

Ю.С. Дорохин, А.Н. Сергеев, К.С. Дорохина
Н.Н. Сергеев, А.Е. Гвоздев, П.Н. Медведев
А.В. Сергеева, Д.В. Малий



ОРГАНИЗАЦИЯ
И ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный педагогический университет
им. Л. Н. Толстого»

Ю. С. Дорохин
А. Н. Сергеев
К. С. Дорохина
Н. Н. Сергеев
А. Е. Гвоздев
П. Н. Медведев
А. В. Сергеева
Д. В. Малий

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Тула
Издательство ТулГУ
2016

УДК 656.13 (075.8)
ББК 65.373.312я73
О64

Рецензент –
доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой
«Экономика и управление» *Л. Е. Басовский*
(Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого)

О64 Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев, К. С. Дорохина, Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, П. Н. Медведев, А. В. Сергеева, Д. В. Малий – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 380 с.

Данное издание разработано в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования направления подготовки 43.03.01 «Сервис» и является частью учебно-методического комплекса дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса».

В пособии изложены сведения об основах организации и планирования деятельности предприятий сервиса, оценки его качества, разработки предложений, организации и перспективах развития. Пособие предназначено для студентов направления подготовки 43.03.01 «Сервис», а также может использоваться студентами других направлений подготовки, связанных с изучением специфики организации и планирования на предприятии, и быть полезным при подготовке управленческих кадров для предприятий и организаций.

УДК 656.13 (075.8)
ББК 65.373.312я73

© Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев, К. С. Дорохина,
Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, П. Н. Медведев,
А. В. Сергеева, Д. В. Малий, 2016
© ТГПУ им. Л. Н. Толстого, 2016
© Издательство ТулГУ, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....	19
1.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса	19
1.2. Основы организации обслуживания потребителей	24
1.3. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителей.....	29
2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	43
2.1. Особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса	43
2.2. Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект	51
2.3. Предприятие сферы сервиса как производственная система.....	61
2.4. Структура предприятия.....	67
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА	73
3.1. Типы и методы организации выполнения услуг.....	73
3.2. Основы организации труда на предприятиях сервиса.....	77
3.3. Показатели оценки уровня организации основного производства.....	93
4. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ И ПРОДУКЦИИ.....	97
4.1. Понятие и показатели качества услуг и продукции	97
4.2. Факторы, формирующие качество услуг и продукции	104
4.3. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции.....	106
5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЧЕСТВЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА	109
5.1. Особенности деятельности по оказанию услуг индивидуальным предпринимателем и юридическим лицом	109
5.1.1. Государственная регистрация индивидуального предпринимателя	111
5.1.2. Права и обязанности налогоплательщиков – индивидуальных	

предпринимателей	115
5.1.3. Государственная регистрация предприятия сервиса в качестве юридического лица	117
5.1.4. Права и обязанности налогоплательщиков – юридических лиц	122
5.1.5. Выбор режима налогообложения.....	123
5.1.6. Общая система налогообложения для индивидуальных предпринимателей	125
5.1.7. Общая система налогообложения для юридических лиц	133
5.1.8. Специальные налоговые режимы	142
5.2. Оформление распоряжения о переводе денежных средств (платежное поручение)	162
5.3. Применение контрольно-кассовой техники	172
5.4. Проверки, проводимые органами Федеральной налоговой службы.....	177
5.4.1. Камеральные налоговые проверки.....	177
5.4.2. Выездные налоговые проверки.....	179
5.4.3. Подача возражений на акт проверки и обжалование решений инспекции по итогам проверки	183
5.5. Внесение изменений в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.....	186
5.6. Прекращение деятельности индивидуального предпринимателя	188
5.7. Создание и снятие с учета обособленных подразделений юридического лица.....	190
5.8. Прекращение деятельности юридических лиц	191
6. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА.....	194
6.1. Сущность и функции планирования на предприятии сервиса	194
6.2. Планирование как необходимая функция управления предприятием сервиса.....	195
6.3. Внутрифирменное планирование на предприятии сервиса: виды и содержание	196
6.4. Оценка качества разрабатываемых планов.....	200

6.5. Особенности организации плановой работы на предприятии сервиса.....	202
7. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
.....	204
7.1. Виды и формы планов	204
7.2. Принципы планирования.....	208
7.3. Методы и средства планирования	209
7.4. Нормативная база планирования	211
7.4.1. Сущность и функции норм и нормативов	211
7.4.2. Классификация норм и нормативов	212
7.4.3. Методы и порядок разработки норм и нормативов.....	213
7.5. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании	214
7.5.1. Нормы и нормативы использования средств труда	214
7.5.2. Нормы и нормативы материальных затрат	215
7.5.3. Нормы и нормативы затрат живого труда.....	217
7.5.4. Нормы и нормативы оборотных средств.....	219
8. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА	
ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА.....	221
8.1. Сущность стратегического планирования	221
8.2. Методология стратегического планирования	226
8.3. Принципы стратегического планирования	229
8.4. Цели и задачи стратегического планирования.....	232
8.5. Этапы стратегического планирования	233
8.6. Методы и модели стратегического планирования	235
8.7. Реализация миссии, целей и стратегии предприятия.....	243
8.7.1. Видение и его роль в деятельности и развитии предприятия	243
8.7.2. Миссия предприятия, ее функции и порядок разработки	245
8.7.3. Классификация целей предприятия сервиса.....	248
8.7.4. Стратегия – основной элемент стратегического планирования	250
8.7.5. Виды стратегий предприятия сервиса.....	254
8.8. Зарубежный опыт стратегического планирования.....	256

9. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕКУЩЕГО ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ	263
9.1. Общая характеристика текущего технико-экономического планирования на предприятии сервиса	263
9.2. Содержание, измерители и показатели плана производства и реализации продукции.....	264
9.3. Планирование производственной программы предприятия сервиса.....	267
9.4. Планирование производственной мощности предприятия сервиса.....	270
9.5. Планирование реализации продукции	274
10. ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА	278
10.1. Задачи и содержание плана материально- технического обеспечения производства	278
10.2. Определение потребности в сырье, материалах, комплектующих изделиях и полуфабрикатах.....	280
10.3. Планирование потребности в оборудовании.....	284
10.4. Планирование потребности в топливе и энергии	285
11. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА.....	287
11.1. Планирование социального развития предприятия сервиса	287
11.2. Цели, задачи и технология планирования труда и заработной платы на предприятия сервиса.....	293
11.3. Планирование численности работающих	295
11.4. Планирование фонда заработной платы.....	300
12. ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ.....	302
12.1. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции.....	302
12.2. Содержание, методы и этапы планирования себестоимости продукции.....	308

12.3. Планирование себестоимости продукции по технико-экономическим факторам	309
12.4. Составление сметы и свода затрат на производство и реализацию продукции.....	313
13. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА	317
13.1. Расчет плановой прибыли предприятия сервиса	317
13.2. Распределение плановой прибыли на предприятии сервиса	321
14. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА	323
14.1. Состав и структура финансового плана.....	323
14.2. План доходов и поступлений.....	332
14.3. План расходов и отчислений	337
14.4. Система бюджетов предприятия.....	339
14.5. Порядок и методика составления инвестиционного плана	342
15. ОПЕРАТИВНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА.....	347
15.1. Оперативно-производственное планирование: содержание, задачи и виды.....	347
15.2. Системы оперативного планирования и их разновидности	351
15.3. Разработка планов производства.....	353
15.4. Оперативный учет и контроль производства	354
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	358

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» является формирование теоретической и практической готовности студентов к участию в организации и планировании деятельности предприятий сервиса. В соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.01 Сервис, дисциплина относится к базовой части блока Б1. Изучение данной дисциплины базируется на освоении студентами дисциплин «Сервисология», «Сервисная деятельность», «Охрана труда», «Основы функционирования систем сервиса», «Технические средства предприятий сервиса», «Менеджмент», «Технологические процессы в сервисе».

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- передовой опыт, достижения, нововведения в организации деятельности и управления предприятием сервиса;
- развитие автоматизации, механизации процессов;
- совершенствование методов и форм организации трудового и производственного процессов;
- основные цели, виды и принципы планирования на предприятии сервиса;
- организационные основы обслуживания потребителей;
- процедуру государственной регистрации индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, осуществляющих деятельность по оказанию услуг;
- виды налоговых проверок предприятий сервиса и способы подачи возражений на их результаты;
- принцип формирования организационной структуры предприятия сферы обслуживания в зависимости от объекта сервиса;

уметь:

- организовывать рабочие места и участки работ, разрабатывать технологические процессы предприятий сервиса;
- работать с документацией предприятия сервиса;
- реализовывать процесс планирования на предприятии сервиса;
- осуществлять процесс контроля качества оказываемых услуг;

– обосновывать выбор организационно-правовой формы для создаваемого предприятия сервиса;

– выбирать наиболее удобную для предприятия сервиса систему налогообложения и обосновывать данное решение;

– подготавливать документацию, необходимую для государственной регистрации индивидуального предпринимателя и юридического лица;

владеть:

– навыками проведения технико-экономического обоснования проектирования участков и предприятий;

– навыками создания документов для предприятия сервиса и работы с ними.

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Вид учебной работы	Объем зачетных единиц / часов по формам обучения
Максимальная учебная нагрузка (всего)	5/180
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	62
в том числе:	
– лекции	16
– лабораторные работы (включая защиту отчета по лабораторным работам)	26
– практические занятия	16
– контрольная работа	4
Самостоятельная работа студента (всего)	82
в том числе:	
– внеаудиторная самостоятельная работа по подготовке к лекционным занятиям	8
– внеаудиторная самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям и защите отчета	32
– выполнение заданий для самостоятельной работы в системе управления обучением MOODLE	30
– подготовка к контрольной работе	12
Промежуточная аттестация в форме экзамена	

Содержание лекционных занятий по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» представлено далее.

Лекция № 1. Организация обслуживания потребителей (2 часа). *Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса. Основы организации обслуживания потребителя. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителя. Классификация предприятий сферы сервиса. Анализ тренинга по созданию предприятия сервиса.*

Лекция № 2. Основы организации деятельности предприятия (2 часа).

Особенности организации деятельности предприятия сферы сервиса. Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект. Предприятие сферы сервиса как производственная система. Виды предприятий сферы сервиса. Структура предприятия. Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия. Устав и учредительный договор сервисного предприятия. Приказы. Должностные инструкции. Табель учета рабочего времени. Организация заработной платы. Принципы и способы регулирования оплаты труда. Содержание тарифной системы. Формы и системы оплаты труда. Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате. Прогнозирование и стратегическое управление. Функция прогнозирования.

Лекция № 3. Организация основного производства на предприятиях сферы сервиса (2 часа). *Типы и методы организации выполнения услуг. Основы организации труда на предприятиях сферы сервиса. Показатели оценки уровня организации основного производства.*

Лекция № 4. Организация контроля качества услуг и продукции (2 часа). *Понятие и показатели качества услуг и продукции. Факторы, формирующие качество услуг и продукции. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции. Оценка качества в сфере услуг. Стандарты качества предприятия сервиса. Практика моделирования качества обслуживания. Трудовой потенциал. Проектная организация труда. Организационное проектирование.*

Лекция № 5. Планирование на предприятии сферы сервиса (2 часа). *Роль и значение планирования в экономике. Сущность и функции рыночного планирования. Планирование как функция управления предприятием. Виды и содержание внутрифирменного планирования. Оценка качества разрабатываемых планов. Организация плановой работы на предприятии. Методологические основы планирования на предприятии.*

Лекция № 6. Методологические основы планирования на предприятии (2 часа). *Виды и формы планов. Принципы планирования. Методы и средства планирования. Нормативная база планирования. Сущность и функции норм*

и нормативов. Классификация норм и нормативов. Методы и порядок разработки норм и нормативов. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании. Нормы и нормативы использования средств труда. Нормы и нормативы материальных затрат. Нормы и нормативы затрат живого труда. Нормы и нормативы оборотных средств.

Лекция №7. Методология стратегического планирования на предприятии сервиса (4 часа). *Сущность стратегического планирования. Методология стратегического планирования. Принципы стратегического планирования. Цели и задачи стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Методы и модели стратегического планирования. Реализация миссии, целей и стратегии предприятия. Видение и его роль в деятельности и развитии предприятия. Миссия предприятия, ее функции и порядок разработки. Классификация целей предприятия сервиса. Стратегия – основной элемент стратегического планирования. Виды стратегий предприятия сервиса. Зарубежный опыт стратегического планирования.*

Тематика практических занятий и лабораторных работ определяется профилем подготовки.

Самостоятельная работа по дисциплине имеет своей целью получение необходимых знаний и умений для подготовки к выполнению лабораторных работ, и индивидуального учебного проекта, при условии самостоятельной работы с литературой (основной и дополнительной) используя ресурсы НОБИ-центра университета, ЭБС, системы управления обучением MOODLE, специализированных лабораторий факультета технологий и бизнеса.

По дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» используется комплекс учебно-методических материалов в электронном виде, выполняющий обучающую, информационно-справочную и контролирующую функции. В качестве контролирующей функции комплекс используется для текущего и промежуточного контроля успеваемости и полностью обеспечивает возможность самостоятельной работы студента по материалам дисциплины.

Для текущей оценки сформированности теоретических знаний по дисциплине используется письменный опрос по материалам лекций и тестирование. Оценка теоретических знаний, умений и навыков, сформированных в процессе выполнения лабораторных работ, осуществляется в форме письменного опроса (составная часть отчета по лабораторной работе), выполнения практических заданий и процесса защиты выполненной практической работы.

Оценка сформированности умений и навыков проводится в процессе выполнения и защиты практических заданий.

Результаты оценивания сформированности знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций фиксируются в БРС дисциплины, итоговый показатель заносится в зачетно-экзаменационную ведомость дисциплины. Для всех без исключения дисциплин максимальное число баллов, набранных студентом – 100 баллов.

Корреляция между столбальной системой оценивания БРС и оценкой (отметкой) на промежуточной аттестации.

БРС	Оценка (отметка) на промежуточной аттестации
81–100	5 (зачтено)
61–80	4 (зачтено)
41–60	3 (зачтено)
0–40	2 (не зачтено)

Дисциплина «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» является курсом, развивающим как навыки работы с потребителями, так и представления об основах функционирования предприятий сферы сервиса и направлена на формирование у студентов готовности начального уровня к реализации своей профессиональной деятельности в сфере оказания услуг.

Лекционный курс (проблемные лекции с элементами дискуссии и использованием мультимедийных технологий) излагается с использованием компьютерных презентаций и мультимедийного оборудования.

Лабораторный практикум (проблемно-активный практический тренинг) проводится с использованием комплекса информационно-коммуникационных технологий и направлен на изучение основных проблемных областей сферы сервиса и

практического применения знаний. Тематика лабораторного практикума определяется исходя из профиля подготовки. Для просмотра документов формата PDF (учебно-методические пособия доступны студентам в электронном учебном курсе «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» (<http://moodle.tspu.ru>) для самостоятельной работы используется специализированная кроссплатформенная программа Foxit Reader. Для доступа к интернет ресурсам сети Интернет используются кроссплатформенные веб-браузеры (Chrome, Mozilla Firefox, Opera).

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса.
2. Основы организации обслуживания потребителей.
3. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителей.
4. Особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса.
5. Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект.
6. Предприятие сферы сервиса как производственная система.
7. Структура предприятия сервиса.
8. Типы и методы организации выполнения услуг.
9. Основы организации труда на предприятиях сервиса.
10. Показатели оценки уровня организации основного производства.
11. Понятие и показатели качества услуг и продукции.
12. Факторы, формирующие качество услуг и продукции.
13. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции.
14. Государственная регистрация индивидуального предпринимателя, оказывающего услуги населению.
15. Права и обязанности индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги населению, как налогоплательщиков.
16. Государственная регистрация предприятия сервиса в качестве юридического лица.
17. Права и обязанности юридических лиц, осуществляющих сервисную деятельность, налогоплательщиков.

18. Выбор режима налогообложения.
19. Общая система налогообложения для индивидуальных предпринимателей.
20. Общая система налогообложения для юридических лиц.
21. Специальные налоговые режимы.
22. Аспекты оформления распоряжения о переводе денежных средств (платежного поручения).
23. Применение контрольно-кассовой техники.
24. Камеральные налоговые проверки организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих сервисную деятельность.
25. Выездные налоговые проверки организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих сервисную деятельность.
26. Подача возражений на акт проверки и обжалование решений инспекции по итогам проверки.
27. Внесение изменений в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.
28. Процедура прекращения деятельности индивидуального предпринимателя.
29. Создание и снятие с учета обособленных подразделений юридического лица, осуществляющего сервисную деятельность.
30. Прекращение деятельности юридических лиц.
31. Сущность и функции планирования на предприятии сервиса.
32. Планирование как необходимая функция управления предприятием сервиса.
33. Внутрифирменное планирование на предприятии сервиса: виды и содержание.
34. Оценка качества разрабатываемых планов.
35. Особенности организации плановой работы на предприятии сервиса.
36. Виды и формы планов на предприятии сервиса.
37. Принципы планирования на предприятии сервиса.

38. Методы и средства планирования.
39. Сущность и функции норм и нормативов.
40. Классификация норм и нормативов.
41. Методы и порядок разработки норм и нормативов.
42. Нормы и нормативы использования средств труда.
43. Нормы и нормативы материальных затрат.
44. Нормы и нормативы затрат живого труда.
45. Нормы и нормативы оборотных средств.
46. Сущность стратегического планирования на предприятии сервиса.
47. Методология стратегического планирования на предприятии сервиса.
48. Принципы стратегического планирования на предприятии сервиса.
49. Цели и задачи стратегического планирования.
50. Этапы стратегического планирования.
51. Методы и модели стратегического планирования на предприятии сервиса.
52. Видение и его роль в деятельности и развитии предприятия сервиса.
53. Миссия предприятия сервиса, ее функции и порядок разработки.
54. Классификация целей предприятия сервиса.
55. Стратегия – основной элемент стратегического планирования деятельности предприятия сервиса.
56. Виды стратегий предприятия сервиса.
57. Зарубежный опыт стратегического планирования.
58. Общая характеристика текущего технико-экономического планирования на предприятии сервиса.
59. Содержание, измерители и показатели плана производства и реализации продукции.
60. Планирование производственной программы предприятия сервиса.
61. Планирование производственной мощности предприятия сервиса.
62. Планирование реализации продукции.
63. Задачи и содержание плана материально-технического обеспечения производства предприятия сервиса.

64. Определение потребности в сырье, материалах, комплектующих изделиях и полуфабрикатах.
65. Планирование потребности в оборудовании.
66. Планирование потребности в топливе и энергии.
67. Планирование социального развития предприятия сервиса.
68. Цели, задачи и технология планирования труда и заработной платы на предприятия сервиса.
69. Планирование численности работающих.
70. Планирование фонда заработной платы.
71. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции.
72. Содержание, методы и этапы планирования себестоимости продукции.
73. Планирование себестоимости продукции по технико-экономическим факторам.
74. Составление сметы и свода затрат на производство и реализацию продукции.
75. Расчет плановой прибыли предприятия сервиса и распределение плановой прибыли на предприятии сервиса.
76. Состав и структура финансового плана.
77. План доходов и поступлений и план расходов и отчислений.
78. Система бюджетов предприятия.
79. Порядок и методика составления инвестиционного плана.
80. Оперативно-производственное планирование: содержание, задачи и виды. Системы оперативного планирования и их разновидности.
81. Разработка планов производства. Оперативный учет и контроль производства.

Критерии оценки ответа на экзамене.

Оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, на дополнительные вопросы дает исчерпывающие ответы.

Оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, на дополнительные вопросы уверенно отвечает.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, использует недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала, дает ответ при помощи наводящих вопросов, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на вопросы.

Преподавание дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий сервиса» включает в себя следующие образовательные технологии, включая инновационные образовательные технологии:

1. Изложение основных теоретических положений разделов дисциплины, осуществляется в интерактивном взаимодействии преподавателя и студентов в ходе лекций с элементами дискуссии и разбором конкретных технологических и дидактических ситуаций, с использованием презентаций, выполненных с применением мультимедийных технологий.

2. Преподавание дисциплины строится на тесном междисциплинарном взаимодействии с общепрофессиональными дисциплинами сервиса «Сервисология», «Сервисная деятельность», «Основы функционирования систем сервиса», «Проектирование процесса оказания услуг» на основе использования проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода.

3. В ходе выполнения лабораторных работ, в том числе и с использованием компьютерной техники, студенты получают навыки работы на высокотехнологичном оборудовании.

4. В процессе практической подготовки, в ходе выполнения ряда практических работ, и в процессе самостоятельной работы используется метод индивидуальных

заданий. По желанию студенты объединяются в творческие коллективы для работы над более трудоемким и объемным заданием.

5. С целью активизации работы студентов по усвоению материалов учебной дисциплины студенты обеспечиваются сопутствующими раздаточными материалами (опорными конспектами лекций, методическими рекомендациями по выполнению практических работ), доступными студентам как в ЭБС, так и в системе управления обучением MOODLE. Электронный вариант РПД доступен из локальной сети ФГБОУ ВПО «ТГПУ им. Л. Н. Толстого»; с сайта университета из раздела «Электронное обучение». Системные требования: Foxit Reader; Adobe Reader. URL: <http://moodle.tsput.ru/> и может использоваться в процессе выполнения самостоятельной работы и в технологиях дистанционного обучения.

6. При изучении дисциплины используется балльно-рейтинговая система оценки успеваемости студентов.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса

Среди важнейших социально-экономических проблем существенное место занимают проблемы коренного улучшения работы отраслей сферы обслуживания населения. Практически на развитие материального производства в различной степени воздействуют все отрасли сферы обслуживания. Роль одних связана с обеспечением расширенного воспроизводства рабочей силы посредством повышения образовательного и культурного уровня, укрепления здоровья и развития способностей к труду; других – сбережением и увеличением свободного времени трудящихся.

Недооценка роли сферы сервиса приводит к нарушению пропорционального развития народного хозяйства. Недостаточное внимание к проблемам, возникающим здесь, стало одной из причин отставания в научно-техническом прогрессе, росте эффективности производства, в использовании имеющегося потенциала.

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сферы сервиса. Главной задачей предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объемов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества, культуры обслуживания.

Характерной особенностью предприятий и организаций сферы сервиса является взаимодополняющее сочетание процессов производства услуги и обслуживания населения. Этим в основном определяется специфика деятельности предприятий этой сферы – здесь отсутствует звено, отделяющее производителя услуг от потребителя. Поэтому организация обслуживания будет в значительной степени влиять на положительное или негативное восприятие потребителем предприятия и его услуг.

Вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что организация обслуживания потребителей – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении ее эффективности.

Предметом изучения в данной системе служат взаимоотношения, которые складываются между предприятиями сферы сервиса и потребителями услуг в связи с предоставлением (получением) последних.

На практике процесс обслуживания (доведения услуги до потребителя) охватывает широкий круг вопросов, связанных с приемом, оформлением и выдачей заказа.

Следует отметить, что процессы производства услуг и обслуживания населения тесно увязаны между собой и в значительной мере обуславливают друг друга. Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения. В свою очередь, успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения. Чем лучше организовано обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия – а это одно из важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг, и в целом условия, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий сферы сервиса.

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Каждое предприятие рассчитывает получить столько заказов, сколько оно может выполнить. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие практически не выполнимо, так как услуги имеют сезонный характер их потребления, на возникновение потребности в них влияют уровень доходов населения, климатические условия, географическое положение региона, половозрастной состав региона и многие другие факторы. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ним.

Существует определенный ряд факторов, которые влияют на работу с потребителем.

Первый – это естественные противоречия между интересами предприятий, оказывающих услуги, и их потребителями.

Негативное восприятие предприятия сферы сервиса потребителем обусловливается тем, что:

- нужно искать предприятие, где можно получить необходимую услугу;
- ждать время, когда услуга будет оказана;
- время работы предприятий сферы сервиса совпадает с временем работы потребителя;
- время приема, выдачи и выполнения заказа – продолжительное;
- сомнение потребителя в качестве услуг предприятия, на которое он обратился;
- расходы, связанные с услугой, велики и несвоевременны.

В свою очередь, предприятия сферы сервиса имеют свои интересы:

- загрузить рабочее место;
- получить максимально возможную цену за услугу;
- перенести заказ на следующий день и своевременно закончить работу предприятия (например, в 18:00);
- не выполнять невыгодный заказ и др.

Второй – это причины, препятствующие обращению потребителей на предприятия сферы сервиса:

1) до посещения предприятия это:

- отсутствие информации о нем;
- отсутствие или недостаток денежных средств для получения услуги;
- отрицательное восприятие затрат времени, связанных с поездкой, оформлением, ожиданием выполнения услуги;
- большое расстояние до предприятия;
- возможность выполнения этих работ самостоятельно;

2) во время посещения предприятия:

- невнимательное отношение работников к потребителю;
- недоверие клиента к услугам и ценам на них;
- трудность определения местоположения предприятия;
- неэстетичный внешний вид предприятия сферы сервиса;
- неопрятный внешний вид работников;
- нарушение технологии выполнения услуги;
- отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги;
- несоблюдение сроков выполнения заказа;
- отсутствие гарантий;

3) после посещения предприятия:

- неполное или незаконченное выполнение заказа;
- некачественное оказание услуги или выполнение работы, в том числе обнаруженное со временем;
- превышение окончательной стоимости заказа при его оформлении по сравнению с первоначальной;
- небрежное отношение к собственности потребителя.

В случае если потребитель остался недоволен, возникает опасность, что он становится носителем отрицательной информации о предприятии, причем этот процесс контролировать и отслеживать крайне затруднительно.

Третий – это непосредственное отношение к работе с потребителем. Прежде всего необходимо привыкнуть к тому, что потребителя нужно завоевать. Многие предприятия сферы услуг не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

Четвертый – это различие субъективных требований потребителя к качеству услуг и обслуживания. Например, один потребитель хочет получить услугу на элитном предприятии с высоким уровнем обслуживания и технологией оказания услуги, при этом он готов за это платить, другой может пренебречь многими условностями, лишь бы услуга была оказана, выполнена качественно и по возможности за минимальную цену.

Пятый фактор связан с возможностями и масштабами самого предприятия сферы сервиса. Так, крупные элитные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг. Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

С учетом перечисленных факторов можно сформулировать основные цели работы с потребителем:

- привлечение клиента;
- обеспечение положительного сотрудничества с потребителем;
- закрепление потребителя в качестве постоянного;
- использование потребителя как носителя положительной информации о предприятии.

В свою очередь, предприятию сферы сервиса необходимо учитывать требования, предъявляемые к ним потребителем:

- услуга должна быть оказана, т. е. не должно быть отказов в выполнении услуги;
- услуга должна оказываться быстро;
- при пользовании услугой потребителю должны быть созданы максимальные удобства;
- услуга должна быть высококачественной;
- услуга должна быть оказана по максимально возможной низкой цене.

Идеальное сочетание целей предприятий сферы сервиса по работе с потребителем и требований клиентов обеспечит и той, и другой стороне выгоды. Предприятие будет иметь ту прибыль, на которую рассчитывает, а потребитель получит высококачественные услуги. Во многом этому способствует рациональная организация обслуживания потребителей, позволяющая сглаживать противоречия, возникающие между производителем услуг и их потребителем.

1.2. Основы организации обслуживания потребителей

Главная задача организации обслуживания населения – это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания.

Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование средств труда, предметов труда и самого живого труда в процессе оказания услуг всегда непросто – для этого требуются серьезные теоретические исследования. Поэтому как наука организация обслуживания населения изучает наиболее общие закономерности доведения услуг до потребителя, применение которых на практике позволяет находить эффективные формы деятельности трудовых коллективов предприятий сферы сервиса по более полному удовлетворению платежеспособного спроса населения на услуги с наименьшими затратами.

Как и любому виду трудовой деятельности, обслуживанию потребителя присущи определенные принципы организации. Среди них можно выделить:

- наиболее полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к требованиям потребителю;
- повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Реализация этих принципов на практике предполагает осуществление комплекса мероприятий, направленных на решение следующих вопросов:

1. Увеличение объема реализации услуг и расширение номенклатуры оказываемых услуг.
2. Улучшение качества исполнения заказа.
3. Улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания.
4. Повышение культуры обслуживания.

5. Совершенствование ценообразования услуг.

Повышение эффективности обслуживания достигается за счет проведения систематической работы в следующих направлениях:

1. Внедрение прогрессивных форм обслуживания.

2. Рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов.

3. Установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению.

4. Соблюдение сроков исполнения заказов.

5. Повышение культуры обслуживания.

Локальный характер спроса на услуги заставляет размещать предприятия сферы сервиса повсеместно в центре их потребления с учетом конкретных условий и особенностей зон обслуживания.

Принципами рационального расположения предприятий сервиса на территории являются:

– максимальное приближение к потребителям услуг;

– достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

При определении рационального количества предприятий (подразделений) сферы сервиса следует исходить из численности обслуживаемого населения и спроса на услуги. Размещение сети предприятий по территории должно предусматривать создание максимальных удобств для потребителя при получении услуги.

С этой целью необходимо приблизить услуги к потребителю путем размещения подразделений предприятий сферы сервиса (и самих предприятий) вблизи торговых, культурно-массовых объектов, основных транспортных магистралей с учетом миграционных потоков населения. Это создает возможность посещать предприятия сферы сервиса по пути на работу или с работы, приведет к экономии времени потребителя на дорогу, т. е. к уменьшению основного (по удельному весу) элемента затрат в общих затратах времени на получение услуги.

Немаловажное значение при организации процесса обслуживания потребителей имеет установление на предприятиях сферы сервиса рационального режима их работы.

Режим работы – регламентированное время функционирования предприятия: количество рабочих дней в неделю, число и продолжительность смен, перерывы на обед и между сменами.

Режим работы предприятий, занятых оказанием услуг, должен отвечать трем основным требованиям:

- создавать удобство заказчикам при пользовании услугами;
- способствовать достижению экономической эффективности деятельности предприятий;
- обеспечить оптимальный режим труда и отдыха работников сферы сервиса.

Правильно установленный, удобный для населения режим работы предприятия и приемной сети, в первую очередь, должен обеспечить гарантированную возможность посещения их заказчиками во внерабочее время. Так, часы работы подразделений службы быта при промышленных предприятиях должны быть согласованы с режимом работы последних, чтобы предоставить возможность работающим пользоваться их услугами до начала работы или после окончания смены на производстве. Приемные пункты и салоны должны работать в утренние и вечерние часы, чтобы заказчики могли их посетить до начала или после окончания работы. Следует установить работу предприятий сферы сервиса в общие выходные дни. Иными словами, представляется целесообразным повсеместный перевод предприятий этой сферы на продленный рабочий день и шестидневную рабочую неделю.

Время обеденных перерывов необходимо устанавливать индивидуально для каждого предприятия, а при наличии возможности работать без перерыва на обед по скользящему графику (сдвиг начала – конца работы мастеров, приемщиков).

Огромную роль в привлечении потребителей играет соблюдение предприятиями сферы сервиса сроков исполнения заказов. Своевременное выполнение заказа ликвидирует потери времени заказчика на дополнительное посещение предприятия.

С целью соблюдения сроков выполнения заказов необходимо, в первую очередь, предоставлять потребителю информацию об этих сроках, в том числе и на срочные услуги.

Во избежание дополнительного посещения предприятия потребителем необходимо создать систему коммуникации между предприятием и потребителем. Здесь можно сформировать базу данных о клиентах, где фиксировать и хранить информацию о средствах связи с заказчиком (контактный телефон, адрес электронной почты и т. д.) с целью его предупреждения о возможных задержках в выполнении заказа или его более раннем завершении.

Формирование базы данных о потребителях позволит не только избегать конфликтов, связанных с нарушениями сроков исполнения заказов, но и предоставит возможность предприятию анализировать и создавать образ своего потребителя, своевременно предупреждать его о необходимости повторного посещения предприятия. Такая забота о потребителе будет способствовать формированию положительного имиджа предприятия.

Положительную роль в соблюдении сроков выполнения заказов сыграло бы введение на предприятиях сферы сервиса оплаты услуги после ее выполнения как меры, обеспечивающей своевременность и качество услуги.

Систему последующих расчетов необходимо распространять на все виды услуг, кроме таких как: изготовление мебели, пошив изделий по заказу потребителя, изготовление обуви, изготовление трикотажных изделий и т. п. Для этих услуг можно использовать систему авансовых взносов (например, предварительная десятипроцентная оплата выполнения заказа).

На всех предприятиях сферы сервиса должен осуществляться плановый контроль за соблюдением установленных сроков исполнения заказов, что исключит возможность их превышения и, как следствие, предотвратит неправомерное превышение нормативных (утвержденных) сроков.

Кроме того, потребителю необходимо предоставлять информацию о правилах обслуживания, его правах и обязанностях.

Обеспечение высокой культуры обслуживания – одна из основных задач всех предприятий сферы быта.

Под *культурой обслуживания* понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сферы услуг с потребителем.

Основные слагаемые культуры обслуживания населения – этика и эстетика обслуживания, реклама услуг.

Этика обслуживания – вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам. В связи с этим, всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками (приемщикам, диспетчерам, мастерам и др.), кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

Эстетика обслуживания – благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия.

Компонентами интерьера предприятий сферы сервиса являются:

- архитектура помещения (планировка, окна, перегородки, колонны и т. п.);
- цветосветовое решение (отделка и окраска стен и потолков, цвет пола, естественное освещение, лампы, люстры и др.);
- комплекс рабочих мест приемщика заказов (расположение, планировка, оснащение рабочих мест и др.);
- инвентарь (мягкая мебель, журнальные столики, стулья и др.);
- оргоснастка (шкафы, стеллажи, полки для хранения заказов и др.);
- вспомогательные приспособления (примерочные кабины, меточные аппараты и др.);
- графика помещения (отсутствие лишнего в салоне, на рабочем месте приемщика заказов и др.).

Особо важное место в повышении культуры обслуживания населения принадлежит рекламе.

Реклама в сфере сервиса – это система доведения до потребителя информации о работе предприятия. Ее цель состоит в убедительном и доходчивом информировании потребителя о том, какие услуги, где и в какое время можно получить.

Реклама в сфере сервиса решает одновременно социальные, экономические и воспитательные задачи.

Социальная функция рекламы заключается в экономии общественного времени. Так, при достаточно полной информации населения о видах оказываемых услуг и предлагаемых формах обслуживания, режимах работы предприятия, сроках и стоимости выполнения заказов отпадает необходимость выдачи справок по вопросам пользования услугами, более рациональным становится процесс обслуживания.

Экономическая функция рекламы состоит в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространением среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг, их выгоды для заказчика.

Воспитательная функция рекламы вытекает из ее роли в формировании разумных потребностей, полезных привычек и хорошего вкуса у людей, в преодолении необъективных мнений в вопросах пользования услугами в результате доведения достоверной и оформленной на высоком художественном уровне информации о работе предприятий сферы сервиса.

Общее содержание рекламы в сфере сервиса должно обеспечить потребителю возможность получения любой необходимой информации и самих услуг, полезных и рациональных как с потребительской, так и с эстетической точек зрения.

1.3. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителей

Эффективность организации процесса обслуживания потребителя, повышение уровня и культуры обслуживания зависят от видов и номенклатуры оказываемых предприятием или организацией сферы сервиса услуг.

Широко используется характеристика услуг по характеру и конечным результатам труда работников предприятий сферы сервиса. В зависимости от того, какие потребности они удовлетворяют и на что направлен труд при их оказании, услуги можно разделить на две большие группы: производственные (материальные) и непроизводственные (нематериальные).

Производственные услуги направлены на удовлетворение запросов потребителей по изготовлению новых или ремонту товарно-материальных ценностей заказчика (предметов длительного пользования) в соответствии с требованиями и пожеланиями последнего. К таким услугам можно отнести: пошив одежды, обуви, головных уборов, изготовление трикотажных, металлических, кожгалантерейных изделий, мебели, производство фотоснимков, ремонт одежды, обуви, мебели, автотранспортных средств, бытовых машин и приборов, радиотелевизионной аппаратуры, металлоизделий, ремонтно-строительные работы, химическую чистку, крашение изделий, стирку белья и т. п.

К непроизводственным услугам относят услуги парикмахерских и косметических салонов, бань, душевых, плавательных бассейнов и спортивных учреждений, услуги прокатных пунктов, справочно-информационных служб, рекреационные и анимационные услуги, услуги ломбардов, ритуальные услуги, транспортно-экспедиционное обслуживание.

Следует отметить, что состав услуг в связи с непрерывным расширением потребностей в последнее время существенно обновился и характеризуется неоднородностью. В связи с этим услуги можно характеризовать и группировать по отраслевому признаку.

Отраслевая группа услуг – это совокупность конкретных видов услуг, характеризующих общностью процесса организации производства, технологии и методов организации обслуживания.

