходных, отпуска, организация гибкого графика работы.
- Организация питания (в компании, субсидии на питание и т.д.).
- Возможность реализоваться в будущем (стать начальником или высококлассным специалистом).
- Продвижение по служебной лестнице.
- Оплата обучения (образование в ВУЗах, профессиональное образование и т.д.).
- Страхование (жизни, медицинское и т.д.).
- Социальный пакет (льготные путевки, детский сад и т.д.).
- Моральные стимулы (грамота, благодарность и т.д.).
- Бонусы при увольнении (предприятие дополнительно выплачивает зарплату еще 1 или 2-х месяцев после увольнения, дает направление на схожие предприятия и т.д.).

При построении системы мотивации сотрудников нужно учитывать возможности предприятия и использовать индивидуальный подход.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алиев М.Г., Суюнов Д.Х., Равшанов М.Н. Ўзбекистонда корпоратив бошқарув муаммолари. – Т. : Akademiya. 2006.
2. Алиев М.Г., Хамидулин М.Б.. Принципы корпоративного управления и их внедрение в практику хозяйствования предприятий Узбекистана/ Экономический вестник Узбекистана. 5/2003
3. Бланк И. А. Управление прибылью. - К.: Ника-Центр, Эльга. 2002.
4. Бланк И. А. Управление активами. - К.: Ника-Центр, Эльга. 2002.
5. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия. - К.: Ника-Центр, Эльга. 2003.
6. Бланк И. А. Управление денежными потоками. - К.:Ника-Центр, Эльга. 2002.
7. Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы.- Спб.: Питер2002
8. Буланин Д. Управление финансами предприятий. СПб.: 2002.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.:Гардарики. 2003
10. Гальпирин С.Б.. Механизм анализа и прогноза деятельности корпоративных структур.- М.: Издательский дом <НО-ВЫЙ ВЕК>. 2001.
11. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. - СПб.:Питер. 2003
12. Горемыкин В. А., Богомолов А. Ю. Бизнес-план.- М.: <Ось - 89>. 2002.
13. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией.- М.:<Дело и Сервис>. 2002.
14. Дипиаза С. (младший), Экклз Р. Будущее корпоративной отчетности: как вернуть доверие общества.- М.: Альпина Паблишер. 2003
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород:НИМБ. 2003.
16. Ефимова О. В. Финансовый анализ.- М.: «Бухгалтерский учёт». 2002.
17. Игошин Н. В. Инвестиции (учебник) 2-е изд. - М.:Юнити-Дана. 2002.
18. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура. – М: ОАО Ростиздат. 2001.
19. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. - Спб.: Культ-Информ–Пресс. 2002.
20. Кодекс корпоративного поведения. - М.: «Книга сервис». 2003.

21. Кравченко Р.С. Корпоративное управление: обеспечение и защита права акционеров на информацию. - М.:Спарк. 2002.
22. Кэмпбел Дэвид. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: <<Проспект>>. 2003
23. Лес Гэлловэй. Операционный менеджмент.- СПб.:Питер. 2002.
24. Луцкий С. Я. Корпоративное управление техническим перевооружением фирм. - М.: Высшая школа. 2003
25. Мазур И. И. др. Корпоративный менеджмент. - М.: Высшая школа. 2003
26. Мэнкью Н. Грегори. Принципы микроэкономики (2 - е изд.). - СПб.: Питер. 2003
27. Николаева С.А. Корпоративные стандарты от концепции до инструкции. М.:Книжный мир. 2003.
28. Осинковский А. Акционер против акционерного общества.- СПб.:ООО <<ДНК>>. 2003.
29. Панфилова А.П. и др. Основы менеджмента. - СПб.:Питер. 2004.
30. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.- М.:Издательский центр <<Академия>>. 2002.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.:Инфра-М. 2003.
32. Саттон Майкл Дж. Д. Корпоративный документооборот. - Санкт-Петербург: <<Азбука>>. 2002.
33. Сивкова А. И. Фрадкина Е. К. Практикум по анализу финансово-хозяйственной деятельности. – Ростов-н/Д:<<Феникс>>. 2001.
34. Стивен Росс и др. Основы корпоративных финансов. - М.: Лаборатория базовых знаний. 2001.
35. Суюнов Д.Х. Корпоратив менежмент сифати ва унинг даромадга таъсири / «Бозор, пул ва кредит» журнали. 2006 йил 8-сон
36. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе. Под ред. Е.П.Губина.- М.:Юристь. 1999.
37. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 4-е издание. - СПб.:Питер. 2003.
38. Финансовый менеджмент. Под.ред. А. М. Ковалёвой. М.:Инфра – М. 2004.
39. Цуглевич В. Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. - М.:»Экзамен». 2003.
40. Юлдашев Ш.Ғ., Суюнов Д.Х., Хамидулин М.Б. Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув. Ўқув қўлланма. –Т.: «Akademiya», 2005.
41. The Russia Corporate Governance manual. - М.: Alpina Business Books. 2004.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
I. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВОВАЯ СИСТЕМА	5
1.1. Система эффективной реализации и защиты прав акционеров	5
1.2. Корпоративное управление и рыночная экономика	11
1.3. Основные механизмы и международная практика (модели) корпоративного управления	17
1.4. Участие государства в корпоративном секторе	20
1.5. Институциональные основы корпоративного управления в Республике Узбекистан	25
1.6. Работа органов корпоративного управления в процессе реструктуризации и управления кризисами	30
1.7. Раскрытие информации о компании	39
1.8. Особенности создания и управления деятельностью общества с ограниченной ответственностью	46
1.9. Аудит и система внутреннего контроля в АО и ООО	50
1.10. Корпоративная стратегия и общественная ответственность	60
1.11. Коммерческое и таможенное право в Узбекистане	63
II. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ	72
2.1. Основы управленческого учёта. Классификация и поведение затрат	72
2.2. Учёт затрат на материалы и трудозатраты	75
2.3. Накладные расходы	81
2.4. Калькуляция себестоимости по переменным затратам. Анализ безубыточности.	87
2.5. Калькуляция себестоимости побочного продукта	91
III. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	95
3.1. Цели и методы финансового анализа	95
3.2. Определение стоимости чистых активов	110
3.3. Анализ финансовых результатов и доходности компании	111
3.4. Анализ деловой активности компании	113
3.5. Оценка платежеспособности и ликвидности компании	114
3.6. Оценка финансовой устойчивости компании	117
3.7. Оценка рыночной и инвестиционной активности	118