По этому признаку в соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению можно выделить следующие их виды:

- пошив швейных изделий верхней одежды, верхнего платья, спортивной одежды, предметов туалета, детской одежды, рабочей одежды, меховых изделий, головных уборов, прочих изделий;
- изготовление трикотажных изделий;
- пошив изделий из трикотажного полотна, изготовление различных отделочных деталей, вышивок, изделий художественного ткачества;

- пошив обуви (меховой, модельной, повседневной, облегченной, резиновой, валяной), изготовление кожгалантерейных изделий;
- изготовление мебели (мягкой, решетчатой, корпусной), нестандартных изделий, мебельных элементов, бытовых предметов из древесины, зеркал;
- изготовление металлических изделий транспортных средств – прицепов, люлек, колясок и т. п.; орудий труда, посуды, различных резервуаров, подставок и др.; сеток, оград, памятников, металлической галантереи, ювелирных изделий;
- фотокиноработы (изготовление всевозможных черно-белых фотоснимков, всевозможных цветных, художественных фотоснимков, различных портретов, фотоснимков и портретов на различных материалах, альбомов, любительских кинофильмов, звукозапись);
- изготовление прочих изделий (париков, кос, шиньонов, различного рода бижутерии, керамических изделий и т. п.); комплекс этих услуг нельзя отнести к одной отраслевой группе, сгруппированы они условно;
- строительные работы (строительство кирпичных домов, деревянных домов, дач, садовых домиков, возведение хозяйственных построек, изготовление строительных деталей, строительство гаражей для автомобилей, земляных сооружений и т. д.);
- ремонт одежды (перелицовка, обновление, крупный, средний, мелкий ремонт всевозможной одежды из различных тканей и меха), художественная штопка и штукровка одежды (ремонт столового и постельного белья, ремонт корсетных изделий, ремонт и обновление всевозможных головных уборов из различных тканей и меха);
- ремонт трикотажных изделий (перелицовка, обновление, крупный, средний, мелкий ремонт всевозможных изделий из различной пряжи и полотна);
- ремонт обуви (мелкий, средний, крупный ремонт всевозможной обуви, в том числе резиновой; обновление обуви);
- ремонт и техническое обслуживание радиотелевизионной аппаратуры (телевизоров, радиоприемников, магнитофонов, прочей радиотелеаппаратуры, радиотелевизионных антенн, усилителей);

- ремонт и техническое обслуживание бытовых машин, приборов и металлоизделий (холодильников, различного электрооборудования, стиральных машин и вибрационных приборов, электрополотерных машин, электропылесосов, часов всех марок и систем, киноаппаратуры, измерительных приборов, счетных и пишущих машин, водогрейных установок и насосов, лодочных моторов, прочих бытовых машин, приборов и металлоизделий, микропроцессорной техники);
- ремонт и техническое обслуживание транспортных средств (легковых автомобилей, автомотоколясок, мопедов, мотоциклов, велосипедов, мотороллеров, катеров различных агрегатов и узлов к транспортным средствам);
- ремонт мебели (мягкой, решетчатой, корпусной, прочей мебели), бытовых предметов из древесины, зеркал;
- химчистка и крашение изделий (всевозможной одежды из различных тканей, меховых изделий, головных уборов из различных тканей, трикотажных изделий, одеял всех видов, чистка мягкой мебели, пухо-перовых изделий, прочих изделий);
- стирка изделий (белья, спецодежды, пухо-перовых изделий, прочих видов изделий);
- ремонт квартир и бытовых объектов (квартир, домов, гаражей, хозяйственных построек, прочие виды ремонта);
- прочие виды услуг материального характера (переработка сельскохозяйственной продукции и сырья, изготовление и реставрация художественных изделий, прочие виды ремонтно-восстановительных работ);
- прокат предметов культурно-бытового назначения (музыкальных инструментов, радиотелеаппаратуры, кинофотоаппаратуры, предметов спорта и туризма, предметов домашнего и хозяйственного обихода, белья, свадебных принадлежностей, прочих предметов);
- транспортно-экспедиционные услуги;
- услуги ломбардов (хранение вещей, принадлежащих населению);
- парикмахерские услуги (различные работы женского и мужского залов, маникюр, педикюр, гигиенические работы);

– справочно-информационная служба (выдача справок населению по интересующим вопросам, расклейка объявлений, абонирование телефонов для выдачи различных справок, обеспечение газетно-журнальной информации населения, оказание услуг по заполнению различных документов и т. п.);

– услуги бань и душей (мытьё, массаж, продажа веников, водолечебные процедуры);

– услуги, связанные с актами гражданского состояния;

– рекреационные услуги (услуги санаториев, профилакториев, пансионатов, домов отдыха);

– туристские услуги;

– гостиничные услуги;

– услуги общественного питания (рестораны, кафе, бары, кафетерии), услуги предприятий быстрого питания;

– анимационные услуги (сфера развлечений);

– ритуальные услуги;

– прочие непроизводственные услуги (различного рода консультации, присмотр за детьми, организация и проведение семейных торжеств, уборка квартир, доставка различных покупок, выгул домашних животных и выпас скота).

Некоторые виды услуг можно разделить по форме расчета на группы:

– услуги по гарантийному ремонту предметов потребления, когда расчет производит не заказчик, а завод-изготовитель;

– услуги по платному ремонту, когда полный расчет производит заказчик.

Различаются услуги и по характеру спроса на:

– услуги постоянного спроса (ремонт обуви, услуги парикмахерских, фотографий, стирка белья, бани). Эти услуги характерны тем, что являются наиболее часто потребляемыми;

– услуги периодического спроса, потребность в которых возникает сравнительно редко (индивидуальный пошив одежды и обуви, вязание трикотажных изделий, изготовление мебели и т. п.);

– услуги эпизодического спроса (ремонт предметов длительного пользования, ритуальные услуги и т. п.); потребность на такие услуги обусловлена случаем, эпизодом (качественно изготовленный холодильник, к примеру, длительное время не требует ремонта).

В зависимости от многих социально-экономических, климатических, природных и других факторов спрос практически на все услуги характеризуется регулярно повторяющимися изменениями в течение года, причем эти колебания в динамике имеют относительно устойчивую форму. С точки зрения интенсивности их внутригодового потребления различают услуги:

– сезонно-устойчивые (ремонт бытовых машин и приборов, услуги фотографий, ремонт радиоэлектронной аппаратуры и микропроцессорной техники);

– с повторяющимися внутригодовыми колебаниями (химчистка одежды, ремонт и пошив швейных и трикотажных изделий, обуви, услуги бань, парикмахерских и косметических салонов);

– с явно выраженным сезонным подъемом и спадом (ремонтно-строительные работы по заказам потребителя, туристские услуги, рекреационные услуги);

– относительно равномерного потребления (изготовление и ремонт мебели, медицинские услуги, образовательные услуги, ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств и др.)

Одним из наиболее важных направлений, позволяющих повысить качество обслуживания, является внедрение прогрессивных его форм.

Под *формой обслуживания* понимается определенная система организации оказания услуги потребителю.

Прогрессивность форм обслуживания характеризуется сокращением времени, затрачиваемого на получение услуг, и созданием наибольших удобств для потребителя.

Формы обслуживания, используемые на предприятиях сферы сервиса, представлены на рисунке 1.

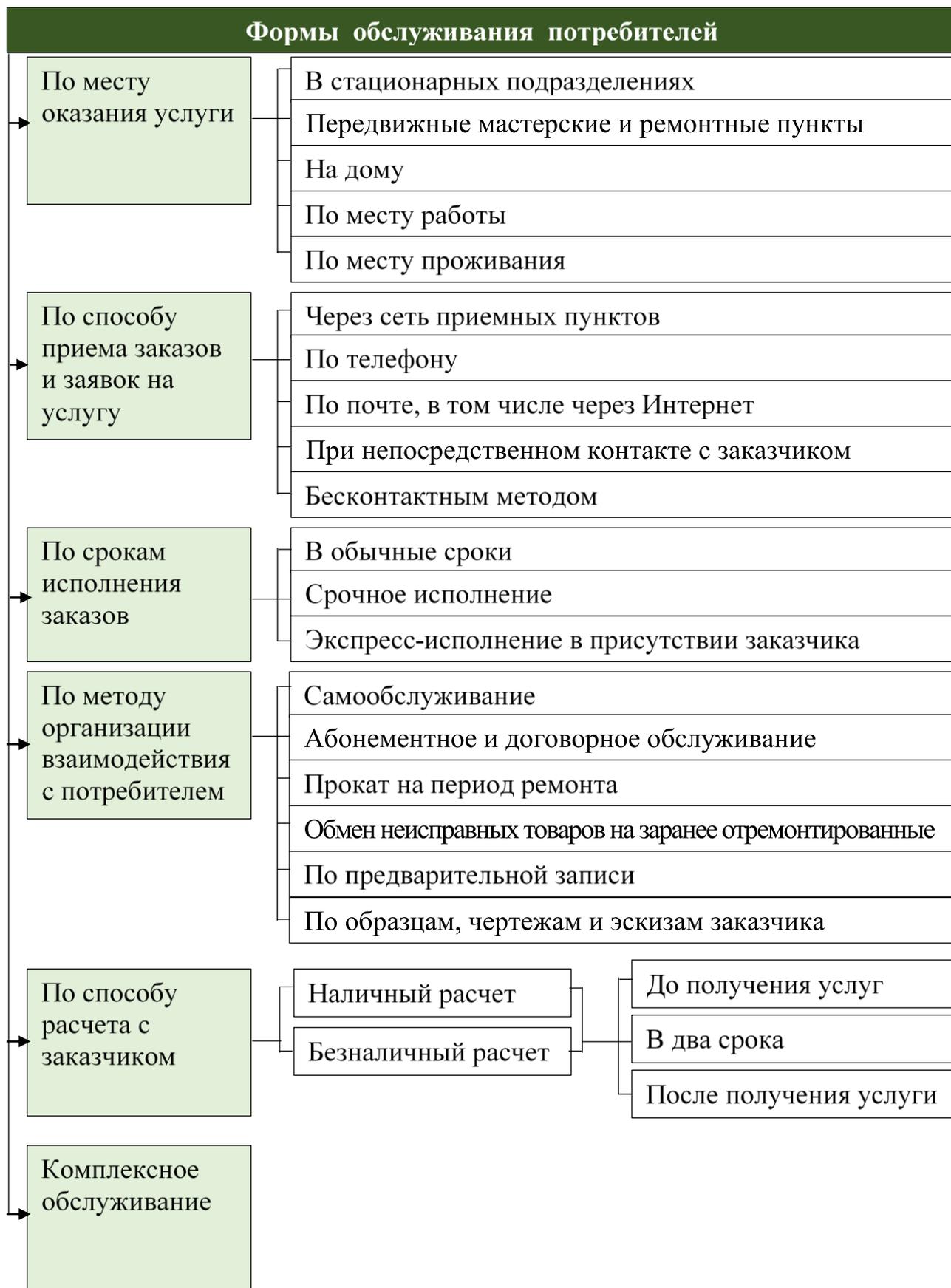


Рис. 1. Классификация форм обслуживания потребителей

Одна из наиболее традиционных и широко распространенных форм обслуживания предполагает прием и выдачу заказов непосредственно по месту производства и использования услуг (ателье, мастерские, парикмахерские, бани, рестораны и др.). Этой формой обслуживания пользуются все предприятия сферы сервиса в большей или меньшей степени.

При такой форме обслуживания у заказчика возникают дополнительные затраты времени для проезда к месту расположения предприятия. Для услуг, предполагающих многократное и частое обращение потребителя к предприятиям сферы сервиса, эта форма обслуживания из-за дополнительных затрат времени не будет удобна, здесь наиболее рациональным будет выездное обслуживание.

Под выездной формой обслуживания понимается такой способ доведения услуги до потребителя, при котором работники максимально приближаются к заказчикам и оказывают услуги непосредственно по месту их жительства или работы. Различают два основных вида выездного обслуживания населения: с помощью передвижных мастерских и приемных пунктов, а также на дому.

Передвижные мастерские и приемные пункты монтируются на шасси грузовых автомобилей повышенной проходимости. В автофургоне компактно располагается универсальное оборудование и все самое необходимое для выполнения работ на месте. Комплексная обслуживающая бригада составом до 6 человек (водитель, универсал-приемщик, закройщик, мастер по ремонту бытовой техники, парикмахер, фотограф) работает по заранее составленному графику объезда населенных пунктов.

Основное преимущество такой формы обслуживания, как прием заказов на дому с выполнением их в условиях предприятий и с доставкой выполненного заказа на дом, состоит в том, что отпадает необходимость в посещении заказчиком предприятия сферы сервиса. Вызов приемщика для приема и оформления заказа на дому осуществляется по телефону. Время посещения приемщика должно быть согласовано с заказчиком и удобно для него. Время ожидания приемщика не должно превышать трех часов.

Данная форма обслуживания по ряду услуг еще слабо используется, а по некоторым видам совсем не нашла применения. Она может быть рекомендована для таких видов услуг, как ремонт мебели, одежды, обуви и трикотажных изделий, химчистка, стирка белья, ремонт бытовой, радиоэлектронной аппаратуры, микропроцессорной техники.

Обслуживание по месту работы предполагает создание на территории или у проходных крупных промышленных предприятий комплексных или специализированных подразделений сферы услуг с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнения мелких и части срочных работ в присутствии заказчиков. Если по месту работы нет стационарных подразделений сферы услуг, то услуги могут оказать выездные работники с помощью передвижных мастерских и приемных пунктов. Особенно это важно в сельской местности.

Обслуживание в общежитиях и гостиницах связано с организацией по месту временного проживания людей приема и выполнения в ускоренные сроки заказов на самые необходимые услуги (прокат холодильников и телевизоров, глажение одежды и пятновыведение, штопка изделий, ремонт кожгалантереи и др.).

По телефону, как правило, принимаются заявки на выездное обслуживание. Такой способ приема заявок требует наличия развитой телефонной сети в регионе, а в ремонтных услугах - также системы целенаправленного поиска неисправностей, включающей в себя комплекс задаваемых заказчику в определенной последовательности вопросов и соответствующих ответов «да» или «нет».

По почте могут приниматься как заявки, так и заказы на услуги. Принятые по почте заказы выполняются уже в виде изготовленных или отремонтированных изделий пересылаются обратно потребителю услуг наложенным платежом.

Традиционным и наиболее распространенным способом обслуживания являются прием заявок и заказов на услуги непосредственно на приемном пункте в процессе прямого диалога между приемщиком и заказчиком.

Для эффективного ведения подобного диалога крайне важное значение имеют рациональная планировка и надлежащее оснащение рабочего места приемщика заказов.

Значительной экономии времени населения на оформление заказов можно добиться путем введения в специализированных и комплексных приемных пунктах бесконтактного метода обслуживания, основанного на взаимном доверии заказчика и исполнителя.

Этот метод обслуживания населения может быть распространен на следующие виды услуг:

- ремонт обуви;
- стирка белья;
- стирка сорочек.

Принципиальной особенностью этого метода является обязательное наличие элемента самообслуживания со стороны заказчика при оформлении, сдаче, а некоторых случаях и при получении заказа, т. е. прием и частичная выдача заказа осуществляются без непосредственного участия приемщика. Салон в данном случае оборудуется специальными стеллажами с ячейками. Каждая ячейка, предназначенная для приема и хранения только одного заказа на услугу, содержит упаковочную тару (бумажный или полиэтиленовый пакет) для изделия и жетон. Заказчик самостоятельно заполняет бланк-заказ, упаковывает свое изделие и опускает его в ячейку стеллажа, берет оттуда жетон, снимает предохранитель запирающего устройства и закрывает ячейку. Уточнив срок исполнения заказа, пользуясь оперативной информацией в салоне, он уходит. Заказ считается принятым к исполнению. Мастер в намеченные сроки выполняет заказ на услугу и заранее выписывает квитанцию на оплату работ. Заказчик, когда приходит за готовым заказом, предъявляет жетон мастеру, получает изделие, проверяет объем и качество выполненных работ, а затем оплачивает услугу.

Таким образом, бесконтактный метод позволяет рационально использовать рабочее время приемщика, создает возможность обслуживать одновременно большое количество посетителей, сокращает затраты времени на ожидание в очереди к приемщику и на оформление заказа.

Бесконтактный метод обслуживания в обязательном порядке предусматривает оплату стоимости заказа после его выполнения.

О правилах обслуживания заказчиков по бесконтактному методу мастерские и приемные пункты должны давать подробную информацию.

Заказы и заявки на услуги могут выполняться как в обычные, так и ускоренные сроки. При этом срочное и экспресс-выполнение заказов требует выделения специальных потоков движения изделий в производстве, использования интенсивных технологий и современного оборудования для оказания услуг. Возникающие при этом дополнительные затраты покрываются за счет применения надбавок к ценам на услуги.

Самообслуживание – весьма благоприятная, с психологической точки зрения, форма доведения услуги до потребителя, нашедшая в настоящее время применение во многих видах услуг. Самообслуживание становится возможным благодаря применению комплексно-механизированного и автоматизированного оборудования с программным управлением технологическим циклом выполнения работ. Заказчик за установленную плату приобретает право пользования оборудованием предприятия, имеет квалифицированную консультацию со стороны работников сферы услуг, сам получает необходимую услугу.

При самообслуживании эффективным является использование жетонов на выполнение определенного вида работ и услуг.

Данная форма обслуживания широко распространена в химчистках и прачечных, на некоторых предприятиях по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, предприятиях по ремонту и пошиву одежды, предприятиях общественного питания.

Абонементное обслуживание дает право потребителю на внеочередное получение услуги. Очередь может возникнуть только среди владельцев абонементов. При ремонте бытовой радиоэлектронной аппаратуры, электробытовых машин и приборов договор об абонементном обслуживании заключается сроком на один год и затем автоматически продлевается по желанию заказчика до окончания срока службы предмета.

Согласно действующим правилам абонементного обслуживания предприятие при соблюдении правил эксплуатации несет полную ответственность

за безотказное функционирование предмета в течение срока действия абонемента и все необходимые работы по его восстановлению и поддержанию в работоспособном состоянии выполняет для заказчика бесплатно. Заказчик оплачивает стоимость абонемента, которая должна быть одинаково выгодна потребителю и исполнителю услуг.

Абонементное обслуживание может найти свое применение и в других отраслевых группах услуг (в химчистке и прачечных, парикмахерских и др.).

Абонементное обслуживание широко распространено на предприятиях оздоровительного характера (бассейнах, фитнес-клубах, спортивных секциях) и развлекательно-познавательного характера (выставки, библиотеки, кинотеатры, театры и др.)

Еще одной, в последнее время распространенной формой является договорное обслуживание. В этом случае потребитель договаривается с определенным работником предприятия сферы сервиса на конкретный вид услуг (например, потребитель посещает обычно одного и того же мастера – парикмахера, владелец автомобиля предпочитает его ремонтировать и обслуживать у мастера, которому он доверяет). При использовании этой формы обслуживания целесообразно заключить договор между потребителем и работником (мастером) на выполнение определенных работ и услуг. Потребитель уверен, что услуга будет оказана быстро и качественно, а мастер имеет постоянного заказчика и определенный круг, и объем работ.

Прокат на период ремонта создает заказчику дополнительные удобства при пользовании услугами. Организация этой формы обслуживания населения предполагает создание специального прокатного фонда предметов. Взамен вышедшего из строя и подлежащего ремонту в стационарных условиях предмета заказчику предлагается за установленную плату аналогичный предмет напрокат. Заказчик пользуется предметом в течение установленного срока за плату, а затем уже бесплатно. Ввиду возникших сложностей с созданием прокатного фонда предметов эта форма обслуживания должного развития на практике не получила, однако в настоящее время производители многих видов услуг все чаще прибегают к ней.

Создание специального фонда предметов требует и такая форма обслуживания, как обмен неисправных предметов на заранее отремонтированные. В настоящее время она применяется при ремонте часов, ремонте автотранспортных средств (т. е. его отдельных узлов и агрегатов), в перспективе может получить развитие при ремонте других предметов бытового назначения.

Обслуживание по предварительной записи не является прогрессивным, однако, когда спрос населения на услуги значительно превышает предложение, предварительная запись становится эффективной – дает определенный социально-экономический эффект. Положительным результатом ее внедрения является равномерная загрузка предприятия и ликвидация возникающих очередей среди заказчиков.

Обслуживание по образцам, чертежам и эскизам заказчика приемлемо при изготовлении нестандартных изделий (мебели, различных предметов домашнего обихода и хозяйственного назначения). Эта форма обслуживания отвечает специфике деятельности предприятий и предполагает использование договорных цен на услуги, устанавливаемых на основе составленных и согласованных с заказчиком разовых калькуляций.

Немаловажное значение для потребителя услуг имеет форма расчета за их выполнение. Наиболее целесообразной является оплата услуг после их получения, но для некоторых видов услуг могут применяться такие формы расчета, когда заказчик оплачивает их до выполнения или в два срока, например, услуги бань, душевых, посреднические, пошив и вязка изделий, ремонт и обслуживание автотранспортных средств. Оплата до получения услуги применяется при самообслуживании. За некоторые виды услуг (строительство, ремонт домов, квартир, гаражей) заказчик может расплачиваться с предприятием сферы сервиса безналичным путем через почтовые отделения или банки.

Одной из наиболее перспективных форм обслуживания в настоящее время является комплексное обслуживание. При такой форме потребитель получает в одном месте несколько видов услуг, что значительно сокращает время на их получение. К комплексному обслуживанию можно отнести такие формы, как строительство «под

ключ», создание в жилых домах кондоминиумов, представляющих из себя определенный комплекс услуг (автостоянка, детский сад, тренажерный зал, химчистка, прачечная, ремонт и чистка обуви, все виды коммунальных услуг и т. п.).

Комплексное обслуживание широко представлено на таких предприятиях сферы сервиса, где кроме основных услуг имеют место и дополнительные услуги. К таким предприятиям можно отнести гостиницы, турфирмы, автомастерские, строительные организации, санаторно-курортные предприятия и др.

На многих предприятиях сферы сервиса номенклатура оказываемых услуг очень широка. В этом случае имеет место ситуация, при которой потребитель сам определяет набор услуг, ограничивая производителя.

Каждое предприятие сферы сервиса, руководствуясь экономической ситуацией, спросом и предложением на услуги, своей мощностью и используемыми технологиями, самостоятельно определяет их состав, способы доведения услуг до потребителя, а также формы обслуживания заказчика. Главное – найти оптимальное соотношение между требованиями потребителя и возможностями предприятия.

2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса

Современные подходы к менеджменту предусматривают главенствующую роль человека, его потребностей в социально-экономическом развитии общества. В связи с этим, целью любой организации является удовлетворение этих потребностей, запросов и, безусловно, извлечение при этом прибыли.

Особую значимость в решении этих проблем имеет сфера услуг как комплекс отраслей хозяйства, выполняющих функции обслуживания, удовлетворения материальных и духовных потребностей населения, создания наиболее благоприятных условий жизнедеятельности. Ее особенность состоит в том, что она не просто часть общественного производства, но элемент, непосредственно формирующий социально-экономические условия. Именно в сфере услуг, ее пропорциональности и уровне развития, имеет отражение качество жизни населения, степень его благосостояния и жизнеустройства.

Рынок услуг является одной из разновидностей товарного рынка, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем он имеет ряд специфических черт, обуславливающих особый подход к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить удовлетворение спроса на услуги. К основным особенностям рынка услуг, как правило, относятся:

- высокая динамичность рыночных процессов, обусловленная характером спроса на услуги;
- территориальная сегментация, которая выражается в том, что формы предоставления услуг, спрос, условия функционирования предприятий зависят от характеристик территории, охваченной конкретным рынком;
- локальный характер услуг, т. е. рынок услуг имеет четкую пространственную очерченность, в рамках которой формируются отличные от других, сходные между собой социально-экономические характеристики;

– высокая скорость оборота капитала, которая является следствием более короткого производственного цикла и выступает как одно из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг;

– высокая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры, которая обусловлена невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг;

– специфика процесса оказания услуг, которая обусловлена наличием личного контакта производителя и потребителя;

– высокая степень дифференциации услуг, которая связана с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на услуги;

– неопределенность результата деятельности по оказанию услуги, поскольку окончательная оценка качества предоставления услуги возможна только после ее потребления.

Структура сферы услуг весьма многообразна. Существенное место в ней должны занимать услуги, создающие удобства населению и экономящие их свободное время, т. е. услуги сферы сервиса.

Существующие два способа оказания услуг (в форме товара или в затратах труда) обуславливают их деление на:

1) материальные – связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительских стоимостей изделий;

2) нематериальные – направленные непосредственно на человека или окружающие его условия.

При оказании нематериальных услуг их производство и потребление совпадают во времени. Такие услуги, целевой функцией которых является удовлетворение личных потребностей населения, принято считать потребительскими. Это услуги парикмахерских, бань, душевых, косметических кабинетов и прочее. Элементами общественного продукта являются здесь полезные эффекты услуг, обусловленные личными, в основном физиологическими потребностями человека. При этом, наряду с экономическими результатами обеспечиваются также немалые социальные эффекты (табл. 1).

**Различия между нематериальными услугами и продуктами
материального производства**

Нематериальные услуги	Продукты материального производства
Неосязаемые	Осязаемые
Разнородные	Однородные
Производство, распределение и потребление – один процесс	Производство и распределение не совпадают с потреблением
Деятельность, процесс	Вещь
Основная часть производится в процессе взаимодействия покупателя и продавца	Основная часть производится на предприятиях
Покупатели участвуют в процессе производства	Покупатели обычно не участвуют в процессе производства
Не могут храниться	Могут храниться
Не передаются права владения	Возможна передача прав владения

Услуги сервиса классифицируются по специфике содержания:

– создающие новые потребительские стоимости (новые изделия, продукты, услуги): пошив одежды, обуви, изготовление мебели по индивидуальным заказам населения и т. п.;

– восстанавливающие потребительские свойства товаров (ремонтные работы: ремонт радиотелевизионной аппаратуры, автотранспортных средств, квартир, химическая чистка и крашение одежды, услуги прачечных и др.);

– обслуживающие человека (личного характера): услуги парикмахеров, косметологов, работников оздоровительных комплексов и др.

Сфера сервиса является благоприятной почвой для развития различного рода предпринимательства, для обеспечения занятости населения. Эта сфера создает возможности и условия использования труда таких категорий граждан, как студенты, пенсионеры, домохозяйки с полной и частичной занятостью, является реальной базой развития малого бизнеса.

Перечисленные выше особенности рынка услуг характерны и для сферы сервиса. Однако наряду с ними она имеет еще целый ряд специфических характеристик, отличающих услуги сервиса от других видов услуг. Все эти особенности, должны учитываться при организации деятельности предприятий сервиса.

Как известно, одной из особенностей сферы сервиса является различная классность предоставляемых услуг. В настоящее время классификация предприятий

сервиса по классности услуг осуществляется довольно широко, т. е. охватывает практически все отраслевые виды услуг, и, кроме того, предусматривается различная классность услуг не только в зависимости от разряда предприятия (например, для услуг по изготовлению и ремонту одежды, обуви, трикотажных изделий выделены «Дом моделей», «Дом моды», ателье «Люкс», ателье, мастерская), но и внутри этих организаций осуществляется также деление услуг по качеству их выполнения.

Градация предприятий сферы сервиса по классности предоставляемых услуг прежде всего обуславливает различные требования к оформлению контактной зоны, т. е. салонов предприятий. Безусловно, что, какова бы ни была классность оказываемых услуг, салон должен обеспечивать нормальные благоприятные условия для оформления заказов, проведения консультаций клиентов, проведения примерок (там, где это необходимо) и т. п. Вместе с тем на предприятиях высокого класса обслуживания к эстетическому и функциональному оформлению приемного салона предъявляются и соответствующие требования, поскольку он является визитной карточкой фирмы. Салоны высокого класса предоставляют и дополнительный набор консультационных услуг.

Так, например, на предприятии высшего разряда по изготовлению мебели клиенту бесплатно предоставляются услуги мастера-консультанта, который поможет заказчику определить образец изделия, согласовать его эскиз, размеры, материалы. В салоне-парикмахерской «Люкс» даются консультации по выбору модели прически и стрижки, окраски, по подбору средств по уходу за кожей лица и головы, декоративной косметики.

В домах моделей, домах моды, ателье «Люкс» по изготовлению швейных, трикотажных, меховых изделий, предлагаются услуги художника-модельера по определению совместно с клиентом модели изделия и дополнений к нему, выбору материалов, созданию индивидуальных эскизов моделей в соответствии с индивидуальными запросами и особенностями фигуры заказчика, по проведению консультаций и лекций о направлении моды, истории костюма и т. п.

Классность услуг оказывает влияние и на требования к оформлению салонов. Так, в домах моделей, домах моды, ателье «Люкс» должно быть обеспечено

рекламно-художественное оформление фасада здания (световая реклама со специальной художественной эмблемой), необходимо иметь демонстрационный и выставочный залы, оформленные в соответствии с определенными требованиями, интерьеры салонов, примерочные кабины, необходимый набор информации для потребителей. Все эти особенности необходимо учитывать предпринимателям как при организации новых предприятий сферы сервиса, так и на действующих предприятиях отрасли, чтобы стремиться к повышению классности услуг.

Такие специфические особенности бытовых услуг, как классность, индивидуальный характер, наличие сезонных колебаний в поступлении заказов оказывают определенное влияние и на организацию производственных процессов. Особенно ярко это влияние проявляется при организации процессов по изготовлению новых изделий (одежды, обуви, мебели) по заказам населения. Так, например, при организации процессов пошива изделий по заказам населения необходимо учитывать следующие особенности:

- пошив изделий на конкретного заказчика обуславливает весьма широкую номенклатуру изделий, что формирует технологическую неоднородность выполняемых заказов, и отсюда соответствующие требования к выбору технологических методов обработки изделий, мощности самих производственных процессов, форме их организации (пошив индивидуальным методом или в бригаде малой или средней мощности);

- швейные изделия изготавливаются как из материалов заказчиков, так и из материалов предприятия, поэтому при проектировании технологических процессов не представляется возможным точно учесть и спрогнозировать характер перерабатываемых материалов, и отсюда вытекают требования к приспособляемости оборудования, технологической и организационной оснастке процессов, квалификации персонала;

- наличие услуг различной классности предъявляет соответствующие требования к моделированию и конструированию швейных изделий, и на этой основе возникают специфические особенности в формировании производственных процессов, их технической оснащенности, разработке технологии изготовления одежды;

– сезонные колебания в поступлении заказов, как уже отмечалось, вызывают неравномерную загрузку предприятий в течение года, поэтому данное обстоятельство также нужно учитывать при проектировании производственных процессов; то есть процессы должны быть мобильными с точки зрения их технической оснащённости, квалификации рабочих, способными переключаться на выполнение различного вида работ (изготовление по индивидуальным заказам населения, пошив мелкими партиями, изготовление различных видов продукции из отходов основного производства и т. п.); на изготовление различного ассортимента изделий (мужской, женской и детской одежды; верхней одежды и изделий платьево-блузочного ассортимента и т. п.). Подобные же специфические черты характерны и для предприятий других отраслевых групп сферы сервиса. Знание этих и ряда других особенностей выполнения услуг поможет руководителям предприятий быстрее адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке товаров и услуг, обеспечивать устойчивую работу предприятий.

Особенности сферы сервиса оказывают влияние и на производственную структуру предприятия. Под производственной структурой предприятия понимают расчленение его на отдельные производственные подразделения (цехи, участки, рабочие места), их размещение и взаимосвязи между ними. Важной отличительной чертой производственной структуры предприятий сервиса является наличие приемной сети, т. е. сети приемных пунктов (например, на крупных предприятиях химической чистки и крашения одежды, прачечных), либо приемных салонов непосредственно при предприятии. Без этого подразделения и эффективной его работы загрузить производственные мощности предприятий невозможно. Кроме того, поскольку большинство предприятий сферы услуг относится к числу малых, их структура, как правило, строится по типу бесцеховой, т. е. с делением предприятия лишь на производственные участки и рабочие места. При формировании структуры предприятия сферы сервиса важно не только ориентироваться на имеющиеся производственные площади, материально-техническую базу, а обязательно на имеющийся спрос населения на услуги, на возможности наиболее полного учета специфики данной сферы деятельности. Рациональной структурой может считаться такая, при

которой наиболее полно удовлетворяется спрос населения данного региона на услуги, создаются максимальные удобства клиентам при пользовании услугами. При этом обеспечивается эффективное использование производственного потенциала предприятия и, соответственно, достигаются лучшие показатели деятельности (высокие объемы реализации работ, услуг и продукции, наименьшие в данных производственных условиях издержки, обеспечивается прибыльность работы предприятия, минимальные сроки исполнения заказов при высоком их качестве).

Структура предприятия, состав его подразделений, организация управления во многом зависят от уровня его специализации. Известно, что специализация, с одной стороны, является следствием общественного разделения труда, а с другой – результатом концентрации однородного производства, т. е. представляет собой диалектическое единство двух противоположных процессов: дифференциации и концентрации. Общеизвестны три основные ее формы: предметная, поддетальная, технологическая. В сфере сервиса на уровне отдельных предприятий в той или иной степени используются приведенные формы специализации, особенно развиты технологическая и предметная формы. Вместе с тем для предприятий сервиса характерен и несколько укрупненный вариант предметной специализации – т. е. специализация по отраслевым группам услуг (например, пошив и ремонт одежды по заказам населения, химическая чистка и крашение одежды, услуги парикмахерских и т. п.).

Специализация создает возможности для более эффективной работы предприятия и достижения на этой основе лучших показателей деятельности за счет того, что выполняются однородные виды услуг и при этом можно использовать прогрессивные методы организации труда, специализированное оборудование, рабочих, четко нацеленных на выполнение определенного вида работ. Конечно, все это будет способствовать снижению трудозатрат на выполняемые работы и снижению издержек производства. Но в сфере сервиса к проблеме специализации производства нужно подходить очень осторожно с учетом требований внешней среды, т. е. состояния регионального рынка услуг. Использование преимуществ специализации должно разумно сочетаться с интересами и запросами клиентов, созданием возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей в разнообразных услугах.

В сегодняшних условиях наряду с имеющимися специализированными предприятиями сферы сервиса целесообразно организовывать и многоотраслевые комплексные предприятия. Они могут быть разных направлений: стационарные для городской и сельской местности с определенным полным набором услуг, малые предприятия – пункты быстрого обслуживания клиентов с ограниченным набором услуг (например, химчистка, прачечная самообслуживания, мелкий ремонт одежды, утюжка, пятновыводка, ремонт металлоизделий); предприятия, комплексные пункты, осуществляющие только прием заказов на выполнение практически всех видов услуг, оказываемых в городе, с дальнейшей отправкой этих заказов для выполнения на специализированные предприятия сферы услуг; выездные бригады (мини-предприятия) для обслуживания населения сельской местности, отдельных районов либо в сезонные периоды.

Важной проблемой организации деятельности предприятий сферы сервиса является организация труда и оплаты персонала. Труд работников предприятий сферы сервиса имеет свои особые черты. К их числу относятся:

- повышенное нервно-эмоциональное напряжение труда, поскольку обязательным является наличие контакта с клиентами;
- совмещение различных видов деятельности (например, у приемщика заказов – оформление заказа, расчеты с клиентом, учет выручки, оформление салона и др.; у закройщика – консультации клиента по выбору модели, фурнитуры, операции раскроя, проведение примерок, консультации портных по изготовлению одежды и др.);
- различная степень интенсивности труда по временным периодам вследствие сезонного характера оказания услуг.

В связи с этим сфере сервиса нужны люди особые, имеющие соответствующие навыки работы с клиентурой, поэтому при подборе персонала нужно проводить хороший кадровый маркетинг. Кроме того, особенности труда работников должны учитываться при выборе форм и систем стимулирования труда.

2.2. Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект

Общие основы организации предприятий определены в Гражданском кодексе Российской Федерации (Ч. 1).

В общем плане под предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятия могут существовать как в условиях рыночной экономики, так и централизованно-управляемой. Поэтому можно выделить признаки, определяющие предприятия, как независимые, так и зависимые от экономической системы (табл. 2).

На каждом предприятии производственные факторы (ресурсы, человеческий труд) должны взаимодействовать друг с другом, чтобы обеспечить выпуск продукции или услуг. При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов. Поэтому в соответствии с экономическим признаком предприятие может свои результаты:

а) максимизировать – при заданном объеме производственных ресурсов должен быть достигнут наибольший выпуск продукции или услуг;

б) минимизировать – определенный объем выпуска продукции или услуг должен быть реализован при наименьшем расходовании производственных ресурсов;

в) оптимизировать – затраты и результаты находятся в определенном оптимальном сочетании.

Любое предприятие должно быть в состоянии финансового равновесия: своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

В таблице 2 показаны факторы, определяющие предприятие в условиях централизованно-управляемой экономики: подчиненность центральному органу, обязательное выполнение плана любой ценой, установление государственной цены,

по которой готовый продукт будет реализован. Безусловно, это возможно лишь при основополагающей роли общественной собственности.

Таблица 2

Основные признаки, определяющие предприятие

Не зависящие от экономической системы	Зависящие от экономической системы	
	Рыночная экономика	Централизованно-управляемая экономика
Использование производственных факторов	Автономность	Подчиненность центральному органу
Экономичность	Прибыльность по фактическому результату	Выполнение плана любой ценой
	Частная собственность	Общественная собственность
Финансовое равновесие	Рыночная цена	Государственная цена
	Избыток рабочей силы	Недостаток рабочей силы

В рыночных условиях предприятие в значительной степени автономно ориентируется на спрос потребителя, увязывает ресурсы с требованиями рынка, реализует свою продукцию и услуги по рыночным, а не по государственным ценам. В этих условиях преобладающей формой собственности должна быть частная и смешанная.

Приведенное выше определение предприятия в целом пригодно и для предприятий сферы сервиса, однако, как уже отмечалось, эти предприятия в наибольшей степени нацелены на удовлетворение потребностей населения, поскольку сам процесс оказания услуги начинается только тогда, когда эта конкретная потребность заявлена клиентом.

Предприятие сферы сервиса обладает рядом признаков:

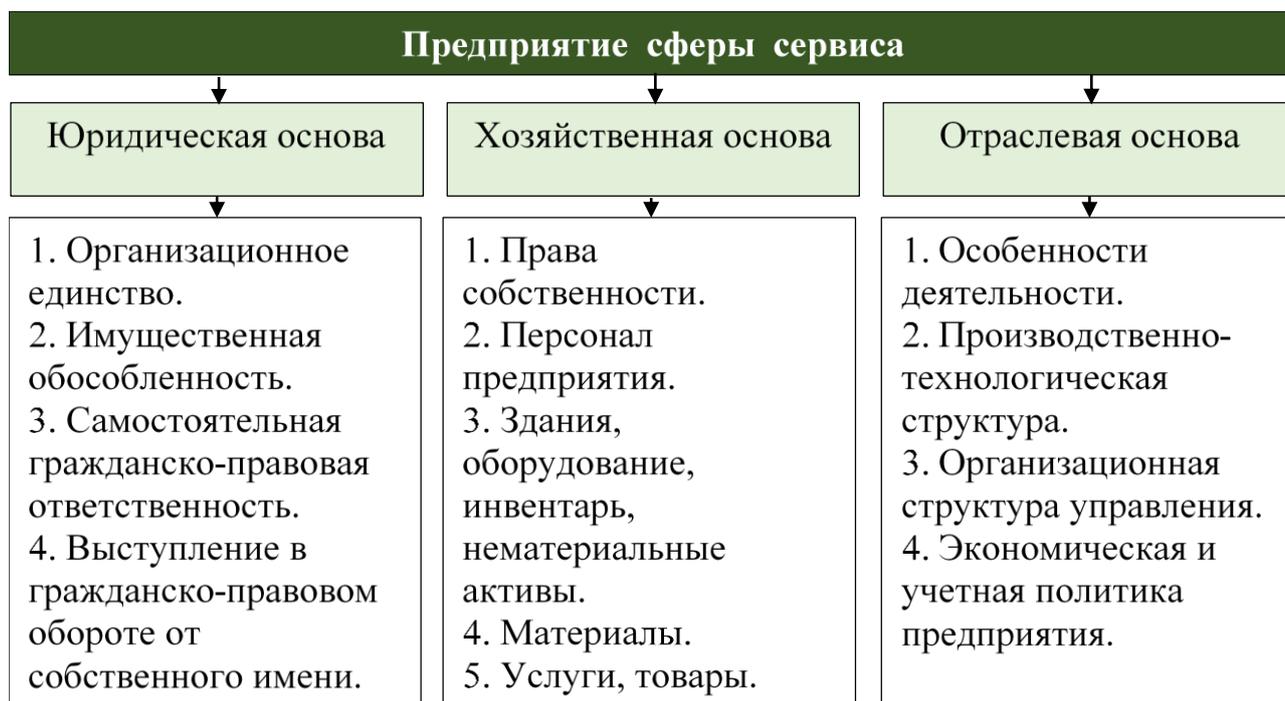
- единство целей предприятия;
- наличие единого коллектива персонала предприятия;
- наличие прав юридического лица;
- единая система учета;
- единая система планирования деятельности предприятия. Для предприятий характерно наличие производственно-технического, организационного и социально-экономического единства.

Производственно-техническое единство означает, что предприятие оказывает услуги в номенклатуре, соответствующей специализации, оно имеет необходимые материальные условия для своей деятельности, средства труда и рабочую силу соответствующей квалификации.

Организационное единство характеризуется единым производственным коллективом, единым руководством, правом юридического лица. Социально-экономическое единство означает, что предприятие имеет единую форму собственности, деятельность предприятия определяется наличием единой системы планирования и учета.

Предприятие сферы сервиса имеет юридическую, хозяйственную и отраслевую основы (рис. 2). С правовой точки зрения предприятие сервиса, как правило, рассматривается как юридическое лицо, однако сервисную деятельность могут реализовывать и индивидуальные предприниматели.

Традиционно выделяются четыре основополагающих признака, на основании которых предприятие сферы сервиса признается юридическим лицом: организационное единство, имущественная обособленность, самостоятельная гражданско-правовая ответственность, выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени.



Предпринимательская деятельность предприятия сферы сервиса

Рис. 2. Модель организации деятельности предприятия сферы сервиса

Организационное единство предполагает наличие определенной иерархии, соподчиненности органов управления предприятием, составляющих его структуру, четкую регламентацию отношений между его участниками.

Имущественная обособленность создает материальную базу деятельности предприятия сферы сервиса, т. е. для организации процесса оказания услуг требуется наличие материальных, финансовых и других ресурсов, принадлежащих только данному предприятию.

Самостоятельная гражданско-правовая ответственность юридического лица означает, что участники или собственники его имущества не отвечают по его обязательствам, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам первых. Иными словами, каждое предприятие самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность по своим обязательствам. Основой для такой ответственности является наличие у предприятия сферы сервиса обособленного имущества, которым оно может отвечать перед кредиторами. Сущность этого правила сформулирована в ст. 56 [Гражданского кодекса РФ](#).

Выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени означает возможность приобретать и осуществлять гражданские права, нести обязательства, а также выступать истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо приобретает гражданские права и обязательства через свои органы управления.

Хозяйственный аспект деятельности предприятия характеризует его как самостоятельный хозяйствующий субъект народного хозяйства, как соответствующий имущественный комплекс. Для того чтобы осуществлять процесс оказания услуг, необходимо иметь персонал соответствующей численности, должного профессионального и квалификационного состава; здания, сооружения, оборудование, инвентарь; материальные ресурсы. Кроме того, в состав предприятия сферы сервиса как имущественного комплекса включаются денежные средства, долги и права требования, права собственности (товарные знаки, фирменные наименования, образцы), нематериальные активы (авторские и лицензионные права, ноу-хау, деловая репутация и т. п.).

Отраслевая основа деятельности предприятий сферы сервиса раскрывает специфику их деятельности. Так, при организации новых и функционировании действующих предприятий обязательно учитываются такие особенности, как индивидуальный характер оказываемых услуг; сезонность спроса на услуги; различная классность выполняемых услуг; совмещение процессов производства и

реализации услуг; наличие функции обслуживания клиентов.

Производственно-технологическая структура характеризуется общностью назначения подразделений основного производства, вспомогательных и обслуживающих хозяйств определения, нацеленных на качественное и своевременное обслуживание населения.

Организационная структура управления строится в соответствии с особенностями производственной структуры предприятия, с учетом типа предприятия и его мощности.

Экономическая и учетная политика характеризуется обособленностью предприятия сферы сервиса; наделением его юридическими правами и ответственностью за осуществляемую деятельность, единой системой учета и отчетности; единой методикой анализа и планирования деятельности.

Важным этапом как в процессе создания, так и в процессе функционирования предприятия сферы сервиса является разработка учредительных документов. *Учредительные документы* – это фактически свод прав, обязанностей, условий функционирования и ответственности предприятия за свою деятельность.

В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий в Российской Федерации, установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы: устав и учредительный договор. В ст. 52 [ГК РФ](#) установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем.

Устав – основной документ, определяющий задачи, права и область деятельности предприятия, положение его в отрасли и в системе финансовых и хозяйственных органов. Он утверждается учредителями предприятия. Устав включает следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) учредители предприятия;

- 3) уставный фонд предприятия;
- 4) производственно-хозяйственная деятельность предприятия;
- 5) порядок образования имущества предприятия;
- 6) организация, оплата и дисциплина труда;
- 7) социальное обеспечение;
- 8) управление предприятием;
- 9) прекращение деятельности предприятия.

В первом разделе приводят точное наименование предприятия, его местонахождение (почтовый адрес), наименование органа, которому предприятие непосредственно подчинено, цель создания и вид деятельности, а также то, что имущество предприятия является собственностью учредителей и предприятие имеет право создавать дочерние предприятия в других городах, участвовать в акционерных обществах, ассоциациях и других организациях.

Второй раздел содержит указание на то, что предприятие учреждено решением правительства или в соответствии с учредительным договором. Если предприятие создано на основании учредительного договора, то перечисляются все учредители.

В третьем разделе указываются размер уставного фонда и доля каждого из учредителей. Размер, форма, порядок внесения вкладов учредителей в уставный фонд определяются так же, как и в третьем разделе учредительного договора. В этом разделе предусмотрены и дополнительные вклады, и величина взносов новых учредителей в уставный фонд предприятия в порядке, установленном вторым разделом учредительного договора.

В четвертом разделе содержатся сведения о том, что предприятие является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет в банке, печать и штамп со своим наименованием. Оно обеспечивает самокупаемость и самофинансирование и полностью отвечает за результаты своей деятельности; самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность и устанавливает договорные цены на оказываемые услуги. Основными показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются прибыль и рентабельность.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды, а также уплаты дивидендов учредителям в соответствующем порядке, поступает в полное распоряжение предприятия.

Далее в этом разделе указывается, что предприятие ведет бухгалтерский учет и отчетность в установленном порядке и несет ответственность за их достоверность; отчитывается о результатах своей деятельности перед налоговой инспекцией, внебюджетным фондом и фондом социальной защиты населения, а также перед статистической службой в сроки, установленные действующим законодательством.

В пятом разделе приводится порядок образования имущества предприятия, источники формирования имущества. Кроме того, здесь находят отражения сведения о том, что предприятие имеет право: приобретать или арендовать основные фонды, приобретать оборотные средства и брать ссуду в банке на эти цели; иметь денежные средства для текущих расходов, постоянно находящихся в кассе; продавать или передавать другим предприятиям, учреждениям и организациям, обменивать, сдавать в аренду, передавать во временное пользование оборудование, инвентарь и другие материальные ценности.

Изъятие имущества у предприятия не допускается; исключение составляют случаи, предусмотренные законодательными актами.

Шестой раздел включает организацию, оплату и дисциплину труда на предприятии. В частности, трудовые взаимоотношения с работниками предприятия регулируются действующим трудовым законодательством. Предприятие обеспечивает своевременную выплату заработной платы не реже одного раза в месяц. Размер заработной платы устанавливается предприятием самостоятельно, но не ниже минимальной величины, предусмотренной законодательством. Трудовые доходы каждого работника предприятия определяются количеством и качеством его труда, и максимальными размерами не ограничиваются. Правила внутреннего распорядка, режим труда и трудовая дисциплина устанавливаются администрацией предприятия, а за нарушение дисциплины могут быть наложены административные взыскания.

В седьмом разделе рассматриваются социальные вопросы. В частности, работники предприятия подлежат социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Предприятие ежемесячно вносит средства в фонд социальной защиты населения и другие отчисления от своих доходов в порядке и размерах, установленных законодательством. Предприятие возмещает ущерб пострадавшим работникам, а также проводит расследование причин несчастных случаев. Оно самостоятельно устанавливает для своих работников продолжительность отпусков, сокращенный рабочий день в предпраздничные дни, а также другие льготы в пределах заработанных средств.

В восьмом разделе излагается организация управления предприятием. В частности, управление предприятием осуществляют собрание учредителей, директор предприятия и его функциональные подразделения. Высшим органом управления является совет учредителей, к исключительной компетенции которого относятся: утверждение устава предприятия; определение основных направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия; избрание и отзыв членов исполнительного и ревизионного органов; вынесение решений о привлечении к ответственности должностных лиц предприятия; вступление предприятия в объединение, ассоциацию и другие формы организации; исключение учредителей и привлечение новых учредителей предприятия; принятие решения о ликвидации предприятия.

В этом разделе излагаются права и обязанности директора и основных функциональных руководителей.

В девятом разделе излагаются вопросы, связанные с прекращением деятельности предприятия. В частности, предприятие прекращает свою деятельность по решению собрания учредителей, на основании решения суда, в случае признания предприятия банкротом, в других случаях, предусмотренных законодательством, а также предприятие прекращает свою деятельность в случае реорганизации.

Учредительный договор составляется учредителями предприятия (если предприятие создается не по решению правительства) и, как правило, состоит из следующих разделов:

- 1) предмет договора;
- 2) права и обязанности учредителя;
- 3) порядок образования имущества и распределение доходов;
- 4) органы управления предприятием;
- 5) ответственность сторон;
- 6) срок действия договора;
- 7) порядок внесения изменений в договор и порядок расторжения его;
- 8) порядок прекращения договора.

В первом разделе договора отражается то, как участники договариваются о создании предприятия; определяются обязательные стороны взаимоотношений; устанавливаются цель создания предприятия и предмет его деятельности; определяются размер имущества предприятия, в том числе величина уставного фонда, а также размер основных фондов и оборотных средств; приводятся название предприятия, печать и штамп с наименованием предприятия, а также местонахождение (почтовый адрес).

Во втором разделе перечисляются права и обязанности учредителей (участие в управлении делами предприятия и контроле за его производственно-хозяйственной деятельностью; получение части прибыли и т. п.), определяются порядок и условия приема новых учредителей; порядок выхода из состава учредителей.

В третьем разделе освещаются вопросы, связанные с порядком образования имущества предприятия и распределением доходов.

В четвертом разделе приводятся органы управления предприятием. Высшим органом управления, как правило, является совет учредителей. Лица, входящие в совет учредителей, поочередно председательствуют на заседаниях. Для текущего руководства деятельностью предприятия по контракту нанимают директора предприятия сроком на 2–3 года и другой управленческий персонал.

Пятый раздел посвящен ответственности сторон. В случае невыполнения взятых на себя обязательств, стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Директор предприятия несет персональную ответственность за качество выпускаемой продукции, рентабельность работы предприятия, своевременность отчисления налогов и отчетность перед налоговой инспекцией, своевременность отчисления дивидендов учредителям.

В шестом разделе приведены сроки, на которые составляется учредительный договор. Договор может быть составлен на определенный или неопределенный срок.

В седьмом разделе излагается порядок расторжения договора. Изменения вносятся в договор по согласованию сторон или в арбитражном порядке. Изменения к учредительному договору оформляются протоколом, являющимся неотъемлемой частью данного договора. Договор может быть расторгнут в случае реорганизации или ликвидации предприятия, а также при изменении формы собственности.

В восьмом разделе описывается порядок прекращения договора. Договор прекращается, если в составе учредителей остается менее двух представителей. Порядок ликвидации регламентируется уставом.

Предприятие (объединение) приобретает связанные с его производственно-хозяйственной деятельностью права и обязанности со дня утверждения устава, а со дня регистрации оно становится юридическим лицом.

В соответствии с законодательством вновь созданные или реорганизованные предприятия подлежат государственной регистрации. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица. В соответствии со ст. 51 ГК РФ нарушение установленного законом порядка образования юридического лица или несоответствие его учредительных документов закону влечет отказ в государственной регистрации. Отказ в регистрации по мотивам нецелесообразности создания юридического лица не допускается. Как отказ в государственной регистрации, так и уклонение от такой регистрации учредители юридического лица могут обжаловать в суд. Правоспособность предприятия возникает в момент его создания, т. е. с момента его государственной регистрации, и прекращается в момент его ликвидации.

2.3. Предприятие сферы сервиса как производственная система

Современный подход к организации рассматривает любое предприятие (учреждение) как систему. Общеизвестно определение системы как целого, созданного из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Для любой системы характерны такие свойства:

- система стремится к самосохранению;
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги, способные удовлетворить требования покупателей (клиентов). Следовательно, производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению спроса населения.

Производственная система может рассматриваться на уровне предприятия в целом, отдельного цеха, участка, рабочего места. На всех этих уровнях в состав производственной системы включаются:

– технические ресурсы (степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг);

– кадровые ресурсы (профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы);

– пространственные ресурсы (размеры и характер производственных площадей, территории предприятия сервиса, коммуникаций, возможность расширения и др.);

– ресурсы организационной структуры управления (гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.);

– информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации);

– финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

В результате взаимодействия всех компонентов, входящих в производственную систему, формируются новые свойства системы в целом. Эти свойства отражают такое понятие, как эффект целостности системы.

Любая производственная система, в том числе и предприятия сферы сервиса, являются системами открытыми, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой. Модель такой производственной системы приведена на рисунке 3.

Данные приведенного рисунка свидетельствуют о том, что любая производственная система имеет входное воздействие, систему обработки (преобразовательные процессы), конечные результаты (выходы из системы) и обратную связь.

Рассмотрим более подробно составляющие приведенной модели.

Экономический потенциал фирмы – совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.



Рис. 3 Модель предприятия сферы сервиса как открытой производственной системы

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

– объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией;

– способностями сотрудников к выполнению услуг сервиса (образовательный, квалификационный, психофизиологический и мотивационный потенциал персонала);

– способностями менеджера оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры управления предприятием;

– инновационными способностями, т. е. способностями к обновлению производства, смене технологии и т. п.;

– информационными способностями, т. е. способностями обрабатывать и адаптировать информацию для использования ее в процессе оказания сервисных услуг;

– финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

Преобразовательные процессы в производственной системе имеют задачу реализовать возможности фирмы (экономический потенциал) в виде реального конечного продукта и результатов деятельности. Каждый из составляющих преобразовательных процессов выполняет соответствующую конкретную задачу.

Так, организация рациональных процессов выполнения услуги позволяет эффективно использовать ресурсы предприятия и выполнять услуги с минимальными трудозатратами, качественно, в установленные сроки.

Повышение эффективности процессов обслуживания клиентов создает определенный имидж предприятия сферы сервиса, создает клиенту максимальные удобства при пользовании услугами, вырабатывает у него приверженность к данному предприятию, желание пользоваться его услугами и в дальнейшем.

Формирование оптимальной структуры предприятия способствует экономному расходованию человеческих и финансовых ресурсов, более быстрому прохождению заказов по всем стадиям производственного цикла, создает условия для формирования рациональной структуры издержек на оказание услуг сервиса.

Результаты деятельности предприятия во многом зависят от организации управления им. Основой менеджмента любого предприятия является целеполагание. Руководитель и сотрудники вместе определяют цели предприятия или отдельного структурного подразделения и цели планируемой работы, ответственность и ожидаемые результаты. Результаты используются для оценки отклонений от намеченных целей и обоснования решений о корректировке целей.

Цель управления маркетингом заключается в осуществлении деятельности предприятия сферы сервиса на основе изучения рынка и приспособления к нему процессов оказания услуг. Маркетинговая деятельность на предприятии выполняет задачи:

- организация процесса оказания конкурентоспособных услуг;
- проведение гибкой ценовой политики;
- формирование эффективной сервисной политики.

Важнейшей составляющей экономического потенциала является человеческий капитал, поэтому вопросы организации труда, гибкой системы мотивации персонала приобретают в преобразовательных процессах особую актуальность. Для сферы сервиса значимость этих вопросов еще более высокая, поскольку особенности труда работников данной сферы предъявляют и соответствующие требования к используемым формам организации рабочих мест, формам стимулирования труда.

В условиях довольно острой конкурентной борьбы предприятия сферы сервиса смогут успешно развиваться, лишь внедряя систему управления качеством услуг. Она должна быть направлена на интересы потребителей, должна затрагивать все подразделения предприятия и быть приемлемой для всего персонала.

Без производственной инфраструктуры, т. е. подразделений, обеспечивающих основной процесс выполнения услуг материалами, энергией, топливом, работоспособным оборудованием и др., невозможна нормальная работа по оказанию качественных услуг сервиса.

Планирование позволяет определять характер, формы и последовательность будущих действий, т. е. это – процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. В этой связи планирование представляется весьма важным преобразовательным процессом в производственной системе оказания сервисных услуг.

Управление финансовыми ресурсами предусматривает выбор критериев оценки деятельности предприятия, определение путей увеличения прибыли от реализации услуг населению, разработку финансовой политики предприятия. Одной

из основных целей предприятия должно быть построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение оптимальных уровней затрат и прибыли, а также повышения рентабельности ресурсов.

Выходами производственной системы (рис. 3) является продукт, результаты деятельности, удовлетворенность трудом, социальная роль и имидж предприятия.

В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится в еще большей степени, чем к продукции. Конкурентоспособной будет услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

- оказание при минимальных затратах времени клиента;
- высокое качество;
- цена приемлема;
- оказание в установленные сроки;
- показана высокая культура обслуживания;
- процесс выполнения осуществлен при рациональном использовании ресурсов предприятия.

Результаты деятельности предприятия сферы сервиса характеризуются такими показателями, как объем и структура выручки, полученной от реализации услуг, издержки, прибыль (убытки), рентабельность.

Опыт работы предприятий сферы сервиса в условиях рынка показывает, что укрепить позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т. е. тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие предприятия сферы сервиса. Устойчивый имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги предприятия, основной мотив к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы сервиса.

Особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой потребителем, но требует сравнения с другим объектом. В то же время имидж достаточно устойчив. Если представление, связанное обычно с основными ценностями, может подвергаться значительным изменениям в течение короткого промежутка времени, то их совокупность менее динамична.

Имидж предприятия включает несколько компонентов:

- качество, ассортимент, цена, гарантии, социальная престижность услуг предприятия;
- удобство места расположения предприятия;
- социальный статус его клиентуры;
- привлекательность рекламы и разнообразие методов стимулирования сбыта;
- способы организации процесса предоставления услуг и оформление предприятия;
- участие предприятия в решении социально значимых проблем.

Немаловажно, какую роль во внешней среде будет играть то или иное предприятие сферы сервиса. В региональном аспекте всем предприятиям, в том числе и в сфере сервиса, отводится важная социальная роль. Региональные органы, органы муниципального управления заинтересованы в эффективной работе предприятий, поскольку от этого зависит объем выплачиваемых ими налогов и, следовательно, возможности формирования бюджетов различных уровней.

2.4. Структура предприятия

Структура предприятия – это деление предприятия на составные части (элементы) по тем или иным организационно-техническим признакам и формы взаимосвязей между этими элементами.

По принципу удобства управления и рациональной организации производства строится производственно-административная структура предприятия. Она предусматривает выделение в составе предприятия подразделений, которые характеризуют отдельные объекты управления, во главе каждого из которых стоит

определенный руководитель. Рассмотрим возможные варианты деления предприятия на составные части по принципу удобства управления (рис. 4).

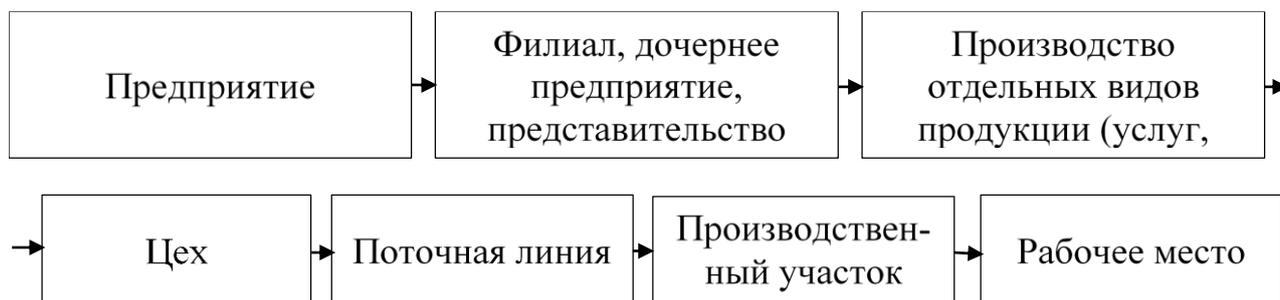


Рис. 4. Модель производственно-административной структуры предприятия

Как уже отмечалось, предприятие представляет собой целостный производственно-хозяйственный организм. Оно осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс и обладает правами юридического лица. Во главе любого предприятия стоит руководитель (директор, генеральный директор, президент компании и др.) в зависимости от вида деятельности, мощности предприятия, формы собственности и других факторов.

Филиал, дочернее предприятие – обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне его местонахождения; осуществляющее все его функции или их часть по производству и реализации продукции (услуг, работ). Чаще всего филиалы не являются юридическими лицами. Филиалы действуют на основании положений, утверждаемых создающим их юридическим лицом. В уставе основного предприятия оговаривается наличие филиалов, дочерних предприятий. Во главе филиала – руководитель (директор филиала).

Представительство так же, как и филиал, является обособленным подразделением юридического лица, расположенным вне его местонахождения. Оно представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту, однако самостоятельной хозяйственной деятельностью не занимается. Во главе представительства стоит руководитель, который непосредственно подчиняется директору предприятия (генеральному директору, президенту компании).

Производство отдельных видов продукции (выполнение работ, услуг) выделяется на крупных предприятиях, производящих различные виды продукции, или на комплексных предприятиях сферы сервиса, выполняющих различные виды услуг. Это подразделение предприятия, как правило, предметно-специализированное, осуществляющее полный цикл производства продукции (выполнения работ, услуг), территориально обособленное, имеющее признаки хозяйственной самостоятельности, свой аппарат управления в рамках организационной структуры управления предприятием в целом. Во главе – начальник производства.

Цех – структурное подразделение предприятия, территориально обособленное, состоящее из поточных линий, участков, рабочих мест, как правило, специализированное по технологическому признаку, выполняющее часть технологического процесса по производству продукции (выполнения работ, услуг). Во главе цеха – руководитель – начальник цеха. Цех – подразделение средних и крупных предприятий. На малых и микропредприятиях таких подразделений может не быть, и оно будет сразу делиться на производственные участки или рабочие места.

Поточная линия – подразделение цеха. Такое подразделение возможно на крупных предприятиях, работающих по типу массового или серийного производства. Поточная линия, как правило, предметно специализирована. Во главе поточной линии – мастер.

Производственный участок – подразделение цеха (предприятия), может иметь и предметную, и стадийную, и технологическую специализацию. Чаще всего характеризуется общим характером воздействия на предмет труда. Во главе производственного участка – мастер участка или бригадир.

Рабочее место – часть производственного пространства, наделенная всем необходимым оборудованием, инструментом, имеющая соответствующие условия труда для высокопроизводительной и качественной работы персонала.

По принципу участия подразделения в производстве основной продукции (оказании основных видов услуг) строится производственно-технологическая структура предприятия (рис. 2, 4). В приведенной модели выделено основное

производство, вспомогательное, обслуживающее хозяйство, побочное и подсобное производства. Первые три перечисленные составляющие данной модели присутствуют на любом предприятии любой сферы деятельности.

Основное производство включает подразделения для создания основного продукта (товара, услуги), выпуск которого является целью данного предприятия.

Вспомогательное производство создает необходимые условия для бесперебойной работы основных подразделений, т. е. оснащает их оборудованием и инструментом, поддерживает их в работоспособном состоянии, обеспечивает энергоресурсами.

Обслуживающее хозяйство призвано формировать процессы транспортировки, складирования материалов, запасных частей, готовой продукции.

Назначение побочных и подсобных производств показано на схеме (рис. 5), на предприятиях сферы сервиса они, как правило, отсутствуют.



Рис. 5. Модель производственно-технологической структуры предприятия

На формирование производственной структуры предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- вид деятельности;
- уровень специализации;

- формы кооперирования;
- структура технологического процесса выполнения услуги (изготовления продукции);

- мощность предприятия;
- широта номенклатуры выполняемых услуг.

Далее на рисунках 6, 7, 8 приводятся примерные производственно-технологические структуры различных видов предприятий сферы сервиса.

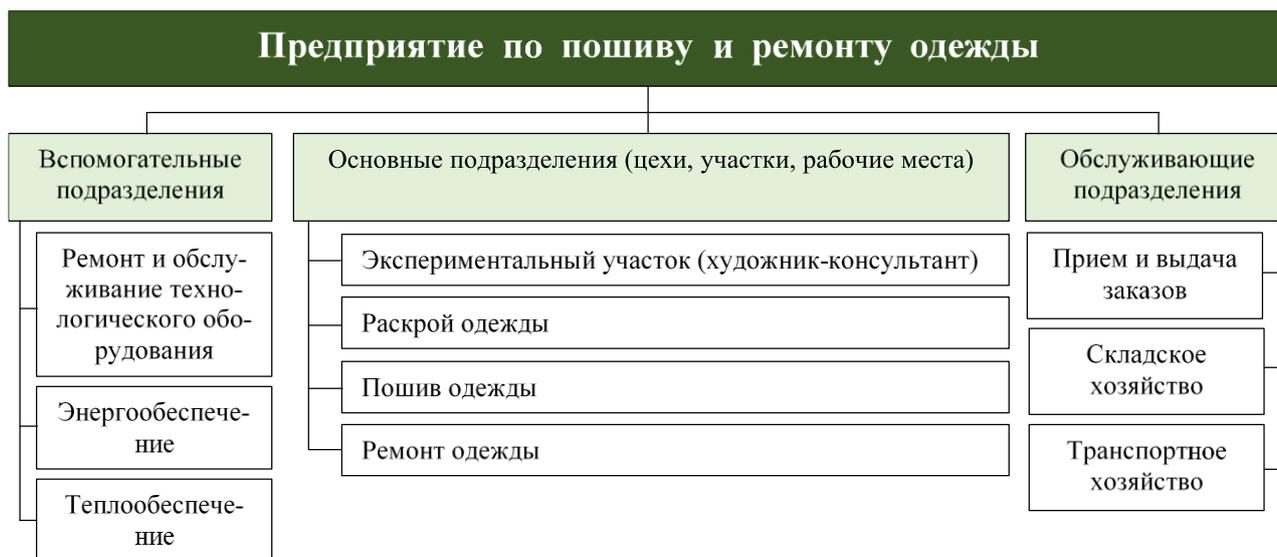


Рис. 6. Примерная производственно-технологическая структура специализированного предприятия по пошиву и ремонту одежды

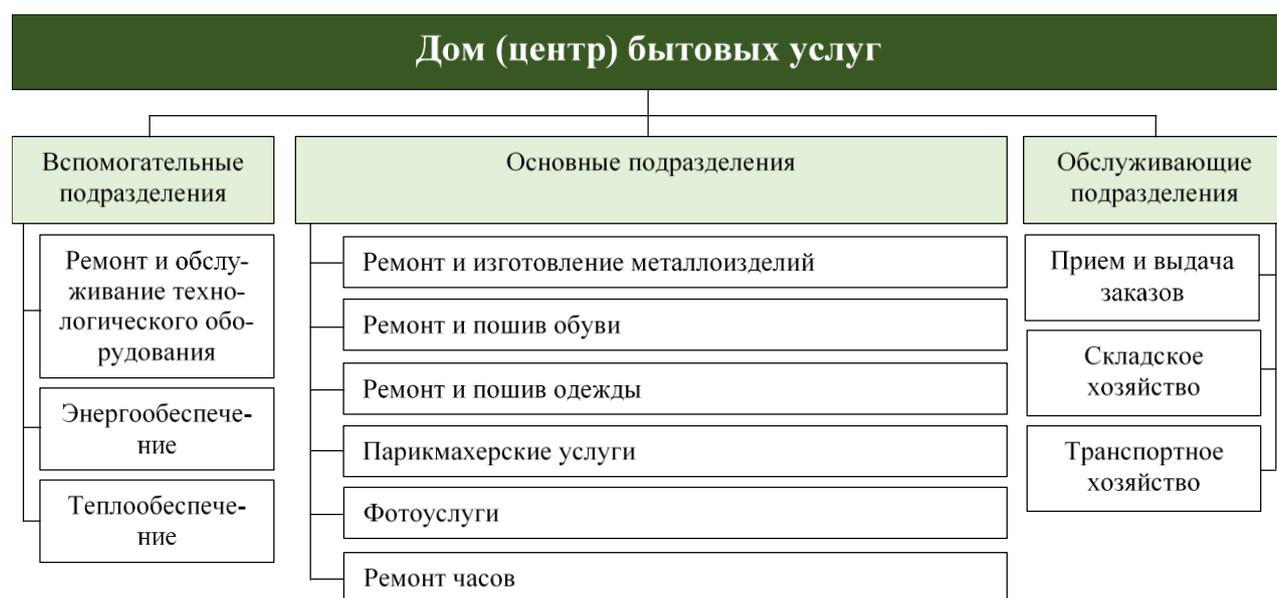


Рис. 7. Примерная производственно-технологическая структура комплексного предприятия сферы сервиса



Рис. 8. Примерная производственная структура предприятия по ремонту и обслуживанию автомобилей

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

3.1. Типы и методы организации выполнения услуг

Задача организации основной деятельности предприятия сферы услуг состоит в выборе таких сочетаний предметов, средств труда и самого труда, которые обеспечивали бы выполнение разнообразных в соответствии с пожеланиями клиентов услуг высокого качества и в установленные сроки. Причем при организации основной деятельности предприятие стремится, внедряя современные технологии, прогрессивное оборудование, рациональные методы и приемы труда, обеспечить себе условия самоокупаемости, т. е. достижения прибыли. Поэтому весьма важным вопросом является выбор и обоснование типов и методов производства (выполнения услуг).

Тип производства – комплексная характеристика организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукции (работ, услуг), формой движения изделий по рабочим местам. Различают три типа организации производства.

Массовое производство – на протяжении длительного периода времени изготавливается большое количество однородных изделий. При массовом производстве создаются предпосылки для широкого использования специального оборудования, организации поточных линий, узкой специализации рабочих мест и рабочих и повышения на этой основе производительности труда.

Серийное производство предусматривает изготовление и обработку изделий сериями (партиями). Заказы в партии подбираются по общности технологии производства. Серии однородных изделий могут время от времени повторяться. По сравнению с массовым производством номенклатура изготавливаемых изделий сужается, используется значительное количество специального оборудования. Производство на предприятии сервиса характеризуется периодическими перерывами в работе оборудования для переналадок.

Единичное производство предполагает изготовление широкой номенклатуры неповторяющихся изделий или изредка повторяющихся вне всякой последовательности или закономерности. Используется в основном универсальное оборудование, рабочие должны быть высокой квалификации, производительность труда самая низкая.

Более детально характеристики различных типов производства приведены в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика типов производства

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Неограниченная	Ограничена сериями	Одно или несколько изделий
Повторяемость выпуска	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном специальное
Расположение оборудования	Групповое	Групповое и цепное	Цепное
Разработка технологического процесса	Укрупненный метод (на изделие, на узел)	Поддетальная	Поддетально-пооперационная
Применяемый инструмент	Универсальный, в незначительной степени специальный	Универсальный и специальный	Преимущественно специальный
Закрепление деталей и операций за оборудованием	Специально не закреплены	Определенные детали операции закреплены за оборудованием	На каждом виде оборудования выполняется одна и та же операция над одной деталью
Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном невысокая, но имеются рабочие высокой квалификации (наладчики, инструментальщики)
Взаимозаменяемость	Пригонка	Неполная	Полная
Себестоимость единицы продукции	Высокая	Средняя	Низкая

Анализ показывает, что по экономическим показателям массовое производство является самым эффективным. Так, низкая доля ручного труда способствует сокращению трудозатрат на производство продукции (выполнение работ, услуг), соответственно складывается высокая производительность труда и довольно низкая себестоимость продукции (услуг), невелика длительность производственного

цикла, создаются условия реализации такой продукции (работ, услуг) по более низким ценам. Вместе с тем массовое производство имеет и серьезные негативные черты: высокая монотонность труда; рынок товаров пополняется большим количеством продукции, но весьма однообразной по ассортименту; качество и конкурентоспособность продукции (работ, услуг) обеспечивается не всегда; при любом изменении конструкции изделия, технологического процесса и т. п. требуется серьезная переналадка производственных процессов, а нередко и остановка предприятия.

Единичное производство является антиподом массового производства. Весьма положительными моментами, особенно это актуально для рыночных отношений, являются широкая номенклатура разнообразных неповторяющихся изделий, работ, услуг; их высокое качество; мобильность производственных процессов, т. е. способность их быстро перестраиваться в соответствии с изменением спроса; творческий характер труда. Вместе с тем оно также не лишено недостатков, таких как: высокая доля ручного труда; возможность использовать работников только высокой квалификации и нерациональная их загрузка (они выполняют работы как высокой степени сложности, так и простые, а порой даже не требующие никакой квалификации); в изделиях велика доля оригинальных деталей и узлов и отсюда высокие экономические затраты на подготовку производства; длительность производственного цикла существенна; изделия дорогие.

Серийное производство сочетает в себе достоинства массового и единичного производства и несколько снижает негативные черты того и другого. Различают три варианта серийного типа производства – крупносерийное (приближается к массовому), среднесерийное; мелкосерийное (приближается к единичному).