IV. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ АКТИВОВ КОМПАНИИ	121
4.1. Рынок ценных бумаг и тенденции его развития в Узбекистане	121
4.2. Эмиссия корпоративных ценных бумаг	134
4.3. Управление капиталом и дивидендная политика	139
4.4. Валютное регулирование и контроль	151
4.5. Бюджетирование (финансовое планирование)	156
4.6. Управление текущей ликвидностью компании и долгосрочными финансовыми вложениями. Финансовый контроль за сохранностью активов	162
4.7. Оценка и анализ рисков	165
4.8. Оценка имущества компании	173
4.9. Источники краткосрочного финансирования и организация работы с финансово-кредитными учреждениями	180
4.10. Налоги и налогообложение	188
 V. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА	 207
5.1. Проектное финансирование (инвестиционное проектирование)	207
5.2. Методологические основы разработки бизнес-плана. Бизнес-планирование текущей деятельности и инвестиционные проекты	221
5.3. Структура бизнес-плана. Описание отрасли и предприятия	225
5.4. Маркетинговый план	233
5.5. Производственный план	248
5.6. Управление и организация производства	257
5.7. Финансовый план	260
5.8. Анализ рисков и чувствительность к изменениям среды	272
 VI. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	 274
6.1. Информационные системы управления производством ..	274
6.2. Операционные технологии.	280
6.3. Разработка продукта и управление качеством (стандарты серии ISO-9000)	281
 VII. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ	 288
7.1. Введение в курс маркетинга. Система маркетинговых исследований	288
7.2. Организация процесса SWOT-анализа на предприятии. Сегментация рынка. Товар, товарная политика	291
7.3. Политика ценообразования в маркетинге	298
7.4. Система маркетинговых коммуникаций	299
7.5. Организация работы маркетинговой службы. Маркетинговое планирование	301

VIII. ЛОГИСТИКА В БИЗНЕСЕ	304
8.1. Введение в логистику	304
8.2. Стратегия планирования логистики	313
IX . УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИИ	324
9.1. Основы управления персоналом	324
9.2. Персонал в системе рынка труда. Социально- демографическая ситуация Узбекистана и трудовые ресурсы	328
9.3. Принципы, функции и методы в управлении персоналом современной организации. Стили управления персоналом	331
9.4. Анализ работы	332
9.5. Планирование персонала и поиск кандидатов	337
9.6. Отбор кандидатов	347
9.7. Психологические особенности человека, учитываемые при подборе и расстановке кадров	352
9.8. Ориентация и обучение работников	354
9.9. Стратегическое планирование и оценка персонала. SWOT-анализ в управлении современной организацией	356
9.10. Мотивация персонала. Принятие управленческих решений	360
9.11. Управление качеством производительности труда	365
9.12. Уверенное поведение	368
9.13. Уверенное поведение. Поведение в конфликтах	370
9.14. Конфликтология	371
9.15. Влияющее поведение	374
9.16. Оценка исполнения	389
9.17. Планирование карьеры	392
9.18. Организационные методы менеджмента и управление организацией	395
9.19. Лидер и его роль в становлении и развитии предприятия	397
9.20. Общение как один из основных инструментов построения взаимоотношений в трудовом коллективе	401
9.21. Психологические особенности формирования коллектива. Условия создания позитивного социально- психологического климата в коллективе	402
9.22. Изучение человеческих потребностей в построении системы мотивации на предприятии	403
ЛИТЕРАТУРА	405

Для заметок

Д. Суюнов, М. Равшанов, М. Бутабаев
**Корпоративное управление в
хозяйствующих субъектах**
(учебное пособие)

Akademiya
Ташкент 2007

Редактор Д. Кабулова
Дизайн Р. Султанов
Технический редактор Н. Курбанова