На предприятиях сферы сервиса используются в основном единичный и серийный тип производства. Причем серийный тип – в виде варианта производства мелкими сериями (партиями).

В зависимости от типа производства выбирается метод его организации.

1. Метод организации производства – способ сочетания организации производственного процесса во времени и пространстве. Кроме типа производства на

выбор метода организации производства влияют: вид услуг продукции (работ); размеры и масса изделий, изготавливаемых по заказам населения; количество изделий, подлежащих выпуску в единицу времени (год, квартал, месяц, сутки), периодичность выпуска (регулярная и нерегулярная).

На предприятиях сферы сервиса используются три метода организации выполнения услуг: поточно-операционный, бригадно-операционный и индивидуальный.

2. Поточно-операционный метод характеризуется детальным расчленением производственного процесса на составляющие операции, закреплением операций за определенными рабочими местами и расположением последних по ходу технологического процесса, непрерывностью движения предметов труда в процессе выполнения работ, услуг, производства продукции. На предприятиях сферы сервиса элементы поточно-операционного метода используются при изготовлении одежды, трикотажных изделий, мебели, обуви мелкими сериями.

3. Бригадно-операционный метод характеризуется тем, что бригада осуществляет выполнение различных видов услуг, бригады могут быть как специализированными, так и комплексными, работающими с полным или частичным разделением труда; за рабочими местами закрепляется несколько операций; устанавливаются периодические перерывы в работе оборудования для переналадок; оборудование располагается по группам однотипных машин; обработка изделий (ремонт машин и приборов) осуществляется партиями по общности технологии обработки (ремонта). На предприятиях сферы сервиса бригадно-операционный метод используется при выполнении услуг прачечных, химической чистки и крашения одежды, по ремонту бытовых машин и приборов и др.

4. Индивидуальный метод характеризуется тем, что работы по выполнению услуг производятся одним рабочим от начала до конца на универсальных рабочих местах, специальное оборудование выделяется в отдельные рабочие места, предназначенные для использования всеми рабочими. Этот метод организации характерен для единичного типа производства. На предприятии сферы сервиса является наиболее распространенным и используется практически при выполнении всех видов услуг.

3.2. Основы организации труда на предприятиях сервиса

Эффективность организации выполнения услуг во многом зависит от применяемых форм организации труда. Особенно это актуально в современных условиях, когда эффективность выполнения услуг становится основой конкурентоспособности предприятия. Организация труда неразрывно связана с организацией процесса оказания и выполнения услуг. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

Организация труда на предприятии – это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Элементами организации труда на предприятии являются:

- разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;
- кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками;
- организация рабочих мест;
- организация обслуживания рабочих мест;
- разработка рациональных приемов и методов труда;
- установление обоснованных норм труда;
- создание безопасных и здоровых условий труда;
- воспитание дисциплины труда.

Исходя из сказанного, *организация труда на предприятии* – это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов

труда, обоснованных норм труда, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Если предприятие чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, мы вправе говорить о *научной организации труда* (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе оказания услуг технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

- экономических (экономия ресурсов, повышение качества услуг, рост результативности деятельности);
- психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
- социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Анализ воздействия организации труда на выполнение услуг позволяет выделить следующие ее функции.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического оснащения процесса оказания услуг, в достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствующего уровня оплаты труда его конечным результатам.

Функция формирования эффективного работника – это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации.

Трудоопадающая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Функция возвышения труда предполагает создание на предприятии условий для гармоничного развития человека, повышение содержательности и привлекательности его труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше уровень организации труда.

Первым и очень важным элементом организации труда является разделение труда, т. е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это – отправной пункт организации труда, который, исходя из целей организации процесса оказания услуг, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса должно предусматривать наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

1. Функциональное – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. В свою очередь руководители могут быть разделены по уровню менеджмента (руководитель высшего звена, среднего и низшего звена), специалисты делятся по категориям (специалист 1-й категории и т. п.), рабочие могут составлять функциональные группы основных рабочих и вспомогательных. Среди последних выделяются группы ремонтных и транспортных рабочих, контролеров качества, рабочих по энергетическому обслуживанию и т. п. Так, например, по численности предприятия сферы сервиса относятся к малым, среднесписочная численность которых составляет около 10

человек. Можно сказать, что руководитель предприятия относится к низшему звену, но рыночная среда вносит свои коррективы и этому руководителю приходится управлять деятельностью своего предприятия таким образом, чтобы выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы. Такого руководителя смело отнесем к руководителям высшего звена.

2. Технологическое – по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией процесса оказания услуг и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность. При слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Например, на предприятиях по пошиву изделий по заказам населения (ателье, дома мод, трикотажные ателье и др.) технологическое разделение труда может быть выражено закреплением за каждым членом бригады определенной операции (влажно-тепловая обработка, машинная строчка), закреплением за рабочими выполнения одного узла (втачивание рукава, обработка подкладки); закреплением за рабочими определенных видов работ (подготовка изделия к примерке).

3. Профессиональное – по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий. Например, на предприятиях химической чистки, крашения одежды и прачечных рабочие подразделяются на аппаратчиков, пятновыводчиков, в ателье – закройщик, портной, в парикмахерских – мастер женский и мастер мужской, на предприятиях по ремонту автомобилей – слесарь-механик, слесарь-электрик, маляр. Эта форма разделения труда используется и для других категорий работников. Так, специалисты на предприятии могут подразделяться на специалистов по маркетингу, специалистов по персоналу и др.

4. Квалификационное – по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ. Например, рабочие в соответствии с требованиями единого тарифно-квалификационного справочника могут быть первого, второго и др. разряда.

Органически связана с разделением кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Существуют следующие формы кооперации труда:

- внутриучастковая кооперация отдельных работников или бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;
- внутрибригадная кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единый для бригады заказ (работу) и несущих коллективную ответственность за результаты труда бригады.

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа. Большой простор для проявления инициативы рабочих целесообразной кооперации труда дает организация труда в комплексных бригадах с частичной или полной взаимозаменяемостью.

Совмещение профессий – это выполнение в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду с работами по основной профессии, работ по второй или нескольким профессиям. Возможны следующие варианты совмещения профессий:

- совмещение работ по основным и вспомогательным процессам, относящимся к различным специальностям (например, парикмахеры, косметологи обычно выполняют сами весь комплекс работ, начиная от приема заказа до уборки рабочего места);
- совмещение основной работы и административно-технической (например, руководство бригадой);
- совмещение основной работы со вспомогательными функциями по обслуживанию оборудования (по ремонту и обслуживанию АТС, ремонту бытовой техники и радиоэлектронной аппаратуры – электрики и электромонтажники обычно занимаются ремонтом и обслуживанием электрооборудования, слесари-механики на СТО обслуживают и осуществляют ремонт механических узлов и агрегатов оборудования, в парикмахерских мастера могут выполнять женские и мужские стрижки, косметолог выполняет работы по маникюру и др.);

– совмещение основной работы и приема заказов (например, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автомобилей слесарь-механик может совмещать свою работу с работой приемщика заказов, а на предприятиях по ремонту бытовой техники и бытовой радиоэлектронной аппаратуры практикуется совмещение профессий слесаря-ремонтника, шофера и приемщика; для небольших ателье свойственно совмещение работ закройщика и приемщика).

Овладение смежными профессиями имеет большой экономический и социальный смысл даже в тех случаях, когда свободного времени в течение рабочего дня нет, но работа отличается монотонностью. В таких условиях целесообразна перемена труда, смена операций, переход по определенному графику с одного места на другое, что ведет к обеспечению разнообразия труда, повышению его содержательности и привлекательности, благоприятно сказывается на здоровье и настроении работников, на экономических результатах труда.

Овладение смежными профессиями необходимо также на тех участках производства, где отсутствует стабильная нагрузка работников. Например, на работах, выполняемых рабочими химчистки и прачечных, получило распространение расширение зон обслуживания, которое преследует цель более рационального использования рабочего времени, а также более полной загрузки оборудования (например, многостаночное обслуживание, когда одним или группой рабочих одновременно обслуживается несколько машин). Ручные операции на каждой из обслуживаемых машин осуществляются последовательно, после чего машина до следующей ручной операции работает в автоматическом режиме.

При разделении и кооперации труда решается вопрос: кто и что будет делать, как и с кем будет взаимодействовать. Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу.

Достигается это установлением рациональных методов и приемов труда. Конечно, способ выполнения работы в значительной степени определяется технологией, но каждая технологическая операция может быть выполнена по-разному: с большим или меньшим количеством движений, более или менее

умело, с затратой различного количества времени и физиологической энергии. Установление способа наиболее экономного выполнения каждого действия, приема, операции, каждой работы предполагает анализ и разработку всех частей трудового процесса, включая построение и координацию движений, выбор удобной рабочей позы, способа владения инструментом и управления машинами и механизмами.

Основной единицей разделения труда является *производственная операция*, под которой понимают часть трудового процесса, выполняемую одним или группой рабочих на одном рабочем месте, над одним предметом труда. Изменение хотя бы одного из этих признаков означает завершение одной операции и начало другой. Операция, в свою очередь, складывается из приемов, трудовых действий и движений.

Трудовое движение представляет собой однократное перемещение рук, ног, корпуса рабочего в процессе труда.

Трудовое действие – это совокупность трудовых движений, выполняемых непрерывно и имеющих частное целевое назначение.

Трудовой прием – это совокупность трудовых действий, объединенных одним целевым назначением и представляющих собой законченную элементарную работу.

Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций, образует метод труда.

Рациональные приемы и методы труда, опыт новаторов производства распространяются разными способами. Для этих целей используют систему подготовки и повышения квалификации кадров, семинары, выставки, учебные курсы и др.

Необходимая часть организации труда – организация рабочих мест. *Рабочее место* – это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ. Под организацией

рабочего места понимается система его оснащения и планировки, подчиненная целям деятельности. Эти решения, в свою очередь, зависят от характера и специализации рабочего места, от его вида и роли в процессе выполнения услуг.

В зависимости от специфики деятельности рабочие места могут быть специализированными и универсальными, индивидуальными и коллективными, стационарными и подвижными, одностаночными и многостаночными, постоянными и временными, а также рабочими местами ручной работы, механизированными, автоматизированными, аппаратными, рабочими местами служащих и др.

Оснащение рабочего места на предприятиях сферы сервиса складывается из совокупности средств, необходимых для осуществления процесса оказания услуг. К ним относятся: основное технологическое и вспомогательное оборудование; технологическая оснастка – рабочий и мерительный инструмент, приспособления, запасные части; организационная оснастка – средства связи и сигнализации, рабочая мебель, тара; рабочая документация; средства коммуникации для подачи на рабочее место сырья, материалов, энергии; хозяйственный инвентарь для поддержания чистоты и порядка и др.

Полное и комплектное оснащение рабочего места позволяет наилучшим образом организовать процесс труда. Для этого необходима рациональная планировка средств оснащения – размещение их на рабочем месте так, чтобы обеспечивалось удобство обслуживания, свободный доступ к механизмам и их отдельным узлам, требующим регулирования и контроля, экономия движений и перемещений работника, удобная рабочая поза, хороший обзор рабочей зоны, безопасность труда, экономия производственной площади, наличие проходов, взаимосвязь со смежными рабочими местами.

Специфика процесса оказания услуг определяет особенности организации рабочих мест на предприятиях сферы сервиса. Рабочее место парикмахера существенно отличается от рабочего места слесаря-механика по ремонту автомобиля. В первую очередь это отличие вызвано структурой и особенностями процесса оказания услуг на этих предприятиях. Рабочее место парикмахера обычно занимает небольшую площадь, оснащено необходимыми приспособлениями (бигуди,

зажимы и др.), инструментом (фен, электроприборы для завивки и укладки волос, ножницы, расчески), оборудованием (стол, зеркало, раковина, кресло), материалами (химикаты, краски, муссы, лаки и др.). Все это сосредоточено в одном месте и не занимает значительного объема и пространства.

В автомастерских предметом труда является автомобиль клиента, который состоит более чем из двух тысяч узлов и деталей. Выполняемые на этих предприятиях работы схожи в технологическом смысле, здесь используется стационарное оборудование (подъемники различных конструкций, компрессоры), поэтому рабочие места для слесарных работ будут общими независимо от ремонтируемого узла. Для выполнения работ, связанных с ремонтом электрооборудования, рабочим местом может быть площадка размером 6 × 7 м (максимальное значение). Однако разнообразие используемого инструмента и приспособлений определяет специфику планировки рабочих мест. Стационарные рабочие места располагаются по центру площади определенного размера, затем размещаются верстаки и дополнительное оборудование. Необходимый инструмент и приспособления размещаются таким образом, чтобы обеспечивать удобство пользования ими всеми рабочими местами.

На предприятиях по пошиву и ремонту одежды рабочие места более специализированы и оснащены соответствующим оборудованием. Например, рабочее место по влажно-тепловой обработке оснащается прессами, паровоздушными манекенами, утюгами различной мощности, с паром или без него. Рабочее место по подготовке изделия к первой примерке оснащается сметочной машиной и т. п.

Проводимые аттестации рабочих мест позволяют выявлять отступления от нормативных требований к ним и совершенствовать организацию рабочих мест в соответствии с требованиями научной организации труда. По результатам аттестации малоэффективные рабочие места могут упраздняться, при этом появляется возможность более рационального использования производственных площадей, установки современного высокопроизводительного оборудования и интенсификации производственного процесса.

Результативность труда во многом зависит от того, насколько рационально осуществлена планировка рабочих мест в технологическом процессе выполнения услуг. Основными задачами рациональной планировки рабочих мест являются следующие:

- обеспечение кратчайшего пути перемещения предметов труда по рабочим местам;

- максимальное использование производственных площадей;

- создание возможностей перестройки технологических процессов в соответствии с потребностями рынка в кратчайшие сроки;

- обеспечение благоприятных условий труда персонала. На размещение рабочих мест в производственном пространстве влияет ряд факторов:

- размеры производственной площади;

- конфигурация производственной площади;

- норма площади на одно рабочее место (зависит от вида выполняемых услуг, работ, изготавливаемой продукции);

- число рабочих мест в процессе;

- габариты рабочих мест;

- шаг рабочего места (определяется как нормативная величина по различным видам услуг);

- санитарные нормы по условиям труда (включая расстояние от окон, стен, колонн и т. п.).

- наличие (отсутствие) транспортных средств и вид этих транспортных средств (конвейеры, подвесные конвейеры, транспортеры периодического действия);

- количество единиц оборудования на одном рабочем месте в процессе;

- организация труда персонала (с разделением и без разделения труда).

При планировке рабочих мест необходимо также учитывать вид выполняемых услуг, тип производства, вид расположения рабочих мест в производственном процессе.

Уровень организации труда на рабочем месте зависит от организации обслуживания рабочих мест. Организация обслуживания рабочих мест предполагает своевременное обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание – наладку, смазку, регулировку; ремонтное и межремонтное обслуживание; обеспечение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом; подачу необходимых видов энергии – тепла, электроэнергии, сжатого воздуха; межоперационный и финишный контроль качества продукции; хозяйственное обслуживание – уборку, чистку оборудования; транспортное обслуживание и т. п.

Чтобы организовать обслуживание рабочих мест, необходимо решить следующие вопросы:

- определить, в каких видах обслуживания нуждается каждое рабочее место;
- по каждому виду обслуживания установить его норму, т. е. обосновать объем обслуживания в смену, месяц, год;
- установить регламент обслуживания, т. е. график, периодичность и последовательность;
- закрепить выполнение обязанностей по обслуживанию за строго определенными исполнителями.

Эффективность обслуживания рабочих мест может быть достигнута лишь при соблюдении следующих принципов:

- принципа предупредительности обслуживания, предусматривающего выполнение соответствующих работ до того, как процесс производства прервется в силу несвоевременного их выполнения;
- принципа оперативности обслуживания – быстроты реагирования на возможные сбои производства;
- принципа комплексности, выражающегося в обеспечении разностороннего обслуживания по всем его видам;
- принципа плановости, заключающегося в проведении расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания каждого рабочего места.

Повышение эффективности системы обслуживания рабочих мест состоит в переходе от дежурного обслуживания, т. е. обслуживания по вызову к месту поломки оборудования, к стандартному обслуживанию, основанному на расчетах предупредительного проведения обслуживающих работ.

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда. Норма труда венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования. Нередко на предприятиях отождествляют понятия «норма» и «норматив». *Норматив* характеризует степень использования орудий труда и предметов труда, затрат живого труда. *Норма* – это максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, работ, услуг.

Под *нормированием труда* понимают процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы. Научное обоснование норм предполагает учет технических и технологических возможностей выполнения услуг, работ, учет особенностей применяемых предметов труда, использование прогрессивных форм, приемов и методов труда, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные условия труда.

Нормы труда как бы подводят итог техническим и организационным решениям предприятия, они фиксируют достигнутый уровень технико-технологического и организационного совершенства на предприятии и для этих условий устанавливают меру труда.

Нормы труда являются также необходимым элементом планирования труда и производства: при помощи норм труда рассчитывают трудоемкость производственной программы, определяют необходимую численность персонала и его структуру на предприятии.

Наконец, *нормы труда* – это составная часть организации оплаты труда, так как с их помощью устанавливается *расценка* – величина заработка за выполнение единицы работы.

На практике используются следующие виды норм и нормативов труда:

– *норма времени* – количество рабочего времени, необходимого на выполнение какой-либо услуги или какой-либо работы;

– *норма выработки* – количество изделий, которое необходимо выпустить в единицу времени (за один час, рабочую смену и т. п.). Между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная зависимость;

– *норма обслуживания* – количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т. п.), которые работник или группа работников должны обслужить в течение единицы рабочего времени;

– *норма численности* – количество работников определенного профиля и квалификации, необходимое для выполнения конкретных работ за определенный период.

– *нормативы времени обслуживания* – это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов, входящих в состав операции. Они предназначены для определения норм затрат труда на машинно-ручные и ручные работы и делятся на следующие группы нормативов: основного времени (при ручных работах), вспомогательного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные надобности.

– *нормативы времени обслуживания* – это регламентированные величины затрат времени на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц. Они используются для установления норм обслуживания, т. е. количества единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и других объектов, которые необходимо закрепить за одним работником или их группой.

– *нормативы численности* – регламентированное количество работников определенного профессионально-квалификационного состава, которое необходимо для выполнения единицы (или определенного объема) работы. Такие нормативы предназначены для установления численности рабочих в основном на работах, на которые ее определение другими способами, в частности через нормативы времени, затруднено.

Типовые нормы разрабатываются на работы, выполняемые по типовой технологии с учетом рациональных организационно-технических условий, уже существующих на большинстве или части предприятий, где имеются такие виды работ.

На практике используются опытно-статистический и аналитический методы нормирования.

При опытно-статистическом (иногда его называют суммарным) методе нормы устанавливаются в целом на всю работу без поэлементного анализа операций. Опытный метод предполагает определение нормы на основе личного опыта нормировщика, а статистический основан на установлении норм по данным о фактических затратах времени на аналогичную работу в прошлом. Опытно-статистический метод не может быть признан научным, так как нормы разрабатываются без необходимого анализа фактических условий труда.

Научно обоснованные нормы труда устанавливаются аналитическим методом. Аналитический метод нормирования имеет две разновидности: аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский. Они различаются способом определения затрат времени.

При аналитически-расчетном методе затраты времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяются по научно обоснованным межотраслевым, отраслевым или местным нормативам.

При аналитически-исследовательском методе затраты времени на каждый элемент и операцию в целом устанавливаются на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах (путем проведения фотографии рабочего времени или хронометража).

Следующий элемент организации труда, влияющий на его эффективность, – это условия труда. *Условия труда* – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда. На работника в производственной среде воздействует большое количество внешних факторов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы.

Первая включает в себя факторы, не зависящие от особенностей деятельности предприятия, среди них географо-климатические, которые обусловлены географическим районом и климатической зоной размещения предприятия, и социально-экономические. Последние зависят от социально-экономического строя общества и определяют положение трудящегося в обществе в целом. Они находят свое выражение в трудовом законодательстве, в совокупности социальных благ и гарантий.

Вторая группа включает в себя факторы, зависящие от особенностей предприятия и его коллектива. Эти факторы формируются, с одной стороны, под воздействием особенностей техники, технологии, экономики и организации процесса выполнения услуг (производственно-технические), а с другой – под воздействием особенностей трудового коллектива (социально-психологические).

1. Группа производственно-технических факторов наиболее обширна. В нее входят:

– технико-технологические факторы – особенности техники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием этих факторов формируются физическая тяжесть труда, характеризуемая объемом физической работы и статической нагрузкой за смену, и нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы:

– санитарно-гигиенические факторы – температура, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помещении; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений;

– факторы безопасности, гарантирующие защиту работника от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения;

– инженерно-психологические факторы – комфортность на рабочих местах, совершенство конструкции и планировки техники, органов управления и

средств контроля за ходом технологического процесса, удобство обслуживания машин и механизмов;

– эстетические факторы – архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, соответствующее оформление зон отдыха и пр.;

– хозяйственно-бытовые факторы – организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовок, умывальников, душевых, туалетов; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т. п.

2. Социально-психологические факторы – социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентации работников, стиль руководства в подразделениях и на предприятии в целом, масштаб и характер деятельности общественных организаций. Эти факторы формируют морально-психологический климат в коллективе.

Эффективная организация труда не может быть достигнута без соблюдения установленных правил порядка на производстве, т. е. без дисциплины труда.

На практике различают дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др. Такое разнообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются разными органами и ведомствами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину. Так, соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, перерывы на обед и отдых), норм внутрипроизводственного поведения относится к трудовой дисциплине. Точное исполнение всех требований технологии по каждому производственному процессу составляет дисциплину технологическую. Своевременная и точная реализация производственных заданий, выполнение должностных инструкций, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке, сырью и материалам, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности составляют производственную дисциплину. Понятие дисциплины

труда объединяет перечисленные разновидности дисциплин и проявляется в сознательном выполнении работниками своих служебных обязанностей.

3.3. Показатели оценки уровня организации основного производства

Рациональная организация основного производства предполагает наличие четких связей между отдельными частями процессов выполнения услуг (работ). Она создает условия для наилучшего использования труда персонала, предусматривая оптимальную расстановку рабочих по участкам производства, выбор наиболее удобного режима работы, рациональную организацию рабочих мест и др.

Оценка уровня организации выполнения услуг должна быть направлена на выявление и использование резервов ее дальнейшего совершенствования с целью оказания конкурентоспособных услуг населению. Для такой оценки может быть использован ряд частных показателей.

Уровень охвата рабочих прогрессивными формами организации труда ($K_{\phi.T.}$) определяется по формуле:

$$K_{\phi.T.} = \frac{\mathcal{C}_{П.Р.}}{\mathcal{C}_{ОБЩ}},$$

где $\mathcal{C}_{П.Р.}$ – численность рабочих, охваченных прогрессивными формами организации труда;

$\mathcal{C}_{ОБЩ}$ – общая численность рабочих.

Коэффициент целесообразности существующего разделения труда ($K_{Ц.Р.Т.}$) определяется по формуле:

$$K_{Ц.Р.Т.} = \frac{\mathcal{C}_{\phi.БР.}}{\mathcal{C}_{О.БР}},$$

где $\mathcal{C}_{\phi.БР.}$ – фактическая численность рабочих в бригадах (потоках);

$\mathcal{C}_{О.БР}$ – оптимальное число рабочих в бригаде (потоке).

Коэффициент закрепления операций за рабочим местом ($K_{з.О.}$) определяется по формуле:

$$K_{з.о.} = \frac{m}{K_{р.м.}},$$

где m – количество операций по выполнению услуг (изготовлению продукции); $K_{р.м.}$ – количество рабочих мест, необходимых для выполнения услуг (изготовления продукции).

Коэффициент расстановки персонала в соответствии с квалификацией (K_p) определяется по формуле:

$$K_p = \frac{R_c}{R_p},$$

где R_c – средний квалификационный разряд рабочих; R_p – средний разряд выполняемой работы.

Коэффициент квалификации менеджеров среднего и низового звена, занятых в управлении производством ($K_{кв.м.}$) определяется по формуле:

$$K_{кв.м.} = \frac{Ч'_{кв}}{Ч'_{общ}},$$

где $Ч'_{кв}$ – численность менеджеров среднего и низового звена, имеющих профильное высшее или среднее специальное образование; $Ч'_{общ}$ – общая численность руководителей среднего и низового звена.

Уровень механизации труда определяется по формуле:

$$K_{м.т} = \frac{Ч_м}{Ч_{общ}},$$

$$П_{м.р} = \frac{T_м}{T_{общ}},$$

где $K_{м.т}$ – коэффициент механизации труда; $Ч_м$ – число рабочих, занятых механизированным трудом; $Ч_{общ}$ – общая численность рабочих; $П_{м.р}$ – процент механизированных работ; $T_м$ – трудоемкость работ, выполняемых машинами и механизмами; $T_{общ}$ – общая трудоемкость работ.

Уровень состояния планировки рабочих мест ($K_{ПЛ.}$) определяется по формуле:

$$K_{ПЛ.} = \frac{K_{Р.М.У.}}{K_{Р.М.}},$$

где $K_{Р.М.У.}$ – количество рабочих мест, имеющих удовлетворительную планировку; $K_{Р.М.}$ – общее количество рабочих мест.

Коэффициент использования фонда рабочего времени ($K_{Р.В.}$) определяется по формуле:

$$K_{Р.В.} = 1 - \frac{\Pi_{\Phi} - \Pi_{П}}{\Pi_{П}},$$

где Π_{Φ} , $\Pi_{П}$ – фактические и планируемые потери рабочего времени, % к номинальному фонду рабочего времени.

Уровень организации ремонта и обслуживания оборудования ($K_{РЕМ.}$) определяется по формуле:

$$K_{РЕМ.} = \frac{T_{ПР}}{T_{\Phi}},$$

где $T_{ПР}$ – время простоев оборудования, предусмотренное технологическим режимом и системой ремонта оборудования; T_{Φ} – фактическое время простоев оборудования.

Техническая вооруженность труда (Φ_T) определяется по формуле:

$$\Phi_T = \frac{\Phi_A}{\Psi_{ОБЩ}},$$

где Φ_A – стоимость активной части основных фондов.

Фондовооруженность труда (Φ_B) определяется по формуле:

$$\Phi_B = \frac{\Phi}{\Psi_{ОБЩ}},$$

где Φ – стоимость основных фондов.

Коэффициент использования производственной площади (B_S) определяется по формуле:

$$B_S = \frac{V}{S_N},$$

где V – выручка от реализации услуг за анализируемый период (месяц, квартал, год), тыс. руб.; S_N – величина производственной площади цеха (участка) предприятия, м.

Уровень непрерывности выполнения услуг ($K_{Н.ПР}$) определяется по формуле:

$$K_{Н.ПР} = \frac{T_{ТЕХН.ПР.}}{T_{ТЕХН.ФАКТ.}},$$

где $T_{ТЕХН.ПР.}$ – проектируемое время технологического цикла выполнения услуг; $T_{ТЕХН.ФАКТ.}$ – фактически достигнутая продолжительность технологического цикла выполнения услуг.

Коэффициент качества исполнения услуги ($K_{К.Ц.}$) определяется по формуле:

$$K_{К.Ц.} = \frac{O_{СД.}}{O_{ОБЩ.}},$$

где $O_{СД.}$ – количество заказов, сданных заказчику с первого предъявления (без возврата на переделку, повторную обработку и т. п.); $O_{ОБЩ.}$ – общее количество выполненных заказов в анализируемом периоде.

Приведенные показатели оценки организации основного производства могут использоваться как для анализа деятельности предприятия сферы сервиса, так и для экономического обоснования выбора наиболее рациональных форм организации производства и труда.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ И ПРОДУКЦИИ

4.1. Понятие и показатели качества услуг и продукции

В современных условиях развития в стране рыночных условий особую значимость приобретает конкурентоспособность услуг (товаров, работ) на рынке. Как известно, понятие конкурентоспособности многогранно и в общем виде включает следующее: цена услуги (товара); точные сроки выполнения услуг (поставки товаров); уровень сервисного обслуживания; стабильность качества. В настоящее время каждый предприниматель должен понимать, что качество услуги (товара) имеет первостепенное значение; оно является самым эффективным средством удовлетворения требований потребителей.

Качество – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Широко распространена классификация свойств продукции (товара) по десяти группам.

Показатели назначения характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обуславливают область применения продукции. Для продукции производственно-технического назначения основным может служить показатель производительности, показывающий, какой объем продукции может быть выпущен с помощью оцениваемой продукции или какой объем производственных услуг может быть оказан за определенный промежуток времени.

Показатели надежности – безотказность, сохраняемость, ремонтпригодность, а также долговечность изделия. В зависимости от особенностей оцениваемой продукции для характеристики надежности могут использоваться как все четыре, так и некоторые из указанных показателей.

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда

при изготовлении и ремонте продукции. Именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

Показатели стандартизации и унификации – это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали изделия делятся на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем меньше оригинальных изделий, тем лучше; это важно, как для изготовителя продукции, так и для потребителя.

Эргономические показатели отражают взаимодействие человека с изделием, его соответствие гигиеническим, антропометрическим, физиологическим и психологическим свойствам человека, проявляющимся при пользовании изделием.

Эстетические показатели характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения и стабильность товарного вида изделия.

Показатели транспортабельности выражают приспособленность продукции для транспортировки.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности. При определении патентно-правовых показателей следует учитывать наличие в изделиях новых технических решений, а также решений, защищенных патентами в стране, наличие регистрации промышленного образца и товарного знака как в стране-производителе, так и в странах предполагаемого экспорта.

Экологические показатели – это уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при эксплуатации или потреблении продукции; например, содержание вредных примесей, вероятность выбросов вредных частиц, газов, излучений при хранении, транспортировании и эксплуатации продукции.

Показатели безопасности характеризуют особенности использования продукции с точки зрения безопасности для покупателя и обслуживающего персонала при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании, потреблении продукции.

Количественное значение показателей качества продукции определяется методами:

- экспериментальным, который базируется на применении технических средств и дает возможность оценить наиболее объективно качество продукции;
- органолептическим, позволяющим определить качество продукции с помощью органов чувств по балльной системе;
- социологическим, который основывается на использовании данных учета и анализа потребителей продукции;
- экспертных оценок, базирующихся на количественных оценках специалистами данных видов продукции.

Несмотря на важность сервиса, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки качества услуг, что объясняется рядом их особенностей в сравнении с продуктовыми характеристиками. Такими особенностями являются:

1. Неосвязаемость услуг. Проявляется в сложности спецификации услуг сервисной фирмой, а также в затруднительности их оценки со стороны покупателя.
2. Покупатель зачастую принимает прямое участие в процессе оказания услуг.
3. Услуги потребляются в больших размерах в то же время, когда они оказываются, т. е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.
4. Покупатель никогда не становится собственником покупая услуги.
5. Оказание услуг – это деятельность (процесс), и поэтому услуги не могут быть протестированы, прежде чем покупатель их оплатит.
6. Оказание услуг часто состоит из системы более мелких (субсервисных) действий, причем покупатель оценивает все эти действия. Качество и привлекательность услуг зависят от способности покупателя дать общую оценку действий по оказанию услуг.

Оценка качества услуг при анализе и проектировании должна основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество услуг, он сравнивает некоторые фактические значения параметров оценки качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество услуг признается им удовлетворительным.

Для каждого параметра оценки качества услуг имеются две величины (условные) – ожидаемая покупателем и фактическая. Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя качеством услуги.

Наиболее важными компонентами (параметрами) оценки качества услуг являются следующие:

- осязаемость – та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер, оргтехника, внешний вид персонала);

- надежность – последовательность исполнения «точно в срок» (например, в физическом распределении доставка товара в указанное место и время, а также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение);

- ответственность – желание персонала сервисной фирмы помочь покупателю, гарантии выполнения услуг;

- законченность – обладание необходимыми знаниями и навыками, компетентность персонала;

- доступность – легкость установления контактов с сервисной фирмой, удобное для покупателя время оказания услуг;

- безопасность – отсутствие риска и недоверия со стороны покупателя (например, обеспечение сохранности груза при физическом распределении);

- вежливость – корректность, любезность персонала;

- коммуникабельность – способность персонала разговаривать на языке, понятном покупателю;

- взаимопонимание с покупателем – искренний интерес к покупателю, способность персонала войти в роль покупателя и значение его потребностей.

Потребительские ожидания при оценке качества услуг строятся на основе следующих ключевых факторов (рис. 9):

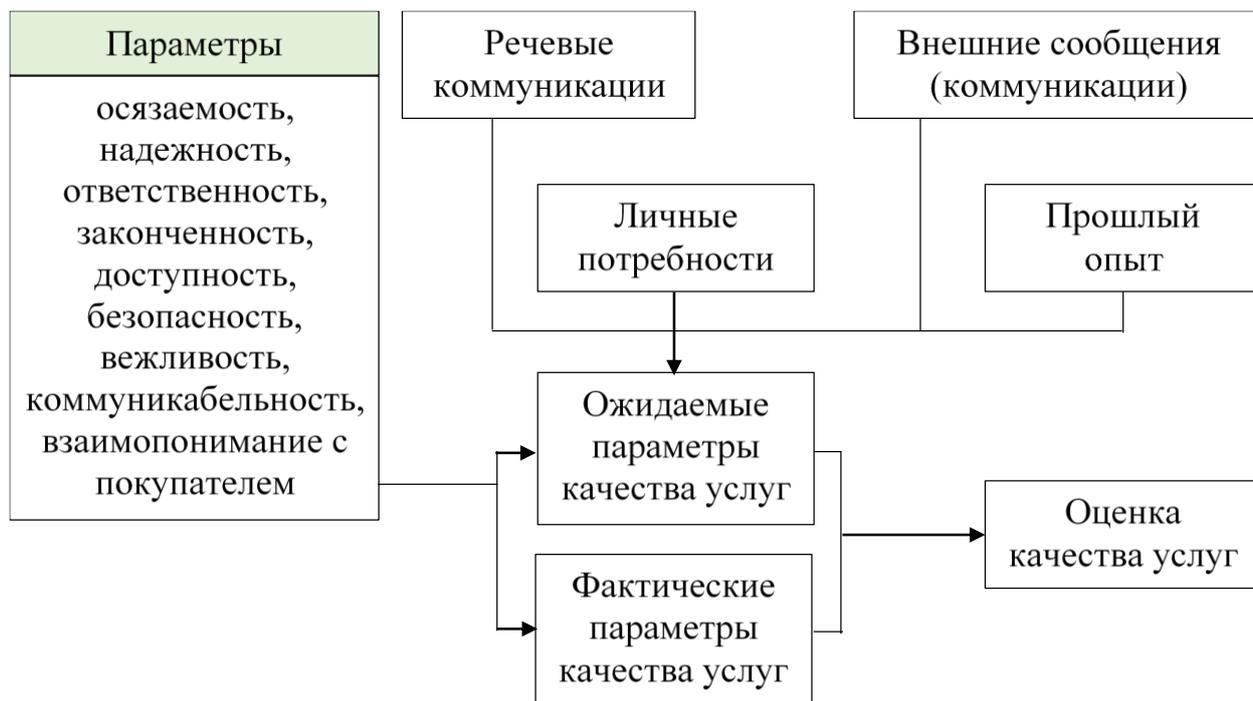


Рис. 9. Схема построения ожиданий покупателей при оценке качества услуг

- речевых коммуникаций (слухов), т. е. той информации об услугах, которую покупатели узнают от других покупателей;
- личных потребностей. Данный фактор относится к личности покупателя, его запросам, представлению о качестве услуг и связан с его характером, политическими, религиозными, общественными и другими взглядами;
- прошлого опыта, т. е. такого рода услуги уже оказывались в прошлом;
- внешних сообщений (коммуникаций) – информации, получаемой от поставщика услуг по радио, телевидению, из прессы (реклама в средствах массовой информации).

Для рационализации логистического управления в каналах продвижения товаров необходимо научиться, во-первых, оценивать параметры качества услуг; во-вторых, построить управление таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения между ожидаемыми и фактическими уровнями качества услуг. Для этого используются различные методы оценок, такие как анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и т. п. Сложность заключается в том,

что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т. е. получить формализованную оценку.

Для предприятий сферы сервиса используется понятие *качества услуги*, которое характеризуется двумя группами показателей:

- показатели, характеризующие качество выполнения услуги;
- показатели, оценивающие качество обслуживания клиентов.

Под *качеством выполнения услуги* понимается степень соответствия изготовленных или отремонтированных изделий действующей нормативно-технической документации, а также индивидуальным запросам клиентов, которые были согласованы при приеме заказов.

При этом необходимо, чтобы свойства изготовленных или отремонтированных изделий соответствовали качеству производственному, т. е. ГОСТам, ТУ, СТП и потребителю, т. е. запросам заказчиков, связанным с особенностями их потребностей.

Производственные и потребительские стороны качества услуги должны находиться в полном соответствии.

Каждое изделие, выполненное по индивидуальному заказу, а также качество и долговечность отремонтированной вещи должны соответствовать лучшим образцам как по техническим, эксплуатационным параметрам, так и по художественно-эстетическим свойствам и показателям.

Качество выполнения заказа может быть оценено в баллах. Такие методики оценки используются на предприятиях химической чистки и крашения одежды, прачечных.

Для оценки качества выполнения заказа может быть использован такой показатель, как удельный вес заказов, сданных заказчику с первого предъявления.

Определенным показателем качества выполнения услуг могут служить и наличие жалоб (наличие благодарственных отзывов) на качество выполненных услуг.

Качество обслуживания клиентов – совокупность условий, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при пользовании услугами.

Показателями, которые могут быть использованы для оценки качества обслуживания, являются следующие:

- количество видов оказываемых услуг;
- удельный вес услуг, реализованных предприятием по прогрессивным формам обслуживания;
- удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки;
- удельный вес срочных заказов в общем количестве заказов;
- количество жалоб или наличие благодарственных отзывов потребителей на культуру обслуживания.

Удельный вес услуг, реализованных по прогрессивным формам обслуживания, можно определить по формуле:

$$Y_{\text{ПР}} = \frac{V_{\text{ПР.}}}{V_{\text{ОБЩ.}}} \cdot 100\% ,$$

где $V_{\text{ПР.}}$ – объем услуг, выполненных по прогрессивным формам обслуживания (экономящим время клиента); $V_{\text{ОБЩ.}}$ – общий объем услуг, оказанных предприятием.

Удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{У.С.}} = \frac{O_{\text{У.С.}}}{O_{\text{ОБЩ.}}} \cdot 100\% ,$$

где $O_{\text{У.С.}}$ – количество заказов, выполненных в установленные сроки;

$O_{\text{ОБЩ.}}$ – общее количество реализованных заказов. Удельный вес срочных заказов определяется по формуле

$$Y_{\text{СР.З.}} = \frac{O_{\text{СР.З.}}}{O_{\text{ОБЩ.}}} \cdot 100\% , \quad (4.3)$$

где $O_{\text{СР.З.}}$ – количество заказов, выполненных предприятием сервиса срочно (в присутствии клиента, за 24–72 часа).

Качество услуг имеет не только экономическое, но и социальное значение. В случае некачественно выполненной услуги предприятие сферы сервиса имеет прямые и дополнительные затраты, ибо в этом случае оно обязано за свой счет

повторно выполнить услугу, затрачивая на это материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Оно несет не только материальный, но и моральный ущерб. Клиентам приходится затрачивать дополнительное время на повторное получение услуги, потребители в этих случаях предъявляют обоснованные претензии к предприятиям сферы сервиса, что, безусловно, скажется на имидже и конкурентоспособности предприятия на рынке услуг.

4.2. Факторы, формирующие качество услуг и продукции

Качество услуг и продукции формируется под воздействием целого ряда факторов. При формировании качества услуги все факторы целесообразно разделить на три группы (рис. 10).



Рис. 10. Факторы, формирующие качество бытовой услуги

Первая группа факторов определяет качество исполнения услуги предприятием сервиса и учитывает, насколько эффективно проведена комплексная подготовка выполнения услуг (разработка новых видов услуг, совершенствование конструкторской и технологической подготовки, повышение эффективности технологических процессов выполнения услуг); каково качество материалов, которые применены при выполнении той или иной услуги; насколько прогрессивна применяемая технология; соответствует ли оборудование современному уровню техники и др.

Вторая группа факторов оказывает существенное влияние на обеспечение качества обслуживания клиентов. Как известно, основной задачей повышения качества обслуживания клиентов является сведение до минимума затрат времени заказчика на получение услуги. Поэтому среди факторов данной группы целесообразно учитывать: насколько обеспечена комплексность обслуживания клиентов (количество групп и видов услуг, оказываемых в одном месте); какие способы доведения услуг до потребителя (формы обслуживания) использует предприятие сферы сервиса, как оценивают эти формы потребители и насколько широко наиболее рациональные из них развиты; размещение предприятий сферы сервиса; используемые режимы работы; уровень этики и культуры обслуживания клиентов.

Третья группа факторов влияет как на качество исполнения услуги, так и на качество обслуживания клиентов. Среди этой группы факторов наибольшее значение имеют: профессионально-квалификационный уровень персонала; степень прогрессивности организации труда (используемые формы разделения и кооперации труда; методы и приемы труда, условия труда работников, выполняющих услуги для населения, организация и обслуживание рабочих мест); мотивация персонала (использование эффективных форм материального и морального поощрения, обеспечение персоналу условий карьерного роста, использование рациональных методов адаптации персонала, формирование у сотрудников приверженности фирме и т. п.); соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины.

При анализе факторов, влияющих на качество услуг, целесообразно рассмотреть, на каких этапах выполнения услуги какие факторы оказывают определяющее влияние на формирование ее качества. Рассмотрим эти этапы на примере изготовления изделия по заказам населения (табл. 4).

Таблица 4

Этапы и факторы формирования качества изделий, изготовленных по индивидуальным заказам клиентов

Этапы формирования	Виды деятельности	Факторы, формирующие качество продукции
1. Стадия проектирования продукции (допро-изводственная)	Комплексная подготовка производства (моделирование и конструирование изделия, технологическая и организационная подготовка производства)	1. Информационное обеспечение проектирования техники и технологии производства продукции, 2. Квалификация персонала, 3. Возможность экспериментальной проверки параметров новой продукции, 4. Уровень технической оснащенности проектных работ
2. Производство продукции (изделий)	Организация и функционирование производственного процесса	1. Качество исходных материалов, 2. Степень прогрессивности технологии, 3. Степень прогрессивности технологического оборудования, 4. Организация производства и труда, 5. Квалификация персонала, 6. Мотивация персонала, 7. Соблюдение технологической и трудовой дисциплины
3. Реализация продукции	Доведение до потребителя	Качество используемых транспортных средств
4. Эксплуатация (потребление)	Гарантийное обслуживание	

4.3. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции

Технический контроль на предприятии призван обеспечивать выпуск продукции (услуг), соответствующих требованиям технической документации и пожеланиям заказчика; способствовать выполнению услуг с наименьшими затратами времени и средств; предоставлять исходные данные и материалы, которые могут быть использованы в целях разработки мероприятий по повышению качества услуг.

Технический контроль представляет собой комплекс взаимосвязанных и проводимых в соответствии с установленным порядком контрольных операций.

Классификация форм организации контроля качества услуг и продукции

Признак классификации	Форма контроля	Характеристика форм контроля
1. Место осуществления контрольных операций	1.1. Стационарный	Проводится на рабочем месте контролером качества
	1.2. Летучий	Имеет характер инспектирования и инструктажа; осуществляется технологом, мастером участка (смены)
2. Периодичность выполнения контрольных операций	2.1. Систематический (непрерывный)	Осуществляется постоянно на всех рабочих местах и операциях
	2.2. Периодический	Осуществляется на отдельных операциях (рабочих местах) и распространяется на рабочих, допустивших дефекты в работе
3. Количество охватываемых контролем изделий	3.1. Сплошной	Контролю подвергаются все изделия, выполненные (отремонтированные) в данном подразделении (на предприятии)
	3.2. Выборочный	Контролю подвергается часть изделий (услуг), представляющих всю совокупность
4. Количество охватываемых контролем операций	4.1. Пооперационный	Контроль осуществляется после выполнения каждой технологической операции; выполняется самим рабочим; носит название "самоконтроль"
	4.2. Межоперационный	Осуществляется на так называемых контрольно-установочных операциях (т. е. после выполнения ряда операций)
5. Метод осуществления контрольных операций	5.1. Визуальный	Оцениваются внешние характеристики объекта с помощью органов чувств
	5.2. Геометрический	Проверяются размеры и другие геометрические параметры объекта контроля
	5.3. Аналитический	Осуществляется с применением аналитических методов, это физический, химический, механический, металлографический контроль
6. Порядок выполнения контроля во времени	6.1. Предварительный	Контроль качества исходных материалов
	6.2. Предупредительный	Выполнение контрольных операций в ходе осуществления процесса выполнения услуги
	6.3. Финишный	Контроль качества выполненной услуги
7. Исполнители контрольных операций	7.1. Контроль, выполняемый производственным персоналом	
	7.2. Контроль, выполняемый специальным персоналом	
	7.3. Инспекционный (внешний) контроль	
	7.4. Государственный (внешний) контроль	

Общие принципы рациональной организации технического контроля сводятся к следующим:

- технический контроль должен охватывать все элементы и стадии процесса оказания услуги;

- техника, методы и организационные формы контроля должны полностью соответствовать особенностям техники, технологии и организации процесса оказания услуг;

- эффективность рациональной организации контроля в целом и отдельных ее элементов должна быть обоснована надлежащими экономическими расчетами;

- система контроля должна обеспечивать четкое и обоснованное распределение обязанностей и ответственности между отдельными исполнителями и различными подразделениями предприятия;

- система контроля должна использовать эффективные методы материального поощрения и материальной ответственности за нарушение требований к качеству услуг и продукции.

Классификация возможных форм контроля качества услуг и продукции приведена в таблице 5.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЧЕСТВЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

5.1. Особенности деятельности по оказанию услуг индивидуальным предпринимателем и юридическим лицом

Прежде чем начать разговор о том, как организовать деятельность по оказанию услуг, ознакомимся с некоторыми важными аспектами.

1. Договоры. Начиная свой бизнес, человек вступает в сферу действия гражданско-правовых отношений. Необходимо заключать договоры с другими экономическими субъектами или с гражданами – физическими лицами на выполнение работ, оказание услуг, поставку товаров. Виды договоров, порядок их заключения и расторжения определены в [Гражданском кодексе Российской Федерации](#). Там же дается определение *предпринимательской деятельности* – как самостоятельной, осуществляемой на свой риск и направленной на систематическое получение дохода.

2. Налоговая система. Сведения о системе налогов и сборов, порядке их исчисления и уплаты, о представлении налоговых деклараций и о взаимоотношениях с налоговыми органами содержатся в [Налоговом кодексе Российской Федерации](#). Также налоговое законодательство включает в себя федеральные и региональные законы о налогах и сборах, нормативные правовые акты муниципальных образований.

Если налоги не уплачены в срок, то налоговый орган принимает меры по их взысканию, например, за счет средств на счетах в банках или даже за счет имущества неплательщика (ст. 46, 47, 76 [Налогового кодекса](#)). Если же финансовое положение не позволяет погасить долг, то налоговый орган может предоставить отсрочку или рассрочку по уплате налогов. Для этого, правда, должны быть основания, перечисленные в ст. 64 [Налогового кодекса](#).

Минфин России и ФНС России вправе в пределах своей компетенции издавать нормативные документы по вопросам, связанным с налогами. Например, приказы, которыми утверждаются формы налоговых деклараций.

3. Структура налоговых органов. Построена по территориальному признаку. Это значит, что индивидуальный предприниматель будет состоять на учете в налоговом органе по месту жительства (ИФНС), а также в иных налоговых органах, если будут основания (например, как плательщик ЕНВД или в случае применения патентной системы налогообложения). В ИФНС будут подаваться налоговые декларации.

По отношению к налоговой инспекции вышестоящим налоговым органом является Управление ФНС России по субъекту Российской Федерации (области, краю, республике) – УФНС. Существует право обжаловать решения или действия налоговой инспекции, обратившись в региональное управление. Сделать это можно в электронном виде. Для этого необходимо воспользоваться сервисом [«Обратиться в ФНС»](#). Он размещен на всех сайтах УФНС в разделе [«Электронные сервисы»](#). Согласно [Федеральному закону от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»](#) налоговый орган обязан направить официальный ответ в течение 30 календарных дней. Ответ может быть дан как в электронном виде, так и на бумажном носителе. Форма направления ответа выбирается самостоятельно.

Вышестоящим органом по отношению к УФНС по субъекту Российской Федерации является Федеральная налоговая служба (ФНС России).

4. Страховые взносы. Порядок исчисления и уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды (Пенсионный фонд, Фонд социального страхования и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования), как и размер тарифов, регулируется [Федеральным законом от 24.07.2009 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования»](#). Все подробности можно узнать в территориальном органе соответствующего внебюджетного фонда.

5. Денежные расчеты. Порядок проведения всех наличных и безналичных расчетов регулируется Банком России.

6. Лицензирование. Некоторые виды деятельности разрешается вести только при наличии лицензии (например, производить лекарства, оказывать

услуги связи, охраны и пр.). Порядок получения лицензий закреплен [Федеральным законом от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»](#).

В данной главе учебного пособия приводятся пошаговые инструкции по аспектам государственной регистрации, выбору системы налогообложения, оформления платежного поручения, применения контрольно-кассовой техники, действий при проведении проверок органами Федеральной налоговой службы, реорганизации и прекращению деятельности по оказанию услуг.

5.1.1. Государственная регистрация индивидуального предпринимателя

Любой бизнес существует в рамках определенного правового поля. Чтобы узаконить бизнес, необходимо пройти государственную регистрацию. Предпринимательство без регистрации незаконно и влечет административную, а иногда и уголовную ответственность.

1. Выбор способа оформления и подачи документов. Документы могут быть подготовлены и поданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

- на бумаге;
- с использованием одного из двух специальных сервисов, разработанных ФНС России.

На сервисах регистрации необходимо:

1. Заполнить в интерактивном режиме заявление на регистрацию, оплатить госпошлину и направить заявление в налоговую инспекцию. Это можно реализовать при помощи сервиса [«Подача заявки на государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя»](#).

При этом электронной цифровой подписи (ЭЦП) не потребуется – личность будет подтверждена при личном визите в инспекцию за готовыми документами. Приглашение придет на тот адрес электронной почты, который будет указан. Сервис доступен и в виде [приложения для iPad](#).

2. Подготовить полный пакет документов в электронном виде и направить его в налоговый орган можно с помощью сервиса [«Поддача электронных документов на государственную регистрацию»](#).

При формировании электронного пакета образы документов должны быть отсканированы с [учетом определенных технических требований](#) и подписаны усиленной квалифицированной электронной подписью, либо нотариуса. Получить личную ЭЦП можно в [специализированных удостоверяющих центрах](#). Ключ электронной подписи должен быть действителен на момент подписания электронного документа и на день направления документов в налоговый орган. Электронные документы упаковываются в транспортный контейнер с описью вложения.

2. Формирование пакета документов. Порядок подготовки документов зависит от выбранного способа оформления и подачи. Правила государственной регистрации устанавливает [Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#). Для регистрации совершеннолетнего гражданина Российской Федерации, в качестве индивидуального предпринимателя потребуются следующие документы:

1. Заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя ([форма № Р21001](#)).

Заявление можно распечатать и заполнить на бумаге, либо сформировать в электронном виде, используя [сервисы подачи документов на регистрацию](#);

– копия российского паспорта;

– квитанция об уплате госпошлины. Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса [«Уплата госпошлины»](#).

При подаче документов на регистрацию можно приложить заявление о применении [упрощенной системы налогообложения](#).

3. Подача документов. Документы могут быть переданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

– лично – если заявитель представляет документы лично и при этом предъявляет паспорт, то нотариального свидетельствования не требуется;

- через представителя по нотариально удостоверенной доверенности;
- по почте с объявленной ценностью и описью вложения – подпись заявителя и копия паспорта должны быть засвидетельствованы нотариально;
- в электронном виде – при направлении документов в форме электронных документов, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью заявителя, нотариального свидетельствования подлинности подписи заявителя не требуется.

Инспекция Федеральной налоговой службы примет документы и выдаст или направит расписку в их получении.

Исчерпывающий список причин для отказа приведен в п. 1 ст. 23 [Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#), среди которых:

- неправильно заполненное заявление;
- неполный пакет документов, предоставляемых заявителем;
- обращение в налоговую инспекцию не по месту постоянной регистрации (прописки) заявителя;
- заявитель уже зарегистрирован как индивидуальный предприниматель и не оформил процедуру ликвидации;
- по решению суда гражданин лишен права заниматься предпринимательской деятельностью в течение определенного срока;
- заявитель уже был зарегистрирован как ИП, но прошел процедуру банкротства или деятельность была прекращена принудительно, то в течение одного года после этого он не имеет права снова регистрироваться как ИП.

Отдельная категория отказов – выбор в качестве предпринимательского дела одного из тех видов деятельности, которые входят в официально запрещенный для ИП перечень. Итак, индивидуальный предприниматель не имеет права заниматься следующими видами работ:

- производством алкоголя и продажей алкогольных напитков оптом и в розницу;
- любой деятельностью, связанной с производством и распространением наркотических препаратов и психотропных веществ;

- производством лекарственных препаратов;
- воздушными перевозками;
- разработкой, производством и ремонтом авиатехники;
- космической деятельностью;
- любой деятельностью, объектом которой являются оружие и боеприпасы;
- производством пиротехники, распространением пиротехники четвертого и пятого классов;
- частной охранной деятельностью;
- анализом промышленной безопасности;
- продажей электрической энергии;
- организацией инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов;
- трудоустройством граждан за рубежом.

4. Получение свидетельства. Если все документы в порядке, через 5 рабочих дней в налоговой инспекции необходимо получить:

- свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя;
- лист записи Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП);
- уведомление о постановке на учет физического лица в налоговом органе в качестве индивидуального предпринимателя;
- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе (если не выдавалось раньше). В нем указывается идентификационный номер налогоплательщика – ИНН.

Документы можно забрать лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности. Их могут направить на указанный адрес по почте.

Первые четыре цифры идентификационного номера налогоплательщика указывают на код налогового органа, присвоившего ИНН (код ИФНС). Следующие цифры – порядковый номер записи о налогоплательщике в территориальном разделе Единого государственного реестра налогоплательщиков. Две последние цифры – контрольное число, рассчитывается по специальному алгоритму.

5. Заказ печати и открытие счета. После регистрации в качестве индивидуального предпринимателя и постановки на учет, можно (но не обязательно) изготовить собственную печать.

Представляется возможным открыть счет в банке, а также, в случае предоставления банком такой возможности, использовать для проведения электронных расчетов корпоративное электронное средство платежа (КЭСП).

Порядок использования корпоративного электронного средства платежа установлен [Федеральным законом от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»](#).

И печать, и банковский счет будут необходимы для заключения гражданско-правовых договоров с другими предпринимателями или организациями, а также для проведения безналичных расчетов.

Со 2 мая 2014 г. отменена обязанность налогоплательщиков сообщать в налоговые органы об открытии (закрытии, изменении реквизитов) счетов (лицевых счетов) в банке.

5.1.2. Права и обязанности налогоплательщиков – индивидуальных предпринимателей

У каждого налогоплательщика, в том числе и у индивидуального предпринимателя, есть свои права и обязанности. Их нужно знать и при этом помнить, что соблюдения норм закона налогоплательщик вправе требовать и от Федеральной налоговой службы.

Права плательщика налогов регламентированы ст. 21 [Налогового кодекса](#), обязанности плательщика налогов – ст. 23 [Налогового кодекса](#).

10 основных прав налогоплательщика ИП:

1. Получать в налоговой инспекции бесплатную информацию о всех налогах и сборах.
2. Получать требуемые формы налоговых деклараций и разъяснения о порядке их заполнения.

3. Использовать налоговые льготы, если они предусмотрены законодательством о налогах и сборах.

4. Проводить зачет или возврат сумм излишне уплаченных либо излишне взысканных налогов, пеней, штрафов.

5. Представлять пояснения по исчислению и уплате налогов, а также по актам проведенных налоговых проверок.

6. Требовать от должностных лиц налоговых органов соблюдения законодательства о налогах и сборах.

7. Не выполнять неправомерные акты и требования налоговых органов.

8. Обжаловать в установленном порядке акты налоговых органов и действия (бездействие) их должностных лиц.

9. На соблюдение и сохранение налоговой тайны.

10. При получении доходов, не связанных с предпринимательской деятельностью и облагаемых по ставке 13 %, получать налоговые вычеты: стандартные, социальные, имущественные и профессиональные.

8 основных обязанностей налогоплательщика ИП:

1. Уплачивать законно установленные налоги и сборы.

2. Встать на учет в соответствующей налоговой инспекции.

3. Вести в установленном порядке учет доходов и расходов.

4. Представлять налоговые декларации.

5. Применять контрольно-кассовую технику (или бланки строгой отчетности).

6. Представлять по запросу своей налоговой инспекции Книгу учета доходов и расходов и хозяйственных операций.

7. Сообщать по утвержденной форме в налоговую инспекцию обо всех случаях участия в российских и иностранных организациях в течение 1 календарного месяца.

8. Не менее 4 лет обеспечивать сохранность бухгалтерской и налоговой отчетности.

5.1.3. Государственная регистрация предприятия сервиса в качестве юридического лица

1. Выбор формы. Еще до подачи документов на регистрацию нужно выбрать организационно-правовую форму для юридического лица, а также определить, по какому адресу будет поддерживаться связь с фирмой.

Самыми распространенными организационно-правовыми формами юридических лиц являются:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- акционерные общества. Выделяют 2 вида акционерных обществ – непубличные акционерные общества – АО (ранее назывались закрытыми акционерными обществами или ЗАО) и публичные акционерные общества – ПАО (ранее назывались открытыми акционерными обществами или ОАО).

Выбрать можно любую из них, однако стоит учитывать, что для малого предпринимательства наиболее удобной формой деятельности считается ООО.

С 5 мая 2014 г. исключена обязанность учредителей ООО по оплате половины уставного капитала на момент регистрации ООО. Учредитель оплачивает свою долю в уставном капитале в определенный договором об учреждении (решением единственного учредителя) срок, но не позднее четырех месяцев с момента регистрации.

Порядок учреждения ООО регламентирован ст. 11 [Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»](#), порядок учреждения АО (ранее ЗАО), ПАО (ранее ОАО) – ст. 9 [Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»](#).

2. Определяемся с адресом. Адресом регистрации юридического лица считается тот адрес, по которому находится его руководитель – директор, генеральный директор и т. п., или, говоря юридическим языком, «постоянно действующий исполнительный орган компании».

В качестве адреса организации можно использовать адрес собственного офиса учредителя, в том числе и домашний адрес руководителя фирмы. Адресом компании может быть и адрес арендованного помещения.

Главное, чтобы по адресу регистрации можно было действительно связаться с компанией.

Существуют фирмы, которые специализируются на создании и продаже готовых компаний. Соблазн обратиться к ним велик. Однако адресом такой готовой компании нередко становится так называемый адрес массовой регистрации, по которому могут быть зарегистрированы десятки компаний. Желательно убедиться, что не предложен один из них. Для этого можно воспользоваться сервисом [«Адреса массовой регистрации»](#).

Для налоговых органов адрес массовой регистрации является один из признаков фирмы-однодневки.

Правила государственной регистрации установлены [Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#).

3. Выбор способа оформления и подачи документов. Документы могут быть подготовлены и поданы в налоговую инспекцию любым удобным для вас способом:

– на бумаге;

– в электронном виде. Для этого можно воспользоваться специальным программным обеспечением или сервисом, разработанными ФНС России.

В программе и сервисе регистрации необходимо:

1. Заполнить в интерактивном режиме заявление и направить его в налоговую инспекцию. Это можно реализовать при помощи [Программы подготовки документов, используемых при регистрации юридических лиц](#). Достаточно ввести данные, и программа заполнит все графы.

2. Подготовить полный пакет документов в электронном виде и направить его в налоговый орган можно используя сервис [«Подача электронных документов на государственную регистрацию»](#).

При формировании электронного пакета образцы документов должны быть отсканированы [с учетом определенных технических требований](#) и подписаны усиленной квалифицированной электронной подписью заявителя, либо нотариуса.

Получить личную ЭЦП можно [в специализированных удостоверяющих центрах](#). Ключ электронной подписи должен быть действителен на момент подписания электронного документа и на день направления документов в налоговый орган. Электронные документы упаковываются в транспортный контейнер с описью вложения.

4. Формирование пакета документов. Порядок подготовки документов зависит от выбранного [способа оформления и подачи](#).

Правила государственной регистрации устанавливает [Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#).

Для регистрации потребуются следующие документы:

1. Заявление о государственной регистрации юридического лица при создании ([форма № Р11001](#)). Форма заявления о государственной регистрации юридического лица при создании утверждена [приказом ФНС России от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@](#) «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств». Бланк заявления можно распечатать и заполнить на бумаге, либо сформировать в электронном виде, [используя специальную программу, либо сервис](#). Подпись заявителя должна быть засвидетельствована нотариально, за исключением случая, когда заявитель представляет документы лично и одновременно представляет документ, удостоверяющий его личность.

2. Решение о создании, оформленное решением единственного учредителя или протоколом общего собрания учредителей;

3. Устав ООО (АО, ПАО). Представляется в двух подлинных экземплярах в случае представления лично или по почте и в одном экземпляре – при направлении в электронном виде;

4. Квитанция об уплате государственной пошлины в размере 4000 руб. Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса [«Уплата госпошлины»](#);

5. Документ, подтверждающий статус учредителя, если им выступает иностранное юридическое лицо.

Перечень документов для государственной регистрации юридического лица установлен в ст. 12 [Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ](#) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

При подаче документов на регистрацию ООО можно приложить заявление о применении [упрощенной системы налогообложения](#).

5. *Подача документов.* [Документы](#) могут быть переданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

- лично;
- через представителя по нотариально удостоверенной доверенности;
- по почте с объявленной ценностью и описью вложения;

Подпись заявителя должна быть засвидетельствована в нотариальном порядке, за исключением случая, когда заявитель представляет документы лично и одновременно представляет документ, удостоверяющий его личность.

– [в электронном виде](#). Направить электронные документы может как сам заявитель, так и нотариус, засвидетельствовавший подлинность подписи заявителя на заявлении.

Инспекция Федеральной налоговой службы примет документы и выдаст или направит расписку в их получении.

6. *Получение свидетельства.* Если все документы в порядке, в налоговой инспекции через 5 рабочих дней можно получить:

- свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- один экземпляр устава с отметкой регистрирующего органа;
- лист записи Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ);
- свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту ее нахождения. В нем указывается идентификационный номер налогоплательщика – ИНН и код причины постановки на учет – КПП.

ИНН присваивается организации один раз и остается неизменным все время ее существования. При изменении адреса юридического лица меняется только КПП.

Документы можно забрать лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности. Их могут направить в ваш адрес и по почте.

7. Заказ печати. Компания должна иметь круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и адрес.

Фирменное наименование общества может быть также указано на любом иностранном языке или языке народов России.

Обязательные реквизиты печати:

- полное наименование организации;
- место нахождения (город и субъект Российской Федерации);
- основной государственный регистрационный номер (ОГРН).

Дополнительно может указываться сокращенное наименование или наименование на иностранном языке, логотип организации.

Организация может иметь не одну печать. Если у компании есть филиалы и представительства, для них тоже можно заказать отдельные печати, в том числе с надписями «филиал» и «представительство», с указанием их местонахождения, ИНН и КПП.

Кроме того, компания может иметь различные штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

8. Открытие счета в банке. При наличии свидетельств о регистрации и постановке на учет, печати компания может открыть счет в любом банке, а также, в случае предоставления банком такой возможности, использовать для проведения электронных расчетов корпоративное электронное средство платежа (КЭСП).

Порядок открытия счета и перечень необходимых документов определены [Инструкцией Банка России от 30.05.2014 № 153-И «Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам \(депозитам\), депозитных счетов»](#). Порядок использования корпоративного электронного средства платежей установлен [Федеральным законом от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»](#).

Со 2 мая 2014 г. отменена обязанность налогоплательщиков сообщать в налоговые органы об открытии (закрытии, изменении реквизитов) счетов (лицевых счетов) в банке, о возникновении или прекращении права использовать корпоративные электронные средства платежа для переводов электронных денежных средств.

Компания вправе иметь не один расчетный счет, а несколько. Счета могут быть открыты в разных банках, в том числе и в банках, расположенных за пределами Российской Федерации.

5.1.4. Права и обязанности налогоплательщиков – юридических лиц

9 основных прав налогоплательщика – юридического лица:

1. Получать по месту своего учета от налоговых органов бесплатную информацию о действующих налогах и сборах.
2. Получать формы налоговых деклараций, справки и разъяснения о порядке их заполнения.
3. Использовать налоговые льготы, если они предусмотрены действующим законодательством.
4. Проводить зачет или возврат сумм излишне уплаченных либо излишне взысканных налогов, пеней, штрафов.
5. Представлять пояснения по исчислению и уплате налогов, а также по актам проведенных налоговых проверок.
6. Требовать от должностных лиц налоговых органов соблюдения законодательства о налогах и сборах.
7. Не выполнять неправомерные акты и требования налоговых органов.
8. Обжаловать в установленном порядке акты налоговых органов и действия (бездействие) их должностных лиц.
9. На соблюдение и сохранение налоговой тайны.

10 основных обязанностей налогоплательщика – юридического лица:

1. Уплачивать законно установленные налоги и сборы.
2. Вести в установленном порядке учет доходов и расходов.
3. Представлять налоговые декларации.
4. Исполнять обязанности налогового агента.
5. Применять контрольно-кассовую технику (или в предусмотренных случаях бланки строгой отчетности).

6. Сообщать в свой налоговый орган обо всех подразделениях, созданных на территории Российской Федерации (кроме филиалов и представительств) в течение 1 месяца со дня создания. Об изменении сведений об обособленном подразделении – в течение 3 дней со дня изменения.

7. Сообщать по утвержденной форме в свой налоговый орган обо всех обособленных подразделениях российской организации на территории Российской Федерации, которые закрываются, в течение 3 дней со дня принятия решения о закрытии.

8. Сообщать по утвержденной форме в налоговую инспекцию обо всех случаях участия в российских и иностранных организациях в течение 1 календарного месяца.

9. Не менее 4 лет обеспечивать сохранность налоговой и в течение 5 лет бухгалтерской отчетности.

10. Нести иные обязанности, предусмотренные законодательством о налогах и сборах.

5.1.5. Выбор режима налогообложения

Для бизнеса можно выбирать режим налогообложения – общий или специальный. Ознакомимся с их особенностями и ограничениями, чтобы сделать правильный выбор. После регистрации человека в качестве индивидуального предпринимателя он продолжает платить налоги, которые до этого уплачивал как физическое лицо:

1. Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) – при получении заработной платы, а также доходов от продажи или сдачи в аренду недвижимости.

2. Транспортный налог – если на индивидуального предпринимателя зарегистрирован автомобиль.

3. Земельный налог – если индивидуальный предприниматель является собственником (владельцем) участка земли. По земельным участкам, используемым для предпринимательской деятельности, налог исчисляется и уплачивается индивидуальным предпринимателем самостоятельно.

4. Налог на имущество физических лиц – если в собственности имеется недвижимость (дачи, квартиры, гаража и пр.).

Кроме того, появляется обязанность уплатить налог с доходов от предпринимательской деятельности. Вид и размер налогов, а также порядок их уплаты и представления отчетности определяются тем налоговым режимом (системой налогообложения), который будет выбран.

5 вариантов уплаты налогов

1. Общий налоговый режим.

2. Специальные налоговые режимы, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации:

2.1. Упрощенная система налогообложения (УСН).

2.2. Патентная система налогообложения (ПСН).

2.3. Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН).

2.4. Единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

Общий налоговый режим является основным и применяется по умолчанию, если индивидуальный предприниматель не подал в налоговый орган заявление о переходе на один из специальных налоговых режимов.

Главные налоги, которые предприниматель должен уплачивать при общем режиме:

– налог на доходы физических лиц (НДФЛ);

– налог на добавленную стоимость (НДС).

Специальные налоговые режимы применяются для того, чтобы максимально облегчить жизнь субъекту малого предпринимательства.

Любой специальный налоговый режим предполагает замену нескольких основных налогов одним (единым).

Индивидуальный предприниматель имеет право совмещать упрощенную и патентную систему налогообложения. Список видов деятельности, по которым можно применять ПСН, приведен в гл. 26.5 [Налогового кодекса](#) и насчитывает 47 позиций. Если индивидуальный предприниматель одновременно занимается и видами деятельности, которых нет в этом списке, он вправе использовать по ним «упрощенку».

5.1.6. Общая система налогообложения для индивидуальных предпринимателей

В связи с предпринимательской деятельностью (на общем налоговом режиме), индивидуальный предприниматель должен платить:

1. Налог на доходы физических лиц – в случае, если в данном налоговом периоде получен доход.
2. Налог на добавленную стоимость – если производились операции, облагаемые данным налогом.
3. НДФЛ за своих сотрудников – при наличии сотрудников в штате.

Кроме того, индивидуальный предприниматель обязан платить налоги на собственность как физическое лицо.

4. Транспортный налог за личный транспорт.
5. Налог на имущество за квартиру, дом, дачу.
6. Земельный налог за земельный участок.
7. Водный налог за колодец или скважину.

1. Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) – один из важнейших налогов. Он не так прост, как кажется на первый взгляд. Тем более, что уплачивать его придется с доходов от предпринимательской деятельности. Ознакомимся с правилами его начисления и уплаты.

Правила уплаты налога в течение года.

1. Определение предполагаемого дохода. В пятидневный срок по истечении месяца, в котором получен доход от предпринимательской деятельности, нужно подать в налоговую инспекцию декларацию по форме [4-НДФЛ](#). В ней указывается сумма предполагаемого дохода – она определяется самостоятельно.

Обязанность и порядок представления налоговой декларации физическими лицами определены п. 7 ст. 227 [Налогового кодекса](#).

Форма налоговой декларации о предполагаемом доходе физического лица (форма [4-НДФЛ](#)) утверждена [приказом ФНС России от 27.12.2010 № ММВ-7-3/768](#).

Форму [4-НДФЛ](#) о предполагаемых доходах нужно отличать от формы [3-НДФЛ](#) о фактически полученных доходах.

Налоговая инспекция, оценив предполагаемый доход, исчислит суммы авансовых платежей, которые вы должны уплачивать, и пришлет вам уведомление. Подтверждать какими-то документами сумму предполагаемого дохода, заявленного в декларации по форме [4-НДФЛ](#) не нужно. Если окажется, что сумма дохода определена неверно, никакая ответственность за это действующим законодательством не предусмотрена.

2. Уплата налога авансом. Сроки для уплаты авансовых платежей по налогу на доходы индивидуального предпринимателя:

– за январь–июнь – не позднее 15 июля текущего года в размере половины годовой суммы авансовых платежей;

– за июль–сентябрь – не позднее 15 октября текущего года в размере одной четвертой годовой суммы авансовых платежей;

– за октябрь–декабрь – не позднее 15 января следующего года в размере одной четвертой годовой суммы авансовых платежей.

3. Подведение итогов года. По итогам года индивидуальный предприниматель уплачивает оставшуюся часть налога. А еще представляет в налоговую инспекцию декларацию по форме [3-НДФЛ](#) не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным.

Форма налоговой декларации по налогу на доходы физических лиц (форма [3-НДФЛ](#)) утверждена [приказом ФНС России от 10.11.2011 № ММВ-7-3/760](#).

Декларацию можно заполнить и сдать любым удобным способом:

– на бумаге;

– в электронном виде. Для этого нужно скачать и установить программу [«Декларация»](#), разработанную ФНС России.

Правила уплаты налога по итогам года.

1. Определение суммы дохода. В расчет берутся доходы от предпринимательской деятельности.

2. Расчет суммы профессиональных налоговых вычетов. *Профессиональные налоговые вычеты* – это расходы, которые непосредственно связаны с предпринимательской деятельностью и всегда могут быть документально подтверждены.

При отсутствии подтверждающих документов вычет предоставляется в соответствии со ст. 221 [Налогового кодекса](#).

3. Определение налоговой базы. Для этого из суммы доходов нужно вычесть сумму профессиональных налоговых вычетов.

4. Расчет налога. Умножаем налоговую базу на ставку НДФЛ 13 %.

5. Расчет платежа в бюджет. При расчете общей суммы НДФЛ, подлежащей уплате в бюджет по итогам года, учитываются суммы авансовых платежей по налогу, фактически уплаченные в бюджет.

Разберем детально конкретную ситуацию. Допустим, доходы индивидуального предпринимателя от предпринимательской деятельности составили 30000 руб., а расходы, связанные с предпринимательской деятельностью и подтвержденные документами, – 20000 руб.

1. Определяем налоговую базу:

$$\text{Налоговая база} = 30000 \text{ руб.} - 20000 \text{ руб.} = 10000 \text{ руб.}$$

2. Рассчитываем сумму налога к уплате:

$$\text{Сумма налога} = 10000 \text{ руб.} \times 13 \% = 1300 \text{ руб.}$$

Теперь предположим, что при той же сумме доходов 30000 руб. у индивидуального предпринимателя отсутствуют документы, подтверждающие расходы, понесенные в связи с осуществлением предпринимательской деятельности. Техника расчета в этом случае немного меняется.

1. Определяем налоговую базу:

$$\text{Налоговая база} = 30000 \text{ руб.} - 30000 \text{ руб.} \times 20 \% = 24000 \text{ руб.}$$

2. Рассчитываем сумму налога:

$$\text{Сумма налога} = 24000 \text{ руб.} \times 13 \% = 3120 \text{ руб.}$$

2. Налог на добавленную стоимость (НДС). При проверках налоговые инспекторы обращают на этот налог самое пристальное внимание. Поэтому необходимо детально разобраться, как начислять, принимать к вычету и когда выставлять счета-фактуры.

1. Определение, за что платится налог. НДС в общем случае облагаются реализация товаров (работ, услуг; далее – товаров) и передача имущественных прав на территории Российской Федерации. Кроме того, НДС облагаются:

- выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- ввоз товаров на территорию Российской Федерации.

Операции, не облагаемые НДС, определены в п. 2 ст. 146, а также в ст. 149

[Налогового кодекса](#). Вот некоторые из них:

- осуществление операций, связанных с обращением российской или иностранной валюты (за исключением целей нумизматики);
- передача основных средств, нематериальных активов и (или) иного имущества организации ее правопреемнику (правопреемникам) при реорганизации этой организации;
- передача основных средств, нематериальных активов и (или) иного имущества некоммерческим организациям на осуществление основной уставной деятельности, не связанной с предпринимательской деятельностью;
- передача имущества, если такая передача носит инвестиционный характер (в частности, вклады в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ, вклады по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности), договору инвестиционного товарищества, паевые взносы в паевые фонды кооперативов);
- передача имущества и (или) имущественных прав по концессионному соглашению в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- передача имущества в пределах первоначального взноса участнику хозяйственного общества или товарищества (его правопреемнику или наследнику) при выходе (выбытии) из хозяйственного общества или товарищества, а также при распределении имущества ликвидируемого хозяйственного общества или товарищества между его участниками;
- передача имущества в пределах первоначального взноса участнику договора простого товарищества (договора о совместной деятельности), договора инвестиционного товарищества или его правопреемнику в случае выдела его доли из имущества, находящегося в общей собственности участников договора, или раздела такого имущества;
- передача жилых помещений физическим лицам в домах государственного или муниципального жилищного фонда при проведении приватизации;

– изъятие имущества путем конфискации, наследование имущества, а также обращение в собственность иных лиц бесхозных и брошенных вещей, бесхозных животных, находки, клада в соответствии с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации;

– передача любого имущества номинальным владельцем его фактическому владельцу;

– передача на безвозмездной основе жилых домов, детских садов, клубов, санаториев и других объектов социально-культурного и жилищно-коммунального назначения, а также дорог, электрических сетей, подстанций, газовых сетей, водозаборных сооружений и других подобных объектов органам государственной власти и местного;

– передача имущества государственных и муниципальных предприятий, выкупаемого в порядке приватизации;

– выполнение работ (оказание услуг) органами государственной власти и местного самоуправления;

– выполнение работ (оказание услуг) казенными учреждениями;

– оказание услуг по предоставлению права проезда транспортных средств по платным автомобильным дорогам общего пользования федерального значения – передача на безвозмездной основе или оказание услуг по передаче в безвозмездное пользование объектов основных средств органам государственной власти;

– операции по реализации земельных участков (долей в них);

– передача имущественных прав организации или фирмы ее правопреемнику (правопреемникам);

– передача денежных средств или недвижимого имущества на формирование или пополнение целевого капитала некоммерческой организации в порядке, установленном Федеральным законом от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»;

– оказание услуг по передаче в безвозмездное пользование некоммерческим организациям на осуществление уставной деятельности государственного имущества, не закрепленного за государственными предприятиями и учреждениями, составляющего государственную казну;

– выполнение работ (оказание услуг) в рамках дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда;

– операции по реализации имущества и (или) имущественных прав должников, признанных несостоятельными (банкротами).

2. Определение, с чего платится налог. НДС исчисляется исходя из стоимости товаров (с учетом акцизов). При реализации товаров налогоплательщик дополнительно к цене (тарифу) обязан предъявить к оплате покупателю сумму налога. Сумма налога рассчитывается по каждому виду товаров. В течение 5 дней продавец должен выставить покупателю счет-фактуру.

3 простых действия для расчета суммы налога:

1. Подсчитать сумму НДС, которая предъявлена покупателям.

2. Определить сумму вычетов, то есть сумму налога по выставленным поставщиками счетам-фактурам.

3. Сравнить суммы. Если первая больше – у вас НДС к уплате, разницу нужно перечислить в бюджет. Если сумма вычетов оказалась больше, то разница подлежит возмещению из бюджета.

3. Определение ставки налога. По общему правилу НДС исчисляется по ставке 18 %. Реализация некоторых категорий товаров, например, детских, продуктов питания, облагается по ставке 10 %. При экспорте применяется ставка 0 %. В ряде случаев, например, при получении авансов, используется расчетная ставка НДС 10/110, 18/118.

Налоговые ставки по НДС установлены статьей 164 Налогового кодекса. Данная статья содержит исчерпывающий перечень товаров и услуг, облагаемых по каждой налоговой ставке. Ниже представлены некоторые виды товаров и услуг с «льготной» ставкой НДС.

НДС по ставке 10 % облагаются следующие категории товаров:

1. *Продовольственные товары*: мясо и мясопродукты, в том числе в живом весе, включая птицу; молоко и молочные продукты; яйца; растительное масло, маргарин, жиры; сахар, соль; зерна, мука, хлеб, макароны; живая рыба, кроме некоторых ценных пород; рыбные и морепродукты; овощи; детское питание.

2. *Детские товары*: трикотаж для детей возраста от новорожденных до старшеклассников, включая белье, школьную форму, носки; одежда, включая овчину и кролика (кроме натуральной кожи и меха); обувь, кроме спортивной; подгузники; кровати, матрацы; коляски; игрушки; школьные товары – тетради, дневники, альбомы, пластилин, обложки, пеналы.

3. *Другие категории*: периодика – журналы, газеты, кроме рекламных и эротических; книги по темам образования, науки и культуры; медицинские изделия, кроме тех, которые освобождены вообще от налогообложения – жизненно важные; лекарственные средства, которые изготавливают в аптеках; лекарственные вещества, которые используются для клинических исследований лекарственных препаратов; племенной скот – крупнорогатый, свиньи, овцы, козы, лошади, бараны и др.; перевозка пассажиров и грузов самолетами внутри страны.

НДС по ставке 0 % облагаются услуги по перевозке товаров за границу или в обратном направлении водным транспортом, самолетами, поездами; транспортировка нефти и нефтепродуктов до границы России и за ее пределы, а также газа за рубеж; передача электроэнергии в другие страны; хранение на морских и речных складах товара, который идет на экспорт; переработка товаров на таможенной территории; перевозка товаров и пассажиров с багажом самолетами транзитом через Россию; перевозка самолетами пассажиров и их багажа в Крым и Севастополь из России или в обратном направлении; реализация товаров космического назначения; продажа драгоценных металлов (добываемых или производимых из лома) в государственные фонды или в Центральный Банк; продажа товаров и оказание услуг дипломатическим организациям, посольствам и т. п.; перевозка пассажиров электричками; продажа товаров и оказание услуг международным организациям, которые работают в России. Эти организации (разные

фонды и т. п.) должны работать по международным договорам России или определяться государственными органами.

Поясним детально, как образуется налог на добавленную стоимость. Допустим, ИП Иванов изготавливает материал и продает его как товар, подлежащий дальнейшей переработке.

Стоимость сырья и материалов, используемых для производства этого товара, составляет 300 руб. (плюс НДС 18 %).

Товар продается ИП Петрову для изготовления товара, готового к использованию, за 500 руб. (плюс НДС 18 %).

ИП Петров продает конечному потребителю изготовленный товар за 1500 руб. (плюс НДС 18 %).

3. Расчет суммы налога. «Входной» налог на приобретенные товарно-материальные ценности, отраженный отдельной строкой в документах индивидуального предпринимателя Иванова, составит $300 \text{ руб.} \times 18 \% = 54 \text{ руб.}$

Начисленный индивидуальным предпринимателем Ивановым налог с реализованного товара составит:

$$500 \text{ руб.} \times 18 \% = 90 \text{ руб.}$$

Сумма НДС, которую должен уплатить в бюджет индивидуальный предприниматель Иванов, составит:

$$90 \text{ руб.} - 54 \text{ руб.} = 36 \text{ руб.}$$

Начисленный индивидуальным предпринимателем Петровым с суммы реализации «исходящий» налог составит:

$$1500 \text{ руб.} \times 18 \% = 270 \text{ руб.}$$

«Входной» налог, предъявленный индивидуальным предпринимателем Ивановым, – 90 руб.

Сумма НДС, которую должен уплатить в бюджет индивидуальный предприниматель Петров, составит:

$$270 \text{ руб.} - 90 \text{ руб.} = 180 \text{ руб.}$$

4. Уточнение срока оплаты. По окончании налогового периода (квартала) нужно подвести итоги и определить, какую сумму налога необходимо перечислить в бюджет (или, наоборот, необходимо компенсировать из бюджета).

Сумму НДС к уплате, исчисленную по итогам квартала, перечисляют в бюджет в рассрочку в течение следующего квартала. Каждый месяц, равными частями, в срок до 20-го числа.

5. Предоставление отчетности. Налоговая декларация по НДС представляется в налоговую инспекцию не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим кварталом.

Индивидуальный предприниматель, утративший статус, но продолжающий вести деятельность в нарушение требований гражданского законодательства, не освобождается от обязанности платить налог и представлять отчетность. В противном случае ему грозят доначисления, пени и штрафы за неподанные декларации и другие сведения в налоговый орган.

6. Оформление документов. Самый важный документ по НДС – это счет-фактура. В нем сумма НДС выделяется в отдельной графе «Сумма налога, предъявляемая покупателю». Счет-фактура может быть составлен на бумажном носителе и (или) в электронном виде.

Для покупателя этот документ послужит основанием для принятия уплаченных сумм налога к вычету.

Выставить покупателю счет-фактуру нужно в течение 5 дней с момента отгрузки товара.

5.1.7. Общая система налогообложения для юридических лиц

Организации, находящиеся на общей системе налогообложения, платят налоги:

1. Налог на прибыль организации – это прямой налог, его величина прямо зависит от конечных финансовых результатов деятельности организации.

Налог начисляется на прибыль, которую получила организация, то есть на разницу между доходами и расходами.

Прибыль – результат вычитания суммы расходов из суммы доходов организации – является объектом налогообложения.

Правила налогообложения налогом на прибыль определены в главе 25 [Налогового кодекса РФ](#).

Объектом налогообложения является прибыль компании, то есть разница между ее доходами и расходами.

1. Определение дохода. Классификация доходов определена п. 1 ст. 248 [Налогового кодекса](#). Доходы, которые учитываются при налогообложении прибыли, подразделяются на две основные категории:

1. Доходы от реализации, или выручка, – это средства, которые организация получила (выручила) при реализации произведенных или ранее приобретенных товаров, работ, услуг, а также выручка от реализации имущественных прав.

2. Внереализационные доходы – все иные поступления, не являющиеся выручкой. Проще говоря, это те доходы, которые организация получает не в рамках основного вида деятельности, а от дополнительных источников. К внереализационным доходам, в частности, относятся банковские проценты от средств, временно размещенных на депозитах, доходы от сдачи имущества в аренду и др.

2. Определение расходов. Расходы, которые учитываются при расчете налога на прибыль, подразделяются на связанные с производством и реализацией и внереализационные.

Перечень расходов, связанных с производством и реализацией, определен ст. 253 [Налогового кодекса](#), перечень внереализационных расходов – ст. 265.

1. К расходам, связанным с производством и реализацией, относятся:

– материальные расходы (стоимость сырья, материалов, инструментов и приспособлений, топлива и воды и многое другое) Перечень материальных расходов определен ст. 254 [Налогового кодекса](#);

– расходы на оплату труда. Перечень расходов на оплату труда определен ст. 255 [Налогового кодекса](#);

– суммы начисленной амортизации. Суть амортизации в том, чтобы стоимость имущества, которое используется организацией в производственном процессе длительное время, постепенно списать на расходы вплоть до полного

– списания или иного выбытия имущества (например, продажи). Перечень амортизируемого имущества определен ст. 256 [Налогового кодекса](#). Особенности включения амортизируемого имущества в состав амортизационных групп

(подгрупп) – ст. 258. Порядок определения стоимости амортизируемого имущества регламентирован ст. 257, методы и порядок расчета сумм амортизации – ст. 259 [Налогового кодекса](#);

– прочие расходы, например, арендные (лизинговые) платежи; расходы на командировки; расходы на юридические, консультационные, аудиторские услуги. Перечень прочих расходов, связанных с производством и (или) реализацией, установлен ст. 264 [Налогового кодекса](#).

2. В состав внереализационных расходов включаются обоснованные затраты, непосредственно не связанные с производством и (или) реализацией, в частности:

- на содержание имущества, переданного по договору аренды (лизинга);
- в виде процентов по долговым обязательствам;
- на организацию выпуска собственных ценных бумаг, а также связанные с обслуживанием приобретенных ценных бумаг;
- судебные расходы и арбитражные сборы;
- расходы на услуги банков;
- другие обоснованные расходы.

К внереализационным расходам приравниваются также некоторые убытки, полученные налогоплательщиком в отчетном (налоговом) периоде.

3. При расчете налога на прибыль не удастся учесть расходы, которые не соответствуют хотя бы одному из следующих критериев: обоснованность, документальное подтверждение и направленность на получение дохода. А также расходы, которые не разрешено включать в налоговую базу. Критерии отнесения затрат к расходам установлены п. 1 ст. 252 [Налогового кодекса](#). Расходы, не учитываемые в целях налогообложения, – ст. 270.

3. Расчет ставки налога. Ставка налога на прибыль – 20 %, из них:

- 2 % поступает в федеральный бюджет;
- 18 % направляется в региональный.

Субъекты Российской Федерации своими законами могут уменьшать ставку данного налога, подлежащего зачислению в их бюджеты, отдельным категориям налогоплательщиков с 18 до 13,5 % согласно четвертому абзацу п. 1 ст. 284 [Налогового кодекса](#).

В отношении отдельных видов доходов налоговым законодательством установлены иные налоговые ставки (30, 15, 9, 0 %). Например, по дивидендам, полученным от российских организаций, применяется ставка 9 или 0 %. Налоговые ставки налога на прибыль организаций определены ст. 284 [Налогового кодекса](#).

4. Уточнение срока оплаты. Отчетным периодом по налогу на прибыль может быть месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев календарного года. Это периоды для подведения промежуточных итогов и уплаты авансовых платежей по налогу. Налоговым периодом является календарный год. По его завершении окончательно определяется сумма налога.

5. Предоставление отчетности. Расчеты авансового платежа по налогу и сумма налога приводятся в налоговой декларации по налогу на прибыль. Такую декларацию нужно подавать в налоговую инспекцию четыре раза в год:

- за предыдущий год – не позднее 28 марта;
- за I квартал – не позднее 28 апреля;
- за 6 месяцев – не позднее 28 июля;
- за 9 месяцев – не позднее 28 октября.

Организация может по собственной инициативе перейти на ежемесячный порядок расчета налога. Тогда декларации сдаются ежемесячно – не позднее 28-го числа месяца, следующего за истекшим календарным месяцем.

2. Налог на добавленную стоимость – косвенный налог, форма изъятия в бюджет государства части стоимости товара, работы или услуги, которая создается на всех стадиях процесса производства товаров, работ и услуг и вносится в бюджет по мере реализации.

1. Определение, за что платится налог. НДС в общем случае облагаются реализация товаров (работ, услуг; далее – товаров) и передача имущественных прав на территории Российской Федерации. Кроме того, НДС облагаются:

- выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- ввоз товаров на территорию Российской Федерации.

Порядок освобождения от исполнения обязанности налогоплательщика

НДС определен статьей 145 [Налогового кодекса](#). Операции, не являющиеся объектом обложения НДС, определены в пункте 2 статьи 146 [Налогового кодекса](#). Операции, не облагаемые НДС (освобожденные от налогообложения) указаны в пунктах 1, 2, 3 статьи 149 [Налогового кодекса](#).

2. Определение, с чего платится налог. НДС исчисляется исходя из стоимости товаров (с учетом акцизов). При реализации товаров налогоплательщик дополнительно к цене (тарифу) обязан предъявить к оплате покупателю сумму налога. Сумма налога рассчитывается по каждому виду товаров. Продавец должен выставить покупателю счет-фактуру не позднее 5 календарных дней.

3. Определение ставки налога. По общему правилу НДС исчисляется по ставке 18 %. Но реализация некоторых категорий товара (детские товары, продукты питания) облагается по ставке 10 %. При экспорте применяется ставка 0 %. В ряде случаев, например, при получении авансов, используются расчетные ставки 10/110, 18/118.

Возмещение НДС налогоплательщику производится в порядке и на условиях, которые предусмотрены статьями 176 и 176.1 [Налогового кодекса](#) РФ, за исключением случаев, когда налоговая декларация подана налогоплательщиком по истечении трех лет после окончания соответствующего налогового периода.

Налоговые ставки по НДС установлены ст. 164 [Налогового кодекса](#) (в учебном пособии выдержка из вышеназванной статьи приведена в п. 5.1.6).

Разберем детально конкретную ситуацию. Допустим, фирма «А» изготавливает материал, продает его как товар, подлежащий дальнейшей переработке. Стоимость сырья и материалов, используемых для производства этого товара, составляет 300 руб. (плюс НДС 18 %). Товар продается фирме «Б» для изготовления готового к использованию товара за 500 руб. (плюс НДС 18 %).

Фирма «Б» продает изготовленный товар за 1500 руб. (плюс НДС 18 %).

Рассчитываем сумму налога «Входной» налог на приобретенные товарно-материальные ценности, отраженный отдельной строкой в документах фирмы «А», составит:

$$30000 \text{ руб.} \times 18 \% = 5400 \text{ руб.}$$

Начисленный фирмой «А» налог с реализованного товара составит:

$$50000 \text{ руб.} \times 18 \% = 9000 \text{ руб.}$$

Сумма НДС, которую должна уплатить в бюджет фирма «А», составит:

$$9000 \text{ руб.} - 5400 \text{ руб.} = 3600 \text{ руб.}$$

Начисленный фирмой «Б» с суммы реализации «исходящий» налог составит:

$$150000 \text{ руб.} \times 18 \% = 27000 \text{ руб.}$$

«Входной» налог, предъявленный фирмой «А», – 9000 руб.

Сумма НДС, которую должна уплатить в бюджет «Б», составит:

$$27000 \text{ руб.} - 9000 \text{ руб.} = 18000 \text{ руб.}$$

4. Уточнение срока оплаты. По окончании налогового периода (квартала) нужно подвести итоги и определить, какую сумму налога надо перечислить в бюджет (или, наоборот, необходимо компенсировать из бюджета).

Сумму НДС к уплате, исчисленную по итогам квартала, перечисляют в бюджет в рассрочку в течение следующего квартала. Каждый месяц, равными частями, в срок до 20-го числа.

5. Предоставление отчетности. Налоговая декларация по НДС представляется в налоговую инспекцию не позднее 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом по установленному формату в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи через оператора электронного документооборота, если иное не предусмотрено [Налоговым кодексом](#).

Начиная с налогового периода – 1 квартал 2014 года представление налоговой декларации по НДС налогоплательщиками и лицами, указанными в пункте 5 статьи 173 [НК РФ](#), по установленному формату в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи (ТКС) через оператора электронного документооборота является обязательным.

При этом имеют право не представлять декларации в электронном виде:

- налогоплательщики, имеющие право на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика в соответствии с [НК РФ](#);
- лица, применяющие специальные налоговые режимы налогообложения.

6. Оформление документов. Самый важный документ по НДС – это счет-фактура. В нем сумма НДС выделяется в отдельной графе «Сумма налога, предъявляемая покупателю». Счет-фактура может быть составлен на бумажном носителе и (или) в электронном виде. Для покупателя этот документ послужит основанием для принятия уплаченных сумм налога к вычету.

Выставить покупателю счет-фактуру необходимо в течение 5 календарных дней с момента отгрузки товара.

3. Налог на имущество организаций – это налог на движимое (приобретенное до 1 января 2013 г.) и недвижимое имущество (включая имущество, переданное во временное владение, пользование, распоряжение или доверительное управление, внесенное в совместную деятельность).

1. Определение, за что платится налог. Налогом на имущество у российских организаций облагается движимое и недвижимое имущество, учитываемое на балансе в качестве объектов основных средств. При этом движимое имущество, принятое с 1 января 2013 г. на учет в качестве основных средств, налогом не облагается.

2. Определение, с чего платится налог. Налоговая база в отношении отдельных объектов недвижимого имущества (административно-деловых и торговых центров и помещений в них, с 1 января 2015 г. жилых домов и жилых помещений, не учитываемых на балансе в качестве объектов основных средств в порядке для ведения бухгалтерского учета включенных уполномоченными органами власти субъектов РФ в соответствующие перечни) определяется как кадастровая стоимость по состоянию на 1 января налогового периода. При этом для расчета авансовых платежей по налогу принимается одна четвертая указанной кадастровой стоимости соответствующего объекта. По остальным объектам за налоговую базу принимается среднегодовая стоимость имущества. Чтобы ее определить, нужно суммировать величину остаточной стоимости имущества на 1-е число каждого месяца налогового периода (года) и на последнее число года. Затем полученный результат разделить на 13. Для расчета авансовых платежей в этом случае

базой будет средняя стоимость имущества за отчетный период. Остаточная стоимость имущества определяется по данным бухгалтерского учета.

3. Определение ставки налога. Ставка налога на имущество организаций устанавливается законами субъектов Российской Федерации и не может превышать 2,2 % для объектов, облагаемых налогом по остаточной стоимости. Что касается объектов недвижимого имущества, облагаемых по кадастровой стоимости, то максимальный размер налоговой ставки в отношении данных объектов будет плавно расти и достигнет к 2016 году 2 %. Субъекты Российской Федерации могут устанавливать дифференцированные налоговые ставки в зависимости от категорий налогоплательщиков и (или) имущества. Порядок установления налоговых ставок регламентирует ст. 380 [Налогового кодекса](#).

Поясним детальным расчетом. Допустим, остаточная стоимость имущества российской компании (табл. 6) на соответствующие даты 2015 года составила:

Таблица 6

Изменение остаточной стоимости имущества по месяцам	
Отчетный период	Остаточная стоимость имущества
На 1 января	250000 руб.
На 1 февраля	245000 руб.
На 1 марта	240000 руб.
На 1 апреля	235000 руб.
На 1 мая	230000 руб.
На 1 июня	225000 руб.
На 1 июля	220000 руб.
На 1 августа	215000 руб.
На 1 сентября	210000 руб.
На 1 октября	205000 руб.
На 1 ноября	200000 руб.
На 1 декабря	195000 руб.
На 31 декабря	180000 руб.

Допустим, что налоговая ставка законом субъекта РФ установлена в максимальном размере 2,2 %.

1. Рассчитываем сумму аванса за I квартал (с 01.01.2015 по 31.03.2015):

Авансовые платежи исчисляются ежеквартально.

$$\text{Авансовый платеж} = \frac{1}{4} \times \text{Средняя стоимость имущества} \times \text{Ставка налога.}$$

Авансовый платеж = $1/4 \times$ средняя стоимость имущества \times ставка налога.

Средняя стоимость имущества за I квартал 2015 года составит:

$$\frac{250000 + 245000 + 240000 + 235000}{4} = 242500 \text{ (руб.)}$$

Сумма авансового платежа за I квартал составит:

$$\frac{1}{4} \cdot 242500 \text{ руб.} \cdot 2,2\% = 1333,75 \text{ руб.}$$

2. Рассчитываем сумму аванса за полугодие (с 01.01.2015 по 30.06.2015):

Средняя стоимость имущества за I полугодие 2015 года составит:

$$\frac{250000 + 245000 + 240000 + 235000 + 230000 + 225000 + 220000}{7} = 235000 \text{ (руб.)}$$

Авансовые платежи за полугодие составят:

$$\frac{1}{4} \cdot 235000 \text{ руб.} \cdot 2,2\% = 1292,50 \text{ руб.}$$

3. Рассчитываем сумму аванса за 9 месяцев (с 01.01.2015 по 30.09.2015):

Средняя стоимость имущества за 9 месяцев 2015 года составит:

$$\frac{250 + 245 + 240 + 235 + 230 + 225 + 220 + 215 + 210 + 205}{10} = 227,5 \text{ (тыс. руб.)}$$

Авансовые платежи за 9 месяцев составят:

$$\frac{1}{4} \cdot 227500 \cdot 2,2\% = 1251,25 \text{ руб.}$$

4. Рассчитываем сумму налога по итогам года:

Сумма налога рассчитывается по итогам налогового периода (года).

Сумма налога к уплате = Налоговая база \times Ставка налога – Авансовые платежи.

Среднегодовая стоимость имущества равна:

$$\frac{250 + 245 + 240 + 235 + 230 + 225 + 220 + 215 + 210 + 205 + 200 + 195 + 180}{13} = 219,231 \text{ (тыс. руб.)}$$

Сумма налога составит:

$$219231 \text{ руб.} \cdot 2,2\% = 4823,08 \text{ руб.}$$

5. Определяем, сколько доплатить в бюджет по итогам года. По итогам налогового периода компания должна уплатить в бюджет разницу между исчисленной суммой налога и суммами исчисленных авансовых платежей:

4823,08 руб. – (1333,75 руб. + 1292,50 руб. + 1251,25 руб.) = 945,58 руб.

4. Уточнение срока оплаты. Компании должны уплачивать авансовые платежи по налогу на имущество организаций три раза в год по итогам каждого отчетного периода:

- I квартала;
- полугодия;
- 9 месяцев.

Однако субъекты РФ вправе не устанавливать отчетные периоды. В этом случае авансовые платежи не уплачиваются.

5. Предоставление отчетности. В налоговую инспекцию необходимо представить следующие данные:

- расчеты по авансовым платежам налога – не позднее 30 календарных дней с даты окончания соответствующего отчетного периода;
- налоговую декларацию – не позднее 30 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом.

4. Транспортный налог (При наличии транспортных средств).

5. Земельный налог (При наличии земельных участков, принадлежащих организациям на праве собственности или праве постоянного (бессрочного) пользования).

5.1.8. Специальные налоговые режимы

Для облегчения взаимодействия с налоговой службой малого предпринимательства введены следующие специальные налоговые режимы:

1. Упрощенная система налогообложения (УСН). Заменяет три налога.
2. Патентная система налогообложения (ПСН). Стоимость патента зависит от вида деятельности.

3. Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН). При этом режиме оплачивается 6 % разницы между доходами и расходами (предприятиями сферы сервиса не используется, поэтому рассматриваться в данном учебном пособии не будет).

4. Единый налог на вмененный доход (ЕНВД). Сколько бы индивидуальный предприниматель или организация ни заработала, налог рассчитывается в размере 15 % от вмененного дохода.

1. Упрощенная система налогообложения (УСН). Специальные налоговые режимы предназначены для того, чтобы максимально облегчить жизнь малому предпринимательству. А УСН – самый распространенный из спецрежимов.

Данная система налогообложения заменяет следующие налоги для юридических лиц:

– налога на прибыль организаций, за исключением налога, уплачиваемого с доходов по дивидендам и отдельным видам долговых обязательств;

– налога на имущество организаций, однако, с 1 января 2015 г. для организаций, применяющих УСН, устанавливается обязанность уплачивать налог на имущество в отношении объектов недвижимости, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость (п. 2 [ст. 346.11 НК РФ](#), п. 1 ст. 2, ч. 4 ст. 7 [Федерального закона от 02.04.2014 № 52-ФЗ](#));

– налога на добавленную стоимость.

Для индивидуальных предпринимателей УСН заменяет налоги:

– налога на доходы физических лиц в отношении доходов от предпринимательской деятельности;

– налога на имущество физических лиц, по имуществу, используемому в предпринимательской деятельности. Однако, с 1 января 2015 г. для индивидуальных предпринимателей, применяющих УСН, установлена обязанность уплачивать налог на имущество в отношении объектов недвижимости, которые включены в перечень, определяемый в соответствии с п. 7 ст. 378.2 [НК РФ](#) (п. 3 ст. 346.11 [НК РФ](#), п. 23 ст. 2, ч. 1 ст. 4 [Федерального закона от 29.11.2014 № 382-ФЗ](#));

– налога на добавленную стоимость, за исключением НДС, уплачиваемого при ввозе товаров на таможне, а также при выполнении договора простого товарищества или договора доверительного управления имуществом).

1. Ознакомление с особенностями режима. Упрощенная система налогообложения (УСН), как уже было сказано, один из самых распространенных режимов налогообложения малого бизнеса. Но применять его можно только при соблюдении определенных критериев.

3 критерия перехода на упрощенную систему и ее применения

- Уровень дохода. Выручка не более 60 млн руб. за год.
- Средняя численность работников. Не более 100 человек.
- Остаточная стоимость основных средств. Не более 100 млн руб.

Если предприниматель при применении УСН вышел за рамки критериев, он должен в течение 15 календарных дней по окончании отчетного (налогового) периода сообщить в свою налоговую инспекцию о переходе на общую систему налогообложения.

2. Определение объекта налогообложения. В рамках УСН можно выбрать объект налогообложения «доходы» или «доходы, уменьшенные на величину расходов» (иногда говорят «доходы минус расходы»).

При выборе объекта налогообложения необходимо учитывать затратность бизнеса, то есть наличие постоянных и обоснованных материальных издержек.

Все доходы и расходы (или только доходы) нужно фиксировать в специальной Книге учета доходов и расходов. Форма Книги учета доходов и расходов утверждена [приказом Минфина России от 22.10.2012 № 135н](#).

Если расходы велики, то лучше выбрать объект «доходы минус расходы» (это выгодно для торговых и производственных фирм). Если расходы небольшие, подойдет объект «доходы» (например, для сдачи помещений в аренду или оказания консультационных услуг).

Сменить объект налогообложения возможно только со следующего года, письменно уведомив об этом налоговый орган до 31 декабря текущего налогового периода (года).

3. Определение процентной ставки. Ставка налога зависит от объекта налогообложения:

- 6 % – при объекте «доходы»;
- 15 % – при объекте «доходы минус расходы».

Законами субъектов Российской Федерации размер налоговой ставки может быть снижен до 5 %.

При объекте налогообложения «доходы» для расчета налога учитываются доходы компании от реализации и внереализационные доходы. Сумма доходов умножается на ставку 6 %.

Поясним детально схему расчета налога при объекте «доходы» на конкретном примере. Допустим, индивидуальный предприниматель применяет УСН (объект налогообложения «доходы»). Размеры полученных доходов в течение I полугодия представлены в таблице 7.

Таблица 7

Размеры полученных доходов	
Период	Доходы, руб.
Январь	600000
Февраль	840000
Март	720000
ИТОГО за I квартал	2160000
Апрель	930000
Май	640000
Июнь	810000
ИТОГО за I полугодие	4540000

1. Рассчитаем сумму авансовых платежей:

Сумма за I квартал составит:

$$2160000 \text{ руб.} \times 6 \% = 129600 \text{ руб.}$$

2. Определим сумму авансовых платежей:

$$4540000 \text{ руб.} \times 6 \% = 272400 \text{ руб.}$$

3. Вычислим сумму налога:

С учетом аванса, который уплачен по итогам I квартала, за I полугодие нужно заплатить:

$$272400 \text{ руб.} - 129600 \text{ руб.} = 142800 \text{ руб.}$$

При объекте «доходы» индивидуальный предприниматель вправе уменьшить сумму налога (авансового платежа) на сумму уплаченных страховых взносов в Пенсионный фонд и другие внебюджетные фонды, но не более чем на 50 %.

Ограничение не распространяется на индивидуальных предпринимателей, у которых нет наемных работников. В этом случае налог (авансовый платеж) можно уменьшить на всю сумму уплаченных за себя страховых взносов в фиксированном размере.

Допустим, за I квартал индивидуальный предприниматель получил доход 2160000 руб. С выплат наемным работникам он уплатил страховые взносы в размере 75000 руб.

1. Рассчитаем авансовый платеж:

Авансовый платеж за I квартал = 2160000 руб. × 6 % = 129600 руб.

2. Уменьшаем авансовый платеж

Авансовый платеж можно уменьшить не на всю сумму страховых взносов, а только на предельную сумму:

$129600 \text{ руб.} \times 50 \% = 64800 \text{ руб.}$

Допустим, что у индивидуального предпринимателя нет наемных работников.

В этом случае уплачиваются страховые взносы только за индивидуального предпринимателя в Пенсионный фонд и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, в фиксированном размере – 17208,25 руб.

Авансовый платеж за I квартал составит

$129600 \text{ руб.} - 17208,25 \text{ руб.} = 112391,75 \text{ руб.}$

При объекте налогообложения «доходы минус расходы» для расчета налога из суммы доходов вычитаются расходы, полученный результат умножается на ставку 15 %. Учтите, что доходы можно уменьшить не на все расходы.

Перечень расходов, на которые может быть уменьшен доход, определен п. 1 ст. 346.16 [Налогового кодекса](#).

Так, например, при определении объекта налогообложения можно уменьшить расходы на все виды обязательного страхования работников, имущества и ответственности, включая страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством и другие виды страхования, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

В то же время штрафы и пени за нарушение условий хозяйственных договоров в этом перечне не числятся. Значит, при расчете единого налога по УСН они не учитываются.

Допустим, индивидуальный предприниматель применяет упрощенную систему налогообложения (объект «доходы минус расходы»). Размеры полученных доходов, понесенных расходов и налоговой базы представлены в таблице 8.

1. Рассчитаем сумму авансовых платежей:

$$\text{Сумма за I квартал} = 550000 \text{ руб.} \times 15 \% = 82500 \text{ руб.}$$

Таблица 8

Размеры полученных доходов, понесенных расходов и налоговой базы

Период	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Налоговая база, руб.
Январь	600000	460000	140000
Февраль	840000	650000	190000
Март	720000	500000	220000
Итого за I квартал	2160000	1610000	550000
Апрель	930000	880000	50000
Май	640000	560000	80000
Июнь	810000	680000	130000
Итого за I полугодие	4540000	3730000	810000

2. Определим сумму авансовых платежей:

$$\text{Сумма за I полугодие} = 810000 \text{ руб.} \times 15 \% = 121500 \text{ руб.}$$

3. Вычислим сумму налога:

С учетом аванса, который уплачен по итогам I квартала, за I полугодие нужно заплатить:

$$121500 \text{ руб.} - 82500 \text{ руб.} = 39000 \text{ руб.}$$

Для налогоплательщиков, выбравших объект «доходы минус расходы», действует *правило минимального налога*: если по итогам года сумма исчисленного налога оказалась меньше 1 % полученных за год доходов, уплачивается минимальный налог в размере 1 % от фактически полученных доходов. Например, индивидуальный предприниматель применяет УСН (объект «доходы, уменьшенные на величину расходов»). За налоговый период он получил доходы в размере 25000000 руб., а его расходы составили 24000000 руб.

1. Определяем налоговую базу:

$$\text{Налоговая база} = 25000000 \text{ руб.} - 24000000 \text{ руб.} = 1000000 \text{ руб.}$$

2. Определяем сумму налога:

$$\text{Сумма налога} = 1000000 \text{ руб.} \times 15 \% = 150000 \text{ руб.}$$

3. Рассчитаем минимальный налог:

Минимальный налог = 25000000 руб. × 1 % = 250000 руб.

Уплатить нужно именно эту сумму, а не сумму налога, исчисленную в общем порядке.

4. Уточнение сроков оплаты. Налогоплательщики, применяющие УСН, независимо от объекта налогообложения уплачивают:

– авансовые платежи по налогу – не позднее 25 календарных дней со дня окончания отчетного периода (I квартала, полугодия и 9 месяцев);

– налог по итогам налогового периода – не позднее 30 апреля года, следующего за истекшим налоговым периодом (календарным годом), то есть не позднее срока, установленного для подачи налоговой декларации.

По итогам отчетных периодов уплачиваются только авансовые платежи, налоговая декларация не представляется.

Минимальный налог уплачивается в те же сроки, что и обычный. Для индивидуальных предпринимателей – не позднее 30 апреля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

5. Подача заявления. Переход является добровольным. Можно подать уведомление о переходе УСН вместе с пакетом документов. На размышление дается 30 дней, в течение которых можно отправить уведомление в налоговую инспекцию и применять данный спецрежим со дня регистрации. Уведомление подается либо в произвольной форме, либо по форме, рекомендованной ФНС России.

Если уже применяется общий режим, но по условиям можно перейти на УСН, то сделать это удастся только со следующего года. При этом заявление подается не позднее 31 декабря календарного года, предшествующего году перехода на спецрежим.

2. Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД). Чем отличается единый налог на вмененный доход (ЕНВД) от других режимов налогообложения? Независимо от полученных доходов налог платится в размере 15 % от вмененного дохода. Режим применяется по решению местных властей и только по определенным видам деятельности. Для того, чтобы разобраться в специфике расчета данного налога необходимо рассмотреть следующие понятия.

Вмененный доход – потенциально возможный доход налогоплательщика единого налога, рассчитываемый с учетом совокупности условий, непосредственно влияющих на получение указанного дохода, и используемый для расчета величины единого налога по установленной ставке;

Базовая доходность – условная месячная доходность в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующего определенный вид предпринимательской деятельности в различных сопоставимых условиях, которая используется для расчета величины вмененного дохода;

Корректирующие коэффициенты базовой доходности – коэффициенты, показывающие степень влияния того или иного условия на результат предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом, а именно:

Для юридических лиц ЕНВД заменяет:

1. Налог на прибыль организаций – в отношении прибыли, полученной от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом.

2. Налог на имущество организаций – в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом.

3. Налог на добавленную стоимость – в отношении операций, признаваемых объектами налогообложения в соответствии с главой 21 [НК РФ](#), осуществляемых в рамках предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом)

Для индивидуальных предпринимателей ЕНВД заменяет:

1. Налог на доходы физических лиц – в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом.

2. Налог на имущество физических лиц – в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом.

3. Налог на добавленную стоимость – в отношении операций, признаваемых объектами налогообложения в соответствии с главой 21 [НК РФ](#), осуществляемых в рамках предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом).

1. Ознакомление с особенностями режима. С 2013 года на ЕНВД можно перейти добровольно, если:

– режим введен на территории муниципального района (городских округов, а также городов федерального значения), где индивидуальный предприниматель осуществляет свою деятельность;

– в нормативном правовом акте о введении ЕНВД упомянут конкретный вид деятельности, осуществляемый индивидуальным предпринимателем.

До 2013 года ЕНВД носил обязательный (вмененный) характер.

На ЕНВД переводятся индивидуальные предприниматели, которые осуществляют любой из следующих видов деятельности:

- розничная торговля*;
- оказание услуг общественного питания*;
- оказание бытовых услуг;
- оказание ветеринарных услуг;
- оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств;
- оказание услуг по предоставлению мест для стоянки автотранспортных средств, а также по хранению автотранспортных средств на платных стоянках;
- оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров и грузов*;
- оказание услуг по временному размещению и проживанию*;
- оказание услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование торговых мест*.

К видам деятельности, отмеченным звездочкой (*) необходимо соответствовать ряду условий:

для юридических лиц:

- доля других участников юридических лиц – не более 25 %;
- численность сотрудников – не более 100 человек;
- режим введен на территории муниципального образования;
- в местном нормативном правовом акте упомянут осуществляемый вид деятельности;

– налогоплательщик не является образовательной организацией, учреждением здравоохранения и социального обеспечения в части деятельности по оказанию услуг общественного питания;

– налогоплательщик не относится к категории «крупнейших»

– не оказываются услуги по сдаче в аренду автозаправочных и автогазозаправочных станций;

– деятельность не осуществляется в рамках простого товарищества и договора доверительного управления имуществом

для индивидуальных предпринимателей:

– численность сотрудников – не более 100 человек;

– режим введен на территории муниципального образования;

– в местном нормативном правовом акте упомянут осуществляемый вид деятельности;

– не оказываются услуги по сдаче в аренду автозаправочных и автогазозаправочных станций;

– деятельность не осуществляется в рамках простого товарищества и договора доверительного управления имуществом.

Полный перечень видов деятельности, в отношении которых применяется ЕНВД, приведен в ст. 346.26 [Налогового кодекса](#). Базовая доходность и физические показатели, характеризующие эти виды деятельности, закреплены ст. 346.29 [Налогового кодекса](#).

Наряду с ЕНВД налогоплательщик может применять и другие налоговые режимы (общую систему налогообложения или УСН), патентную систему налогообложения.

В такой ситуации индивидуальный предприниматель должен вести раздельный учет по видам деятельности, подпадающим под ЕНВД, и по тем, которые подпадают под другие системы налогообложения.

Раздельный учет обязателен также для индивидуального предпринимателя, который осуществляет несколько видов деятельности, облагаемых ЕНВД.

2. Определение суммы налога, подлежащей уплате. Сумма ЕНВД не зависит от фактически полученного дохода, она рассчитывается как величина вмененного дохода, умноженная на ставку 15 %.

Вмененный доход = базовая доходность × $K1$ × $K2$ × Физический показатель.

Базовая доходность – это условная месячная доходность. Размеры базовой доходности по конкретному виду деятельности закреплены в ст. 346.29 [Налогового кодекса](#).

$K1$ – коэффициент-дефлятор – отражает влияние инфляции, то есть изменения потребительских цен на товары (работы, услуги), за несколько лет. Коэффициент-дефлятор ($K1$) ежегодно утверждается приказом Минэкономразвития России.

$K2$ – коэффициент, который учитывает особенности ведения предпринимательской деятельности. В частности, ассортимент товаров (работ, услуг), сезонность, режим работы, величину доходов, особенности места ведения предпринимательской деятельности и пр. Корректирующий коэффициент ($K2$) утверждается решениями муниципалитетов и законами городов федерального значения на год и может принимать значения от 0,005 до 1 включительно.

Физический показатель – количественный, характеризует деятельность налогоплательщика и различается в зависимости от ее вида (количество работников при оказании бытовых услуг; общая площадь стоянки при хранении автотранспортных средств и пр.). Физические показатели по видам деятельности установлены ст. 346.29 [Налогового кодекса](#).

Допустим, индивидуальный предприниматель по виду деятельности оказывает парикмахерские услуги. Рассчитаем сумму ЕНВД.

Таблица 9

Численность работников по месяцам 1 квартала

Период	Численность работников, включая ИП
Январь	3
Февраль	4
Март	4

1. Определяем базовую доходность:

Для оказания бытовых услуг составляет 7500 руб.

2. Определяем коэффициент $K1$:

На 2015–2016 годы $K1$ установлен в размере 1,798.

3. Определяем корректирующий коэффициент $K2$:

Коэффициент $K2$ утверждается органами местного самоуправления.

Предположим, что для деятельности по оказанию парикмахерских услуг он установлен в размере 0,7.

4. Определяем величину физического показателя:

В нашем случае физический показатель – это количество нанятых работников, равное:

$$3 + 4 + 4 = 11 \text{ чел.}$$

5. Определяем сумму налога:

Вмененный доход составляет:

$$7500 \text{ руб.} \times 1,798 \times 0,7 \times 11 \text{ чел} = 103835 \text{ руб.}$$

Сумма ЕНВД за I квартал равна:

$$103835 \text{ руб.} \times 15 \% = 15575 \text{ руб.}$$

6. Уменьшаем сумму налога на взносы и пособия.

Индивидуальные предприниматели, производящие выплаты работникам, и организации, перешедшие на ЕНВД, вправе уменьшить (но не более чем на 50 %) сумму исчисленного ЕНВД на суммы взносов и пособий, уплаченных в данном налоговом периоде. Если ИП работает один, то он может уменьшить сумму ЕНВД на всю сумму уплаченных за себя страховых взносов в ПФР и ФФОМС в фиксированном размере. Необходимо иметь в виду, что если ИП имеет наемных работников, то уменьшить сумму исчисленного им ЕНВД на сумму уплаченных за себя в фиксированном размере страховых взносов в ПФР и ФФОМС он не вправе.

3. Уточнение сроков оплаты. Налогоплательщик исчисляет сумму налога по итогам квартала в декларации и уплачивает его не позднее 25-го числа первого месяца следующего налогового периода (квартала).

Допустим, что индивидуальный предприниматель осуществляет деятельность по ремонту обуви как на территории г. Люберцы Московской области, где

применяется ЕНВД, так и на территории г. Москвы, где ЕНВД не применяется. Ему придется совмещать два режима налогообложения: по деятельности, осуществляемой в Московской области, – систему налогообложения в виде ЕНВД, а по осуществляемой в г. Москве – общую систему налогообложения, патентную систему налогообложения, или УСН.

4. Подача заявления. Индивидуальный предприниматель, при изъявлении желания перейти на уплату ЕНВД, подает в течение пяти дней со дня начала применения указанной системы налогообложения заявление о постановке на учет по [форме № ЕНВД-2](#) в налоговую инспекцию по месту осуществления предпринимательской деятельности. Юридическое лицо подает в этом случае заявление по [форме № ЕНВД-1](#) в налоговую инспекцию по месту осуществления предпринимательской деятельности. На это отводится 5 дней со дня начала применения этой системы налогообложения.

Для некоторых видов деятельности сделано исключение. Например, при осуществлении транспортных перевозок, а также развозной и разносной торговли нужно вставить на учет в налоговую инспекцию по месту жительства индивидуального предпринимателя.

Специфика постановки на учет в налоговом органе индивидуального предпринимателя в качестве плательщика единого налога определена ст. 346.28 [Налогового кодекса](#).

Снятие с учета индивидуального предпринимателя при прекращении предпринимательской деятельности, подлежащей налогообложению ЕНВД, переходе на иной режим налогообложения, в том числе если налогоплательщиком были допущены нарушения требований, установленных подпунктами 1 и 2 пункта 2.2 статьи 346.26 [Налогового кодекса Российской Федерации](#), осуществляется на основании заявления о снятии с учета в качестве налогоплательщика ЕНВД по [форме № ЕНВД-4](#), представленного в налоговый орган в течение пяти дней со дня прекращения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом, или со дня перехода на иной режим налогообложения, или с последнего дня месяца налогового периода, в котором допущены нарушения установлены. Снятие с

учета организации при прекращении предпринимательской деятельности, подлежащей налогообложению ЕНВД, переходе на иной режим налогообложения, в том числе, если налогоплательщиком были допущены нарушения требований, установленных подпунктами 1 и 2 пункта 2.2 статьи 346.26 Налогового кодекса Российской Федерации, осуществляется на основании заявления о снятии с учета в качестве налогоплательщика ЕНВД по [форме № ЕНВД-3](#), представленного в налоговый орган в течение пяти дней со дня прекращения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом, или со дня перехода на иной режим налогообложения, или с последнего дня месяца налогового периода, в котором допущены нарушения установленных требований.

При прекращении предпринимательской деятельности на ЕНВД или переходе на иной режим налогообложения (в том числе если допущены нарушения требований подп. 1 и 2 п. 2.2 ст. 346.26 [Налогового кодекса](#)) необходимо сняться с учета в качестве плательщика ЕНВД. Для этого в налоговый орган требуется подать заявление по [форме № ЕНВД-3](#). Сделать это нужно в течение 5 дней:

- со дня прекращения предпринимательской деятельности на ЕНВД или перехода на иной режим налогообложения;
- с последнего дня месяца налогового периода, в котором допущены нарушения требований подп. 1 и 2 п. 2.2 ст. 346.26 Налогового кодекса.

В настоящее время плательщики ЕНВД не обязаны сообщать в налоговый орган по месту постановки на учет о каких-либо изменениях в ранее сообщенных сведениях о видах и местах осуществления деятельности. Вместе с тем, налогоплательщик вправе сообщить налоговому органу о таких изменениях с использованием формы заявления о постановке на учет / заявления о снятии с учета.

В настоящее время не установлена обязанность для налогоплательщиков ЕНВД по сообщению в налоговый орган по месту постановки на учет о каких-либо изменениях в ранее сообщенные сведения о видах деятельности и местах их осуществления. Вместе с тем, налогоплательщик вправе сообщить налоговому органу об указанных изменениях с использованием формы Заявления о постановке на учет (Заявления о снятии с учета).

5. Предоставление отчетности. Налоговая декларация по ЕНВД представляется ежеквартально не позднее 20-го числа первого месяца следующего налогового периода.

Допустим, что индивидуальный предприниматель оказывает услуги по ремонту автотранспортных средств, а также услуги платной стоянки. Несмотря на то что оба вида деятельности переведены на ЕНВД, для каждого из них установлен свой размер базовой доходности и свой физический показатель, от которых напрямую зависит сумма налога. Следовательно, индивидуальный предприниматель должен отдельно учитывать показатели, необходимые для исчисления ЕНВД по платной стоянке и по ремонтным услугам.

3. Патентная система налогообложения. Этот специальный налоговый режим могут применять *только индивидуальные предприниматели*, ведущие свою деятельность в том регионе, где законом субъекта Российской Федерации принято решение о введении патентной системы налогообложения.

Применение патентной системы налогообложения предусматривает освобождение от обязанности по уплате (п. 10, п. 11 ст. 346.43 [НК РФ](#)):

1. Налог на доходы физических лиц – в части доходов, полученных при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения

2. Налог на имущество физических лиц – в части имущества, используемого при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения

3. Налог на добавленную стоимость – за исключением НДС, подлежащего уплате:

– при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых не применяется патентная система налогообложения

– при ввозе товаров на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией.

– при осуществлении операций, облагаемых в соответствии со статьей 174.1 [Налогового Кодекса РФ](#)

1. Ознакомление с особенностями режима. Патентная система налогообложения в общем случае предусматривает освобождение предпринимателя от ряда налогов, является добровольной и может совмещаться с другими режимами налогообложения.

Перечень видов предпринимательской деятельности, подлежащих налогообложению в рамках патентной системы налогообложения, ограничен. В частности, под патентную систему подпадают:

- ветеринарные услуги;
- розничная торговля через объекты стационарной торговой сети с площадью торгового зала не более 50 м² по каждому объекту организации торговли;
- услуги общественного питания, оказываемые через объекты общественного питания с площадью зала обслуживания не более 50 м²;
- парикмахерские и косметические услуги;
- оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом.

Индивидуальный предприниматель на патентной системе налогообложения обязан вести Книгу учета доходов.

Форма Книги учета доходов и порядок заполнения утверждены [приказом Минфина России от 22.10.2012 № 135н](#).

Патент не применяется в случае осуществления деятельности в рамках договора простого товарищества (договора о совместной деятельности) или договора доверительного управления имуществом.

Для лучшей осведомленности о том, какие виды услуг подпадают под действие патентной системы налогообложения в конкретном субъекте Российской Федерации, полезно ознакомиться с законом, регулирующим применение специального налогового режима в этом субъекте.

При определении налоговых обязательств региональные власти вправе дифференцировать предпринимательскую деятельность в рамках каждого вида.

Дифференциация видов предпринимательской деятельности осуществляется в соответствии с Общероссийскими классификаторами видов экономической деятельности и услуг населению – ОКВЭД и ОКУН.

Например, законом Кемеровской области оказание услуг общественного питания, делится на три группы:

- услуги ресторана, бара, кафе, закусочной;
- услуги столовой;
- услуги питания предприятий других типов.

Законом Сахалинской области деятельность по обучению населения на курсах и по репетиторству дифференцируется на четыре вида услуг:

- обучение на курсах иностранных языков;
- обучение на курсах вождения автомобилей;
- обучение на других курсах и в кружках;
- прочие услуги в системе образования.

Кроме того, власти субъекта федерации вправе устанавливать дополнительный перечень бытовых услуг, в отношении которых может применяться патент.

Дополнительный перечень бытовых услуг устанавливается в соответствии с общероссийским классификатором услуг населению. Так, законом Смоленской области перечень бытовых услуг, подпадающих под патентную систему налогообложения, дополнен услугами бань, душевых и саун.

2. *Определение потенциально возможного дохода.* Величина налога, уплачиваемого в рамках патентной системы налогообложения, не зависит от размера, фактически полученного (или не полученного) индивидуальным предпринимателем дохода. Она определяется исходя из суммы потенциально возможного дохода, установленного по каждому виду деятельности.

Размер потенциально возможного дохода для конкретных видов деятельности устанавливается законами субъектов Российской Федерации.

В Тульской области потенциально возможный доход в рамках патентной системы налогообложения в 2016 г. определяет Закон Тульской области от 28.05.2015 «Об установлении размеров потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода по видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения» № 2313-ЗТО.

Налоговым кодексом установлен максимальный – не более 1 млн. руб., если он не увеличен субъектом Российской Федерации на основании пункта 8 статьи 346.43 [НК РФ](#) – и минимальный – не менее 100 тыс. руб. – размер потенциального возможного к получению дохода. Указанные предельные значения подлежат ежегодной индексации на коэффициент-дефлятор (п. 9 ст. 346.43 [Налогового кодекса](#)), установленный на соответствующий календарный год. Коэффициент-дефлятор, применяемый при патентной системе налогообложения, на 2016 г. установлен равным 1,329 ([Приказ Минэкономразвития России от 07.11.2013 № 772 «Об установлении коэффициентов-дефляторов на 2016 год»](#)).

Разбираем конкретную ситуацию. Индивидуальный предприниматель занимается оказанием услуг по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств в г. Угличе Ярославской области. При этом у него 15 наемных работников. Закон Ярославской области от 08.11.2012 № 47-з предусматривает, что потенциально возможный к получению доход индивидуального предпринимателя на патентной системе дифференцируется в зависимости от численности работников. Такая возможность предоставлена региональным законодателям подп. 3 п. 8 ст. 346.43 [Налогового кодекса](#). Если бы у индивидуального предпринимателя было менее 5 работников, то потенциальный доход для него составлял бы 1 млн руб. Но поскольку их 15, то планка повышена до 3 млн руб.

3. *Определение суммы налога, подлежащей уплате.* Налог исчисляется как произведение ставки 6 % и потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода.

Налоговым периодом признается календарный год.

Если патент выдан на срок менее календарного года, налоговым периодом признается срок, на который выдан патент. Соответственно, налог пересчитывается в соответствии с периодом, на который приобретен патент.

С 2013 года применение единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (далее – ЕНВД) стало добровольным, и в связи с этим в отношении некоторых видов предпринимательской деятельности, попадающих под применение как ЕНВД, так и патентной системы налогообложения,

налогоплательщик имеет право выбора. Добровольный характер ЕНВД и патентной системы налогообложения ставит перед предпринимателями вопрос о том, какой же специальный налоговый режим выбрать. Предпочтение обусловлено, как правило, величиной налоговой нагрузки и простотой выполнения налоговых обязательств.

При решении вопроса, какой специальный налоговый режим выбрать, предпочтения обусловлены, как правило, величиной налоговой нагрузки и простотой выполнения налоговых обязательств.

Согласно ст. 346.32 [Налогового кодекса](#) страховые платежи (взносы) и пособия уменьшают сумму единого налога, исчисленную за налоговый период, в случае их уплаты в пользу работников, занятых в тех сферах деятельности налогоплательщика, по которым уплачивается единый налог. При этом сумма единого налога не может быть уменьшена на сумму указанных в настоящем пункте расходов более чем на 50 процентов.

Приведенные расчеты показывают, что в рамках ЕНВД сумма налога к уплате меньше, чем при патентной системе налогообложения. Однако не стоит забывать, что при выборе режима налогообложения имеет смысл руководствоваться не только величиной налоговой нагрузки. Одно из достоинств патентной системы налогообложения – удобство исполнения налогоплательщиком своих обязательств. Во-первых, простая процедура уплаты налога, во-вторых, нет необходимости представления декларации. В рамках ЕНВД индивидуальному предпринимателю, вероятнее всего, понадобятся услуги бухгалтера или представителей в налоговой инспекции, оплата которых, очевидно, нивелируют всю выгоду от применения ЕНВД.

4. Уточнение сроков оплаты. В зависимости от того, на какой период приобретен патент, уплата налога осуществляется в следующие сроки:

1) если патент получен на срок от одного месяца до пяти месяцев включительно, то индивидуальный предприниматель уплачивает сумму налога одним платежом в срок не позднее срока окончания действия патента.

2) если патент получен на срок, составляющий шесть месяцев и более, то индивидуальный предприниматель осуществляет уплату налога двумя платежами:

– в размере 1/3 суммы налога в срок не позднее 90 календарных дней после начала действия патента;

– в размере 2/3 суммы налога в срок не позднее срока окончания действия патента.

Допустим, индивидуальный предприниматель имеет патент, который начинает действовать с 1 января 2016 года. Вид деятельности – ремонт мебели. Потенциально возможный к получению доход – 240000 руб. В зависимости от срока, на который приобретен патент, уплата налога осуществляется в разные сроки.

1. Патент приобретен на 4 месяца

В такой ситуации налог должен быть уплачен не позднее 30 апреля 2016 года в сумме 4800 руб.

$$\text{Сумма налога за 4 месяца} = \frac{14400}{12} \cdot 4 = 4800 \text{ руб.}$$

Сумма налога за год = Потенциально возможный доход × Налоговая ставка .

$$\text{Сумма налога за год} = 240000 \text{ руб.} \times 6\% = 14400 \text{ руб.}$$

2. Патент приобретен на 8 месяцев:

$$\text{Сумма налога за 8 месяцев} = \frac{14400}{12} \cdot 8 = 9600 \text{ руб.}$$

Не позднее 31 марта 2016 года индивидуальный предприниматель обязан уплатить налог в размере его третьей части, что составит 3200 руб.

Оставшаяся часть должна быть оплачена в размере 6400 руб. не позднее 31 августа 2016 года.

5. Подача заявления. Заявление для получения патента подается в налоговый орган по месту жительства за 10 рабочих дней до начала планируемого применения патентной системы налогообложения по форме, утвержденной [приказом ФНС России от 18.11.2014 № ММВ-7-3/589@](#). Если индивидуальный предприниматель планирует осуществлять деятельность в другом регионе, заявление можно подать в любой налоговый орган соответствующего субъекта Российской Федерации.

Индивидуальный предприниматель, применяющий налоговую ставку в размере 0 % (пониженную налоговую ставку) подает заявление на получение патента по рекомендуемой форме, направленной [письмом ФНС России от 01.07.2015 № ГД-4-3/11496@ «О заполнении формы заявления на получение патента»](#).

Индивидуальный предприниматель может приобрести патент на срок от 1 до 12 месяцев включительно в пределах календарного года. При этом патент выдается с любой даты.

Налоговый орган в течение 5 рабочих дней со дня получения заявления обязан выдать патент или уведомить об отказе.

Отдельно подавать заявление о постановке на учет в качестве налогоплательщика, применяющего патентную систему, не нужно: налоговый орган ставит на учет на основании заявления о выдаче патента.

Разбираем конкретную ситуацию. Допустим, что индивидуальный предприниматель из Москвы планирует вести деятельность на основе патента в Московской области. Он не состоит там на учете в налоговом органе по месту жительства или в качестве налогоплательщика, применяющего патентную систему налогообложения. В таком случае заявление подается в любой территориальный налоговый орган Московской области по выбору индивидуального предпринимателя.

5.2. Оформление распоряжения о переводе денежных средств (платежное поручение)

Платежное поручение – основной документ в безналичных расчетах. Чтобы его правильно заполнить, нужно учесть массу нюансов. Расчеты индивидуальных предпринимателей и юридических лиц с контрагентами и бюджетом производятся в безналичной форме через расчетный счет. Чтобы деньги поступили по назначению, нужно правильно заполнить платежное поручение.

Говорить о том, что платежное поручение заполнено правильно, можно, если по его реквизитам однозначно идентифицируется получатель средств, плательщик, а также назначение платежа.

Заполнить платежное поручение можно удобным способом:

– на бумаге;

– в электронном виде при помощи сервиса [«Заполнить платежное поручение»](#). Программа позволит быстро и без ошибок сформировать платежный документ, автоматически определив необходимые реквизиты.

Заполненное платежное поручение, образец которого представлен далее на рисунке 11, предоставляется в банк.

Порядок перечисления денежных средств в безналичной форме установлен [положением Банка России от 19.06.2012 № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств»](#). Правила указания информации в реквизитах распоряжений о переводе денежных средств в уплату платежей в бюджетную систему Российской Федерации определены в [приказе от 12.11.13 № 107н](#).

1. Заполнение поля «ИНН плательщика». Вписывается ИНН, указанный в Свидетельстве о постановке на учет физического лица или российской организации в налоговом органе.

2. Заполнение поля «Плательщик». Для индивидуальных предпринимателей указывается фамилия, имя, отчество. Затем в скобках статус:

– предприниматель – (ИП);

– нотариус – (нотариус);

– адвокат – (адвокат);

– глава крестьянского фермерского хозяйства – (КФХ).

Для юридических лиц – наименование юридического лица – организации, ее филиала или обособленного подразделения в зависимости от того, кто перечисляет деньги.

3. Заполнение поля «КПП плательщика». Для индивидуального предпринимателя вписывается девять нулей. Для организации вписывается КПП, присвоенный компании при постановке на учет по месту ее нахождения (месту нахождения ее обособленных подразделений, принадлежащего ей недвижимого имущества и транспортных средств).

4. Заполняем поле «Банк плательщика». Указывается наименование и местонахождение кредитной организации, филиала кредитной организации или учреждения Банка России, где находится счет, с которого производится оплата.

3 реквизита, без которых налог не заплатить:

1. Банк плательщика. Наименование банка напрямую связано с его БИК; если эти поля не соответствуют друг другу, банк не сможет выполнить поручение.

2. Банк получателя. Наименование банка связано с его БИК. При обращении в налоговую инспекцию уточняйте оба реквизита, иначе сумма налога не попадет в бюджет.

3. Счет Федерального казначейства. Если в платежном поручении неправильно будут указаны номера счета Федерального казначейства, то обязанность по уплате налога не будет исполнена, следовательно, начнут начисляться пени.

5. Заполнение поля «Банк получателя». Указывается наименование и местонахождение кредитной организации, филиала кредитной организации или учреждения Банка России, в котором находятся счета для перечисления налога.

6. Заполнение поля «ИНН получателя». Указывается ИНН налогового органа, который администрирует платежи.

7. Заполнение поля «КПП получателя». Указывается КПП налогового органа, который администрирует платежи.

8. Заполнение поля «Получатель». Указывается наименование органа Федерального казначейства, в скобках – наименование налогового органа, ИНН и КПП которое указано в предыдущих полях. Все наименования указываются в сокращенном виде.

9. Заполняем поле «Код бюджетной классификации». Указывается 20-значный код в соответствии с классификацией доходов бюджета (КБК). Чтобы избежать проблем с распределением поступающих средств по видам налогов, необходимо внимательно отнестись к заполнению этого поля.

Классификация доходов бюджетов Российской Федерации ежегодно утверждается приказом Минфина России.

Используются КБК, действующие в текущем финансовом году.

14–17-й разряды КБК отражают тип платежа, для обозначения которого используется цифровой код:

- 1000 – налог;
- 2000 – пени;
- 3000 – штраф.

В КБК, имеющих в 5–6-м разрядах значение 13, 14, 15, 16, в 14–17-м разрядах проставляется 6000.

10. Заполнение поля «Код муниципального образования». Указывается код ОКТМО муниципального образования в соответствии с Общероссийским классификатором территорий муниципальных образований.

11. Заполнение поля «Основание платежа». Для обозначения основания платежа используется двузначный буквенный код:

- ТП – платежи текущего года;
- ЗД – добровольное погашение задолженности по истекшим налоговым, расчетным (отчетным) периодам при отсутствии требования налогового органа об уплате налогов (сборов);
- БФ – текущий платеж физического лица – клиента банка (владельца счета), уплачиваемый со своего банковского счета;
- ТР – погашение задолженности по требованию налогового органа об уплате налогов (сборов);
- РС – погашение рассроченной задолженности;
- ОТ – погашение отсроченной задолженности;
- РТ – погашение реструктурируемой задолженности;
- ПБ – погашение должником задолженности в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве;
- ПР – погашение задолженности, приостановленной к взысканию;
- АП – погашение задолженности по акту проверки;
- АР – погашение задолженности по исполнительному документу;
- ИН – погашение инвестиционного налогового кредита;

– ТЛ – погашение учредителем (участником) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия или третьим лицом задолженности в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве;

– ЗТ – погашение текущей задолженности в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Если в поле проставлен «0» или поле не указан двузначный буквенный код, налоговые органы не идентифицируют платеж и отнесут поступившие денежные средства к одному из оснований платежа, руководствуясь законодательством о налогах и сборах.

12. Заполнение поля «Налоговый период». Поле используется для указания периодичности уплаты налога (сбора) или конкретной даты уплаты, установленной законодательством о налогах и сборах.

Периодичность уплаты может быть месячной, квартальной, полугодовой или годовой. Для обозначения показателя налогового периода используется буквенно-цифровой код. Он состоит из 10 знаков. Первые два знака отражают периодичность уплаты налога (сбора):

- МС – месячные платежи;
- КВ – квартальные платежи;
- ПЛ – полугодовые платежи;
- ГД – годовые платежи.

В 4-м и 5-м знаках проставляется номер периода – месяца (от 01 до 12), квартала (от 01 до 04) или полугодия (01 или 02), за который платится налог.

В 7–10-м знаках указывается год, за который уплачивается налог.

Буквы и цифры отделяются друг от друга точкой – это 3-й и 6-й знаки показателя налогового периода.

При уплате налога один раз в год 4-й и 5-й знаки кода налогового периода заполняются нулями. Если же по годовому платежу предусмотрено более одного срока уплаты налога и установлены конкретные даты платежей, то именно их и нужно указать в показателе налогового периода.

Например, «МС.02.2012» (платеж за 2-й месяц 2012 года); «КВ.01.2012» (платеж за I квартал 2012 года); «ПЛ.02.2012» (платеж за II полугодие 2012 года); «ГД.00.2012» (платеж за 2012 год).

Если погашается задолженность по акту проведенной налоговой проверки или по исполнительному документу, то в показателе налогового периода ставится «0».

При погашении задолженности (отсроченной, рассроченной, реструктурируемой, приостановленной ко взысканию и пр.) на основании требования налогового органа в показателе налогового периода «день. месяц. год) указывается конкретная дата (к примеру, 05.09.2015). Эта дата связана с показателем основания платежа:

– ТР – Срок уплаты, установленный в требовании налогового органа об уплате налогов (сборов);

– РС – Дата уплаты части рассроченной суммы налога в соответствии с установленным графиком рассрочки;

– ОТ – Дата завершения отсрочки;

– РТ – Дата уплаты части реструктурируемой задолженности в соответствии с графиком реструктуризации;

– ПБ – Дата завершения процедуры, применяемой в деле о банкротстве;

– ПР – Дата завершения приостановления взыскания;

– ИН – Дата уплаты части инвестиционного налогового кредита;

13. Заполнение поля «№ документа». Указывается номер документа, на основании которого платится налог. Этот показатель определяется основанием платежа:

– ТР – Номер требования налогового органа об уплате налога (сбора);

– РС – Номер решения о рассрочке;

– ОТ – Номер решения об отсрочке;

– РТ – Номер решения о реструктуризации;

– ПБ – Номер дела или материала, рассмотренного арбитражным судом;

– ПР – Номер решения о приостановлении взыскания;

– АП – Номер решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения;

– АР – Номер исполнительного документа и возбужденного на основании его исполнительного производства;

– ИН – Номер решения о предоставлении инвестиционного налогового кредита;

– ТЛ – Номер определения арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении погасить требования к должнику;

При уплате текущих платежей или добровольном погашении задолженности при отсутствии требования налогового органа об уплате налогов (сборов) в поле «Номер документа» ставится «0».

14. Заполнение поля «Дата документа». Показатель даты документа состоит из 10 знаков:

– в 1-м и 2-м знаках указывается календарный день (от 01 до 31);

– в 4-м и 5-м знаках – месяц (от 01 до 12);

– в 7–10-м знаках – год;

– в 3-м и 6-м знаках в качестве разделителей проставляются точки.

Так, в поле проставляется:

– для текущих платежей – дата подписи декларации (расчета), представленной в налоговый орган, на основании которой уплачивается налог, в формате «день. месяц. год»;

– в случае добровольного погашения задолженности по истекшим налоговым периодам при отсутствии требования органа Федеральной налоговой службы об уплате налогов – «0»;

– для платежей, которые производятся по требованию налоговых органов (значение показателя основания платежа – ТР) – дата требования налогового органа об уплате налогов (сборов);

– при погашении рассроченной, отсроченной, реструктурируемой или приостановленной к взысканию задолженности, при уплате по результатам налоговых

проверок, а также при погашении задолженности на основании исполнительных документов в зависимости от основания платежа может указываться:

- ТР – дата требования налогового органа об уплате налога (сбора);
- РС – дата решения о рассрочке;
- ОТ – дата решения об отсрочке;
- РТ – дата решения о реструктуризации;
- ПБ – дата принятия арбитражным судом решения о введении процедуры банкротства;
- ПР – дата решения о приостановлении взыскания;
- АП – дата решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения;
- АР – дата исполнительного документа и возбужденного на его основании исполнительного производства;
- ИН – дата решения о предоставлении инвестиционного налогового кредита;
- ТЛ – дата определения арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении погасить требования к должнику.

15. Заполнение поля «Тип платежа». Для обозначения типа платежа используется буквенный код:

- ПЕ – уплата пени;
- ПЦ – уплата процентов.
- 0 – уплата налога, сбора, платежа, пошлины, взноса, аванса (предоплаты), налоговых санкций, штрафов.

Если в поле не указан двузначный буквенный код, налоговые органы не идентифицируют тип платежа и отнесут поступившие средства на один из типов платежа, руководствуясь законодательством о налогах и сборах.

16. Заполнение поля «Назначение платежа». Укажите дополнительную информацию, необходимую для идентификации назначения платежа (наименование налога, основание платежа и др.).

17. Заполнение поля «Статус». Указывается статус:

- 01 – налогоплательщик (плательщик сборов) – юридическое лицо;
- 02 – налоговый агент;
- 06 – участник внешнеэкономической деятельности – юридическое лицо;
- 08 – плательщик – юридическое лицо (индивидуальный предприниматель), осуществляющее перевод денежных средств в уплату страховых взносов и иных платежей в бюджетную систему Российской Федерации;
- 09 – налогоплательщик (плательщик сборов) – индивидуальный предприниматель;
- 10 – налогоплательщик (плательщик сборов) – нотариус, занимающийся частной практикой;
- 11 – налогоплательщик (плательщик сборов) – адвокат, учредивший адвокатский кабинет;
- 12 – налогоплательщик (плательщик сборов) – глава крестьянского (фермерского) хозяйства;
- 14 – налогоплательщик, производящий выплаты физическим лицам;
- 15 – кредитная организация (филиал кредитной организации), платежный агент, организация федеральной почтовой связи, составившие платежное поручение на общую сумму с реестром на перевод денежных средств, принятых от плательщиков – физических лиц;
- 16 – участник внешнеэкономической деятельности – физическое лицо;
- 17 – участник внешнеэкономической деятельности – индивидуальный предприниматель;
- 18 – плательщик таможенных платежей, не являющийся декларантом, на которого законодательством Российской Федерации возложена обязанность по уплате таможенных платежей;
- 19 – организации и их филиалы (далее – организации), составившие распоряжение о переводе денежных средств, удержанных из заработной платы (дохода) должника – физического лица в счет погашения задолженности по платежам в бюджетную систему Российской Федерации на основании исполнительного документа, направленного в организацию в установленном порядке;

– 21 – ответственный участник консолидированной группы нескольких налогоплательщиков;

– 22 – участник консолидированной группы налогоплательщиков;

– 25 – банки-гаранты, составившие распоряжение о переводе денежных средств в бюджетную систему Российской Федерации при возврате налога на добавленную стоимость, излишне полученной налогоплательщиком (зачтенной ему) в заявительном порядке, а также при уплате акцизов, исчисленных по операциям реализации подакцизных товаров за пределы территории Российской Федерации, и акцизов по алкогольной и (или) подакцизной спиртосодержащей продукции;

– 26 – учредители (участники) должника, собственники имущества должника – унитарного предприятия или третьи лица, составившие распоряжение о переводе денежных средств на погашение требований к должнику по уплате обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов, в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве.

При перечислении сумм налогов (сборов), исчисленных индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами самостоятельно на основании налоговых деклараций (расчетов) УИН не формируется. В связи с недопущения наличия в распоряжении незаполненных реквизитов индивидуальными предпринимателями в реквизите «Код» указывается «0».

18. Исправление ошибок. Если в платежном поручении на перечисление налога (сбора) обнаружена ошибка, то в налоговую инспекцию по месту постановки на учет можно подать заявление с просьбой уточнить основание, тип и принадлежность платежа (КБК, ОКАТО), налоговый период или статус плательщика. К заявлению нужно приложить документы, подтверждающие уплату налога.

Исправления, помарки и подчистки, а также использование корректирующей жидкости в платежном документе не допускаются.

ПЛАТЕЖНОЕ ПОРУЧЕНИЕ № 12

23.04.2016

01

Дата

Вид платежа

Сумма
прописью

Двадцать девять тысяч сто семьдесят тысяч рублей 00 копеек

ИНН 774301073529	КПП 000000000	Сумма	29170-00		
Иванов Петр Сидорович		Сч. №	40702810910010040096		
Платательщик		БИК	043123456		
КВ «Сервисбанк» г. Москва		Сч. №	30145871236598412856		
Банк плательщика		БИК	043789101		
Отделение 1 Московского Банка России, г. Москва		Сч. №	30145975276899422951		
Банк получателя		Сч. №	30145975276899422951		
ИНН 7731123456	КПП 773101001	Вид оп.	Срок плат.		
УФК по г. Москве (для ИФНС России N 31 по ЗАО г. Москвы)		Наз. пл.	Очер. плат.		
Получатель		Код	Рез. поле		
1821050101101100011000	46258563000	ТП	КВ.01.2016	0	23.04.2016 0

Единый налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве
объекта налогообложения доходы за 1 квартал 2016 г.

Назначение платежа

Подписи

Отметки банка



Иванов

Рис. 11. Образец заполненного платежного поручения на перечисление единого
налога, уплачиваемого в связи с применением УСН (объект «доходы»)

5.3. Применение контрольно-кассовой техники

Наличные денежные расчеты придется проводить при помощи кассового аппарата. Его наличие добавляет индивидуальному предпринимателю или предприятию дополнительные заботы – его нужно зарегистрировать, следить за исправностью и, главное, – правильно применять. Поэтому нередко возникает вопрос – можно ли обойтись без него? В некоторых случаях – да.

1. Приобретение ККТ. Если деятельность индивидуального предпринимателя или организации связана с наличными денежными расчетами (или с использованием платежных карт) при продаже товаров, выполнении работ или оказании услуг, то нужно приобрести и зарегистрировать в налоговой инспекции контрольно-кассовую технику (ККТ).

Модель нужно выбрать из Государственного реестра контрольно-кассовой техники с учетом специфики деятельности.

3 случая, когда ККТ можно не применять:

1. При оказании услуг населению и выдаче клиентам документов, оформленных на бланках строгой отчетности, приравненных к кассовому чеку.

2. Если индивидуальный предприниматель является плательщиком ЕНВД (но не оказывает услуги населению) и выдает по требованию покупателей документы, подтверждающие получение от них денежных средств.

3. При осуществлении видов деятельности по перечню, определенному п. 3 ст. 2 Федерального закона от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»:

– продажа газет и журналов, а также сопутствующих товаров в газетно-журнальных киосках при условии, если доля продажи газет и журналов в их товарообороте составляет не менее 50 процентов и ассортимент сопутствующих товаров утвержден органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Учет торговой выручки от продажи газет и журналов и от продажи сопутствующих товаров ведется отдельно;

– продажа ценных бумаг;

– продажа лотерейных билетов;

– продажа проездных билетов и талонов для проезда в городском общественном транспорте;

– обеспечение питанием учащихся и работников общеобразовательных школ и приравненных к ним учебных заведений во время учебных занятий;

- торговля на рынках, ярмарках, в выставочных комплексах, а также на других территориях, отведенных для осуществления торговли;
- разносная мелкорозничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами с ручных тележек, корзин, лотков;
- продажа в пассажирских вагонах поездов чайной продукции;
- торговля в киосках мороженым и безалкогольными напитками в розлив;
- торговля из цистерн пивом, квасом, молоком, растительным маслом, живой рыбой, керосином, вразвал овощами и бахчевыми культурами;
- прием от населения стеклопосуды и утильсырья, за исключением металлолома;
- реализация предметов религиозного культа и религиозной литературы, оказания услуг по проведению религиозных обрядов и церемоний в культовых зданиях и сооружениях и на относящихся к ним территориях;
- продажа по номинальной стоимости государственных знаков почтовой оплаты, подтверждающих оплату услуг почтовой связи.

Организации и индивидуальные предприниматели, находящиеся в отдаленных или труднодоступных местностях.

Аптечные организации, находящиеся в фельдшерских и фельдшерско-акушерских пунктах, расположенных в сельских поселениях, и обособленные подразделения медицинских организаций, расположенные в сельских поселениях, в которых отсутствуют аптечные организации.

2. Заключение договора. Индивидуальный предприниматель или юридическое лицо заключает договор на техническую поддержку ККТ с уполномоченным лицом – центром технического обслуживания ККТ.

Эксплуатация контрольно-кассовой техники без договора о технической поддержке запрещена.

3. Подача документов на регистрацию ККТ. Для регистрации потребуются следующие документы:

- заявление на регистрацию;
- паспорт ККТ;
- договор на техническую поддержку.

Форма заявления на регистрацию (перерегистрацию, снятие с учета) контрольно-кассовой техники утверждена [приказом Минфина России, ФНС России от 09.04.2008 № ММ-3-2/152](#).

Перечень документов определен Положением о регистрации и применении контрольно-кассовой техники, используемой организациями и индивидуальными предпринимателями, утвержденным [постановлением Правительства РФ от 23.07.2007 № 470](#).

Документы на ККТ можно подать в налоговый орган лично, придя в установленное приемное время, либо направить по почте.

4. Получение карточки ККТ. После осмотра, фискализации и регистрации ККТ налоговая инспекция выдает карточку регистрации ККТ.

С этого момента все наличные денежные расчеты, связанные с продажей товаров, выполнением работ или оказанием услуг, осуществляются на законных основаниях.

Карточка регистрации контрольно-кассовой техники должна храниться у налогоплательщика по адресу, указанному в карточке регистрации в течение всего срока эксплуатации.

Существуют 7 оснований, по которым налоговый орган вправе отказать в регистрации контрольно-кассовой техники:

1. Представление неполного комплекта необходимых документов, а также документов, оформленных в неустановленном порядке, при условии неустранения пользователем указанных недостатков.

2. Предъявление для регистрации модели, не включенной в Государственный реестр контрольно-кассовой техники или исключенной из него.

3. Истечение нормативного срока амортизации ранее применявшейся техники, исключенной из Государственного реестра контрольно-кассовой техники.

4. ККТ находится в розыске.

5. Обнаружение неисправности, отсутствие марки-пломбы, идентификационного знака, а также средств визуального контроля (знаков «Государственный реестр» и «Сервисное обслуживание»).

6. Отсутствие заключенного договора о технической поддержке.

7. Представление при перерегистрации ККТ чеков, контрольных лент и фискальных отчетов, не соответствующих техническим требованиям к этой технике или отпечатанных в нефискальном режиме.

Может случиться, что в процессе осуществления хозяйственной деятельности изменились регистрационные данные ККТ, в том числе:

- имя, отчество, фамилия, предпринимателя или наименование фирмы, или ее организационно-правовая форма;
- место установки ККТ;
- центр технического обслуживания ККТ.

В этих случаях нужно перерегистрировать ККТ в налоговой инспекции. То же касается и случая, когда требуется заменить блок фискальной памяти ККТ. Перерегистрация контрольно-кассовой техники предусматривает следующий порядок действий:

1. Подача документов. В налоговый орган нужно представить:

- заявление о перерегистрации ККТ;
- карточку регистрации ККТ;
- паспорт ККТ;
- документы, свидетельствующие об изменении регистрационных данных контрольно-кассовой техники.

Одновременно с документами в налоговый орган представляется также и сам кассовый аппарат. Он требуется инспекции для фиксации показаний фискальной памяти.

2. Получение новой карточки ККТ. После завершения процедуры перерегистрации взамен старой карточки регистрации ККТ налоговый орган выдает новую карточку регистрации ККТ.

Если прекращена деятельность юридического лица или индивидуального предпринимателя, или кассовый аппарат по какой-то причине выбыл из обращения или сломался, его необходимо снять с учета в налоговой инспекции. Порядок действий следующий.

1. Подача документов. В налоговую инспекцию нужно представить:

- заявление о снятии ККТ с регистрации с указанием причины;
- карточку регистрации ККТ.

Одновременно с документами в налоговый орган представляется и сам кассовый аппарат. Он требуется налоговой инспекции для фиксации показаний фискальной памяти.

2. Получение новой карточки ККТ. После проверки кассового аппарата и завершения процедуры снятия с учета инспекция выдает паспорт ККТ с соответствующей отметкой.

5.4. Проверки, проводимые органами Федеральной налоговой службы

5.4.1. Камеральные налоговые проверки

Камеральная проверка – это проверка налоговой инспекцией данных налоговых деклараций.

Порядок истребования документов приведен в ст. 93 [Налогового кодекса](#), а ограничения предусмотрены ст. 88.

7 возможных действий инспекции при камеральной проверке:

1. Вызвать налогоплательщика в налоговый орган для дачи пояснений.
2. Истребовать документы (в том числе запросить Книгу учета доходов и расходов и хозяйственных операций).
3. Истребовать документы у контрагентов налогоплательщика.
4. Запросить информацию у банков.
5. Опросить (допросить) свидетелей в порядке, предусмотренном ст. 90 [Налогового кодекса](#).
6. Назначить экспертизу.
7. Провести осмотр с согласия налогоплательщика.

Если не выявлено нарушений налогового законодательства, то последовательность такая:

1. Ожидание результатов проверки. На проверку данных декларации налоговой инспекции отводится 3 календарных месяца со дня ее подачи. Если в течение этого срока у инспекции не возникает каких-либо вопросов, связанных с

декларацией, значит, претензий к налогоплательщику нет, и камеральная налоговая проверка завершена.

Если при проверке декларации у налоговой инспекции возникли вопросы или выявлены ошибки, от инспекции направляется официальное письмо. В письме будет подробно указано, какие ошибки найдены или какие сведения противоречат либо не соответствуют информации, имеющейся у налоговой инспекции. Будет предложено либо исправить декларацию и подать ее еще раз (такая декларация называется уточненной), либо дать пояснения.

2. Подача уточнения или пояснения (при необходимости). Уточненная декларация подается в том же порядке, что и первоначальная. Пояснения можно дать в свободной форме и направить письмом в налоговую инспекцию. Если уточненная декларация представлена до окончания проверки первоначальной декларации, то проверка прекращается и начинается проверка вновь представленной декларации.

Если выявлены нарушения налогового законодательства, то последовательность такая:

1. Получение акта проверки. Обнаружив нарушения законодательства о налогах и сборах, проверяющие оформляют акт налоговой проверки. Налоговая инспекция обязана передать его вместе с документами, подтверждающими нарушения (за исключением полученных документов). Также присылается официальное письмо с указанием времени и места рассмотрения акта проверки.

2. Рассмотрение акта. Налогоплательщик имеет право принять участие в рассмотрении акта. Налоговая инспекция должна проанализировать доводы налогоплательщика, дать им оценку и вынести по результатам рассмотрения акта одно из решений:

- о привлечении к налоговой ответственности;
- об отказе в привлечении к ответственности.

На рассмотрение акта, возражений (если они есть) и иных материалов налоговой проверки инспекции отводится 10 рабочих дней после окончания срока для представления возражений. Этот срок (10 дней) может быть продлен, но не более чем на 1 месяц.

Случается, что начальнику налоговой инспекции или его заместителю трудно принять решение: недостаточно доказательств нарушений либо доказательств в защиту налогоплательщика. Тогда возможно назначение дополнительных мероприятий налогового контроля. После их проведения должно состояться новое рассмотрение акта проверки, на котором изучаются также дополнительные доказательства. О новом рассмотрении материалов проверки налогоплательщика должны известить.

Порядок назначения дополнительных мероприятий налогового контроля регулируется п. 6 ст. 101 [Налогового кодекса](#).

3. Получение решения по итогам рассмотрения дела. Решение по итогам рассмотрения дела о налоговом правонарушении налоговая инспекция обязана вручить в течение 5 дней после вынесения решения. Если вручить решение невозможно, оно направляется по почте заказным письмом и считается полученным по истечении 6 дней с даты отправки. С момента вручения (получения почтового отправления) начинается срок для обжалования этого решения.

5.4.2. Выездные налоговые проверки

Налоговый орган вправе провести выездную налоговую проверку деятельности индивидуального предпринимателя или компании. Но такое мероприятие налогового контроля, как правило, проводится в редких случаях. [Концепция системы планирования выездных налоговых проверок](#) и Общедоступные критерии самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, используемые налоговыми органами в процессе отбора объектов для проведения выездных налоговых проверок, утверждены [приказом ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@](#).

12 факторов риска назначения выездной проверки:

1. Налоговая нагрузка по виду деятельности ниже среднеотраслевой.
2. Отражение в отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов.
3. Отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за период.

4. Темп роста расходов выше темпа роста доходов от реализации.

5. Среднемесячная заработная плата работника ниже средней по виду деятельности в субъекте Федерации.

6. Неоднократное приближение к предельному значению показателей, установленных для применения спецрежимов.

7. Максимальное приближение суммы расходов к сумме дохода за календарный год.

8. Построение хозяйственной деятельности на основе заключения договоров с контрагентами-перекупщиками или посредниками без разумной деловой цели.

9. Непредставление налоговому органу пояснений на уведомление о выявлении несоответствия показателей деятельности или запрашиваемых документов, или наличие информации об их уничтожении, порче.

10. Неоднократное снятие и постановка на учет в налоговых органах в связи с изменением места нахождения.

11. Значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности в данной сфере деятельности по данным статистики.

12. Ведение финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском.

1. Измерение «глубины». Выездной налоговой проверкой можно охватить 3 календарных года деятельности индивидуального предпринимателя или юридического лица, непосредственно предшествующих году, в котором вынесено решение о проведении выездной налоговой проверки.

Это ограничение не действует, если налогоплательщик представил уточненную налоговую декларацию. В этом случае возможна выездная проверка по тому налогу и за тот период, за который представлена такая декларация.

9 возможных действий инспекции при выездной проверке:

1. Вызвать налогоплательщика в налоговый орган для дачи пояснений.

2. Провести инвентаризацию.

3. Запросить информацию у банков.

4. Опросить (допросить) свидетелей в порядке, предусмотренном ст. 90 [Налогового кодекса](#).

5. Провести осмотр.

6. Истребовать документы у налогоплательщика.

7. Истребовать у контрагентов налогоплательщика документы, указанные в ст. 93.1 [Налогового кодекса](#).

8. Провести выемку.

9. Назначить экспертизу.

2. Контроль частоты проверок. Выездная налоговая проверка, как правило, проводится не более 1 раза за один и тот же период деятельности налогоплательщика и по одному и тому же налогу.

Повторная проверка индивидуального предпринимателя может проводиться только в строго определенных случаях. Третья – исключительно по решению руководителя ФНС России.

2 случая, когда возможна повторная проверка:

1. В порядке контроля вышестоящего налогового органа за деятельностью налоговой инспекции. Такую проверку назначает и проводит вышестоящий налоговый орган.

2. При представлении налогоплательщиком уточненной налоговой декларации, из которой следует, что налогов нужно заплатить меньше, чем было заявлено ранее, либо в уточненной налоговой декларации заявлены убытки в большем объеме, чем ранее.

Для юридических лиц не допускается более двух выездных налоговых проверок в одной компании в течение календарного года. Исключение – случай, когда руководитель ФНС России принимает решение о проведении выездной проверки сверх этого ограничения.

При реорганизации и ликвидации компании налоговая инспекция вправе провести выездную проверку компании независимо от времени проведения предыдущих выездных проверок. Обычно выездная проверка проводится в помещении компании. Но если его нет, то проверка будет проходить в инспекции.

3. Оценка длительности проверки. Срок проверки – не более 2 месяцев.

По решению вышестоящего налогового органа он может быть продлен на 2, а в исключительных случаях – на 4 месяца. Кроме того, по решению налоговой инспекции проверка может быть приостановлена на срок до 9 месяцев.

Для юридических лиц существует 2 обязанности при выездной проверке:

1. Обеспечить ознакомление проверяющих с документами, которые содержат сведения об объектах налогообложения, полученных доходах и произведенных расходах, источниках доходов, налоговой базе, налоговых льготах.

Если эта обязанность не будет выполнена, налоговый орган вправе истребовать документы, необходимые для проверки, либо провести их выемку.

2. Предоставить помещения для проведения выездной налоговой проверки. Если такой возможности нет, проверка будет перенесена на территорию налогового органа. Для этого достаточно написать письменное заявление в свободной форме. Однако в этом случае вам придется представить подлинники документов в налоговый орган самостоятельно.

4. Ознакомление с решением о проведении проверки. Инспекция выносит решение о проведении проверки и предъявляет его индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу. Обратите внимание на оформление этого документа. Решение должно содержать следующую информацию:

- фамилия, имя, отчество предпринимателя или точное название юридического лица;
- проверяемые периоды;
- налоги, подлежащие проверке;
- полный список должностных лиц налоговой инспекции, которые проводят проверку и могут при предъявлении решения и служебного удостоверения находиться в период проведения проверки на территории (в помещениях) налогоплательщика.

Форма решения о проведении выездной налоговой проверки утверждена приказом [ФНС России от 25.12.2006 № САЭ-3-06/892@](#).

5. Изучение акта проверки. По итогам проведенной выездной проверки составляется акт. В нем отражаются результаты проверки, а именно – выявленные в ходе проверки нарушения налогового законодательства. Если акт не будет составлен, то решение по результатам проверки не может быть принято на законных основаниях. Порядок рассмотрения акта такой же, как и при камеральной проверке.

Форма акта выездной (повторной выездной) налоговой проверки и требования к его составлению утверждены [приказом ФНС России от 25.12.2006 № САЭ-3-06/892@](#).

Акт составляется и когда нарушений не обнаружено. В этом случае в нем указывается на отсутствие нарушений налогового законодательства.

Различия ознакомления, истребования и выемки. Для ознакомления достаточно представить проверяющим подлинники документов. При истребовании инспекцией документов вы должны снять копии документов, заверить их, после чего представить в налоговый орган. На это отводится 10 дней со дня получения требования. Если невозможно сделать это в срок, письменно уведомите инспекцию, укажите причину (к примеру, большой объем документов) и сроки, в которые документы будут представлены. Налоговая инспекция может пойти навстречу и продлить этот срок. При выемке налоговый орган проводит изъятие подлинников документов.

5.4.3. Подача возражений на акт проверки и обжалование решений инспекции по итогам проверки

Если индивидуальный предприниматель или юридическое лицо не соглашается с выводами налогового органа по результатам камеральной или выездной проверки, предусмотрено право подать возражение, а налоговый орган принять и рассмотреть его.

1. Внимательное изучение акта.

2. Составление письменного возражения. Если имеется несогласие с выводами проверяющих, то в течение 15 рабочих дней с момента получения акта

налогоплательщик имеет право представить в эту же инспекцию письменные возражения по акту.

Руководитель (заместитель руководителя) налогового органа в течение 10 рабочих дней (отсчет которых начинается с момента окончания 15 рабочих дней, отведенных налогоплательщику на представление возражений) должен рассмотреть акт, возражения и иные материалы налоговой проверки.

Срок рассмотрения материалов может быть продлен, но не более чем на 1 месяц.

3. Ожидание приглашения. На рассмотрение материалов проверки налогоплательщика обязательно должны пригласить в инспекцию.

4. Получение решения. Рассмотрев акт и возражения на него, инспекция вынесет одно из решений:

- о привлечении к ответственности;
- об отказе в привлечении к ответственности.

Решение должно быть вручено налогоплательщику в течение 5 рабочих дней со дня его вынесения. А в силу оно вступает по истечении 10 рабочих дней со дня вручения. Решение может быть обжаловано налогоплательщиком как до, так и после вступления в силу.

Если решение вручить невозможно, инспекция направляет его по почте заказным письмом. В этом случае оно считается полученным по истечении 6 рабочих дней с даты его направления.

5. Обжалование решения, не вступившего в силу. Не вступившее в силу решение можно обжаловать, подав апелляционную жалобу в вышестоящий налоговый орган. Сделать это можно в течение 10 рабочих дней с даты вручения решения по результатам проверки.

Апелляционную жалобу можно подать через налоговую инспекцию, вынесшую решение, как лично, так и через представителя удобным способом:

- на бумаге;
- в электронном виде. Сделать это можно с помощью специального сервиса «[Обратиться в УФНС \(ИФНС\)](#)». Он размещен на официальных сайтах региональных управлений в разделе «Электронные услуги».

Существует 9 рекомендуемых реквизитов жалобы:

1. Наименование налогового органа, в который подается жалоба.
2. Ваши фамилия, имя и отчество (полностью), почтовый индекс и адрес места жительства, адрес электронной почты и номер телефона (при наличии) для индивидуального предпринимателя, а для юридического лица наименование фирмы и контактную информацию, аналогичную, описанную для индивидуального предпринимателя.
3. Идентификационный номер налогоплательщика.
4. Наименование налогового органа, решение которого обжалуется.
5. Сведения о проведенной проверке.
6. Ваши требования (с какими пунктами в решении имеется разногласие и почему – со ссылками на Налоговый кодекс).
7. Суммы оспариваемых требований инспекции в разрезе (налога, вычета, в котором отказано, пеней, штрафа).
8. Расчет оспариваемой денежной суммы.
9. Перечень прилагаемых документов.

6 Получение решения по жалобе. Рассмотрев апелляционную жалобу на решение инспекции, вышестоящий налоговый орган вправе:

- оставить решение налогового органа без изменения, а жалобу – без удовлетворения;
- отменить или изменить решение налогового органа полностью или в части и принять по делу новое решение;
- отменить решение налогового органа и прекратить производство по делу о налоговом правонарушении.

Решение по результатам рассмотрения апелляционной жалобы направляется налогоплательщику в течение 3 рабочих дней со дня его принятия.

После рассмотрения апелляционной жалобы обжаловать повторно то же решение в тот же вышестоящий налоговый орган по тем же основаниям нельзя.

Если решение обжаловалось в Управление ФНС России по субъекту РФ, то перед обращением в суд или наряду с обращением в суд налогоплательщик в течение 3 месяцев вправе обратиться с жалобой в ФНС России.

7. Обжалование вступившего в силу решения. Если налогоплательщиком не подавалась апелляционная жалоба, то обжаловать можно и уже вступившее в силу решение. При этом обращаться нужно сразу в вышестоящий налоговый орган, минуя инспекцию, вынесшую решение. На это отводится 1 год со дня вынесения решения.

Вышестоящий налоговый орган рассматривает жалобу в течение 1 месяца со дня ее получения. Этот срок может быть продлен на 15 рабочих дней. Письменное решение по результатам рассмотрения жалобы вам направят в течение 3 рабочих дней со дня его принятия.

Срок подачи жалобы на уже вступившее в силу решение (1 год со дня его вынесения) может быть восстановлен вышестоящим должностным лицом или вышестоящим налоговым органом по вашему ходатайству. При условии, что причина пропуска уважительная и это доказано.

5.5. Внесение изменений в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей

Внесение изменений в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) не займет много времени. Потребуется собрать документы и уведомить налоговую инспекцию.

1. Определение, когда требуются изменения. Перечень данных, изменение которых требует внесения изменений в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП):

- гражданство;
- виды экономической деятельности.

Выписку из ЕГРИП о своих данных индивидуальный предприниматель может получить совершенно бесплатно в любом удобном для него виде:

– на бумажном носителе. Выдается лично при обращении в налоговый орган, или отправляется по почте;

- [в электронном виде](#).

Для получения выписки в электронном виде индивидуальный предприниматель должен иметь электронную цифровую подпись (ЭЦП). Получить ЭЦП можно в [специализированных удостоверяющих центрах](#).

Сведения из ЕГРИП о других предпринимателях, предоставляется только на платной основе.

Правила предоставления в электронном виде сведений из ЕГРИП установлены [приказом ФНС России от 31.03.2009 № ММ-7-6/148](#).

2. Формирование пакета документов. Для внесения изменений потребуются следующие документы:

– заявление о внесении изменений в сведения об индивидуальном предпринимателе, содержащиеся в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей, по [форме № Р24001](#);

– копии документов, на основании которых будут внесены изменения.

Нужно вносить изменения в ЕГРИП, если предприниматель собирается заниматься новыми видами деятельности. В заявлении о внесении изменений граждане Российской Федерации должны указать все дополнительные виды деятельности с кодами по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД).

3. Подача документов. Документы могут быть поданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

– лично;

Если заявитель представляет документы лично, при этом предъявляет паспорт и имеет с собой подлинники документов, нотариального свидетельства не требуется.

– через представителя по нотариально удостоверенной доверенности;

– по почте с объявленной ценностью и описью вложения;

Подпись заявителя и документов должны быть всегда засвидетельствованы нотариально.

– в электронном виде с помощью сервиса [«Поддача электронных документов на государственную регистрацию»](#).

При формировании электронного пакета образы документов должны быть отсканированы с учетом [определенных технических требований](#) и подписаны усиленной квалифицированной электронной подписью заявителя, либо нотариуса.

Ключ электронной подписи должен быть действителен на момент подписания электронного документа и на день направления документов в налоговый орган. Электронные документы упаковываются в транспортный контейнер с описью вложения.

Подать документы нужно в течение 3 рабочих дней с момента изменения сведений. Инспекция принимает документы и выдает (направляет) расписку в их получении.

4. Получаем документ о регистрации. Если документы в порядке, то через 5 рабочих дней в инспекции лично или через представителя по доверенности можно получить лист записи ЕГРИП.

В случае отказа от внесения изменений в ЕГРИП налогоплательщику выдается или направляется по почте соответствующий документ.

5.6. Прекращение деятельности индивидуального предпринимателя

Если индивидуальным предпринимателем принято решение прекратить предпринимательскую деятельность, то чтобы в будущем не возникло проблем, необходимо сообщить в налоговую инспекцию и получить свидетельство.

1. Формируем пакет документов. Потребуются следующие документы:

– заявление о государственной регистрации прекращения физическим лицом деятельности в качестве индивидуального предпринимателя в связи с принятием им решения о прекращении данной деятельности ([форма № Р26001](#));

– квитанция об уплате госпошлины. Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса [«Уплата госпошлины»](#);

– документ, подтверждающий представление сведений в территориальный орган Пенсионного фонда. Документ, подтверждающий представление сведений в территориальный орган Пенсионного фонда, не обязателен. Если заявитель не представит этот документ, необходимую информацию территориальный орган Пенсионного

фонда направит налоговому органу в электронном виде в рамках межведомственного обмена.

Перечень сведений, представляемых в территориальный орган Пенсионного фонда, определен подп. 1–8 п. 2 ст. 6 и п. 2 ст. 11 [Федерального закона от 01.04.1996 № 27-ФЗ «Об индивидуальном \(персонифицированном\) учете в системе обязательного пенсионного страхования»](#), а также ч. 4 ст. 9 [Федерального закона от 30.04.2008 № 56-ФЗ «О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений»](#).

2. Подача документов. Документы могут быть поданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

– лично. При личной подаче заявления и представлении паспорта нотариального свидетельствования подписи не требуется;

– через представителя по нотариально удостоверенной доверенности, при этом подпись заявителя должна быть засвидетельствована нотариально;

– по почте с объявленной ценностью и описью вложения;

– в электронном виде с помощью сервиса [«Подача электронных документов на государственную регистрацию»](#).

При формировании электронного пакета образы документов должны быть отсканированы с учетом определенных технических требований и подписаны усиленной квалифицированной электронной подписью, либо нотариуса. Ключ электронной подписи должен быть действителен на момент подписания электронного документа и на день направления документов в налоговый орган. Электронные документы упаковываются в транспортный контейнер с описью вложения. Инспекция принимает документы и выдает или направляет расписку в их получении.

3. Получение документов о регистрации и снятии с учета. На 6-й рабочий день после подачи документов заявитель лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности может получить:

– лист записи ЕГРИП;

– уведомление о снятии с учета в налоговом органе физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.

В случае отказа в государственной регистрации налогоплательщик получит документ, в котором изложена причина отказа.

Перечень оснований для отказа в государственной регистрации определен п. 1 ст. 23 [Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#).

5.7. Создание и снятие с учета обособленных подразделений юридического лица

1. Постановка на учет филиала или представительства. Постановка на учет в налоговых органах российской организации по месту нахождения ее филиала, представительства, осуществляется на основании сведений, содержащихся в Едином государственном реестре юридических лиц (п. 3 ст. 83 [НК РФ](#)).

2. Постановка на учет иных обособленных подразделений. Постановка на учет в налоговых органах российской организации по месту нахождения ее обособленных подразделений (за исключением филиала, представительства) осуществляется налоговыми органами на основании сообщений, представляемых (направляемых) этой организацией в соответствии с пунктом 2 статьи 23 [Налогового кодекса Российской Федерации](#). Налогоплательщики – организации обязаны сообщать в налоговый орган по месту нахождения организации обо всех обособленных подразделениях российской организации, созданных на территории Российской Федерации (за исключением филиалов и представительств), и изменениях в ранее сообщенные в налоговый орган сведения о таких обособленных подразделениях:

– в течение одного месяца со дня создания обособленного подразделения российской организации;

– в течение трех дней со дня изменения соответствующего сведения об обособленном подразделении российской организации.

Форма сообщения – [Форма № С-09-3-1 «Сообщение о создании на территории Российской Федерации обособленных подразделений \(за исключением](#)

[филиалов и представительств\) российской организации и об изменениях в ранее сообщенные сведения о таких обособленных подразделениях» \(Приказ ФНС России от 09.06.2011 № ММВ-7-6/362@\).](#)

3. Снятие с учета обособленных подразделений. Налогоплательщики – организации обязаны сообщать в налоговый орган по месту нахождения организации обо всех обособленных подразделениях российской организации на территории Российской Федерации, через которые прекращается деятельность этой организации (которые закрываются этой организацией) в течение трех дней со дня прекращения деятельности российской организации через иное обособленное подразделение (закрывается иное обособленное подразделение) (пп. 3.1 п. 2 ст. 23 [Налогового кодекса РФ](#)).

5.8. Прекращение деятельности юридических лиц

Процедура прекращения деятельности юридического лица является сложнее, чем прекращение деятельности индивидуального предпринимателя.

1. Принятие решения. В течение 3 рабочих дней после даты принятия решения о ликвидации нужно представить в регистрирующий орган по месту нахождения юридического лица Уведомление о ликвидации юридического лица по [форме № Р15001](#). К нему прилагается решение о ликвидации.

Кроме того, Уведомление о ликвидации юридического лица по [форме № Р15001](#) представляется в связи с формированием ликвидационной комиссии (назначении ликвидатора), а также в связи с составлением промежуточного ликвидационного баланса.

Документы на ликвидацию можно представить в налоговый орган лично заявителю, представителю по нотариально удостоверенной доверенности, направить по почте или через Интернет.

После получения Уведомления о ликвидации юридического лица налоговая инспекция выдает или направляет расписку.

Ликвидационная комиссия обязана опубликовать в журнале «Вестник государственной регистрации» сообщение о ликвидации, а также о порядке и сроке заявления требований кредиторами.

2. Формирование пакета документов. При ликвидации юридического лица заявителями могут являться руководитель ликвидационной комиссии (ликвидатор), конкурсный управляющий.

Ликвидационная комиссия должна подготовить следующий пакет необходимых документов:

- заявление о государственной регистрации юридического лица в связи с его ликвидацией ([форма № Р16001](#));
- ликвидационный баланс (должен быть утвержден учредителями, всеми участниками);
- квитанция об уплате госпошлины в размере 800 рублей;
- документ, подтверждающий представление сведений в территориальный орган Пенсионного фонда.

3. Представление документов. Документы могут быть поданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

- лично руководителем ликвидационной комиссии;
- через представителя по нотариально удостоверенной доверенности;
- по почте с объявленной ценностью и описью вложения;
- в электронном виде с помощью сервиса [«Подача электронных документов на государственную регистрацию»](#). При формировании электронного пакета образы документов должны быть отсканированы с учетом определенных технических требований и заверены электронной цифровой подписью (ЭЦП), либо нотариуса. Ключ электронной подписи должен быть действителен на момент подписания электронного документа и на день направления документов в налоговый орган. Электронные документы упаковываются в транспортный контейнер с описью вложения.

Налоговая инспекция их принимает и выдает (направляет) расписку в получении. Теперь остается дождаться дня внесения соответствующей записи в ЕГРЮЛ. На 6-й рабочий день после подачи документов заявитель лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности может получить документы о государственной регистрации ликвидации юридического лица – лист записи ЕГРЮЛ.

В случае отказа в государственной регистрации организация получает документ, в котором изложена причина отказа.

Перечень оснований для отказа в государственной регистрации определен п. 1 ст. 23 [Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»](#).

6. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА

6.1. Сущность и функции планирования на предприятии сервиса

Планирование как общее понятие – это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Как отметил профессор Токийского университета Сабуро Окито, автор плана удвоения национального дохода Японии, «любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т. е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом, отрасли, предприятию, фирме, организации.

Экономическое планирование на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие, например:

- увеличение объема и улучшение структуры продаж;
- повышение эффективности выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента;
- повышение технического уровня производственных фондов предприятия сервиса и технологических процессов;

- снижение негативного влияния предприятия на окружающую среду и ликвидация его последствий;
- улучшение структуры капитала;
- улучшение оплаты труда и повышение его эффективности;
- повышение эффективности использования природных и материальных ресурсов и т. п.

Таким образом, *сущность планирования* заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

6.2. Планирование как необходимая функция управления предприятием сервиса

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и дополнена

многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет собой систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль за ходом работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для утверждения предпринимательской идеи, ее перспективности, для обоснования финансового оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Руководители предприятия должны учитывать, что планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе.

6.3. Внутрифирменное планирование на предприятии сервиса: виды и содержание

Внутрифирменное планирование позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий, корпораций или фирм и домашних хозяйств.

Между внутрихозяйственным планированием и государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения. На взаимодействии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (фирм).

Таким образом, планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Это главные вопросы современного рынка, определяющие в сущности основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом; они заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии сервиса?
2. Сколько продукции выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов.

В отечественной хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида внутрифирменного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы, устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т. п.

В ходе внутрифирменного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели. Однако стратегические и оперативные цели могут быть различными как на разных предприятиях, так и на одном и том же предприятии в разные периоды развития. В зависимости от вида и величины предприятия, его места и роли на рынке, состава и профессионализма персонала и других конкретных факторов внутрифирменное планирование выполняет различные функции. К важнейшим функциям внутрифирменного планирования относятся:

1. План как экономический прогноз. Руководство предприятия независимо от его вида и назначения должно знать, какие объемы производства и экономические результаты оно может запланировать на предстоящий период деятельности. При этом одни группы специалистов предусматривают минимальные планы,

другие – завышенные показатели. К тому же во многих случаях необходимо знать, какие экономические ресурсы, в каких количествах и когда понадобятся предприятию. Иными словами, всякий план как предстоящий прогноз должен быть соответствующим образом обоснован.

2. План как основа контроля деятельности. По мере выполнения запланированных показателей предприятие должно регистрировать полученные фактические результаты. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять текущий бюджетный контроль. При этом необходимо уделять внимание не столько анализу самих фактов отклонения показателей, сколько установлению причин полученных отклонений. Подобный контроль может свидетельствовать как о неудовлетворительной работе того или иного подразделения предприятия, так и о необоснованности исходных плановых показателей. В том и в другом случае экономисты-менеджеры должны быть заинтересованы в получении объективной информации и принятии правильных оперативных решений по улучшению работы персонала и по корректировке планов.

3. План как средство управления фирмой. План предприятия представляет собой выраженную в стоимостном измерении программу действий персонала в области закупок ресурсов, производства и продажи товаров, приема и расстановки персонала и т. п. В этой программе должна быть обеспечена соответствующая временная и функциональная координация работы разных категорий персонала и подразделений предприятия. Показатели выполнения плана служат основанием для принятия управленческих решений.

4. План как основа выработки стратегии и целей фирмы. Разработка плана на следующий очередной период производится обычно до начала нового планового года. Новый план должен создаваться на основе постановки новых целей развития предприятия с учетом хода выполнения текущих планов. Степень выполнения нынешнего плана в большинстве случаев может служить ориентиром для принятия на будущий год новых повышенных или пониженных плановых показателей. В то же время не исключается возможность оптимизации или сбалансированности основных разделов нового плана предприятия.

6.4. Оценка качества разрабатываемых планов

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. п.

Реальность планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени. Критерий реальности планов может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихийного развития, с одной стороны, и анализа имеющихся объективных средств воздействия на этот ход развития, с другой. Реальность планов является выражением желательных результатов хозяйственного строительства в пределах имеющихся возможностей их достижения. В конечном счете, первым признаком реальности планов может служить уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Важным оценочным показателем качества разрабатываемых на предприятии планов служит уровень их напряженности. Данный показатель является универсальным и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их существования. Напряженность планов служит одной из основных характеристик степени рационального использования планируемых экономических ресурсов в процессе производства продукции и услуг. В общем виде коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве подобного эталонного норматива или стандарта могут выступать научно обоснованные или оптимальные плановые показатели. Тогда коэффициент напряженности планов будет выражен соотношением установленных плановых и действующих нормативных показателей:

$$K_H = \frac{A_{III}}{A_9},$$

где K_H – коэффициент напряженности плана; A_{III} – планируемый или фактический показатель; A_9 – эталонный или нормативный показатель.

Приведенный способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разделов или показателей планов: производства продукции, потребности ресурсов, продажи товаров, получения доходов, распределения прибыли и т. п. На стадии разработки плановых показателей необходимо обеспечить их равновесие с эталонными, что достигается при коэффициенте напряженности, равном единице. При оценке напряженности выполнения планов обычно сравниваются фактические и эталонные показатели. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышения планируемыми или фактическими показателями соответствующих нормативных или эталонных значений в нормальных условиях работы предприятия, как правило, не должно происходить. Подобный случай – это скорее всего признак некачественного составления плана или свидетельство невозможности его выполнения. При его возникновении следует, во-первых, скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или, во-вторых, расширить предложение до уровня рыночного спроса.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов, например, плана производства и плана продаж, плана численности персонала и плана материального вознаграждения, плана доходов и расходов и т. п.

При оценке качества составления и выполнения планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нормативных показателей, которые должны стать эталонами, стандартами или критериями равной напряженности планов.

Сравнивая соответствующие плановые или фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень риска плановой деятельности.

Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценить как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных показателей до 10 %, высокую – 20, чрезмерную – 40 и недопустимую – свыше 50 %.

Если фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах так называемого нормального коридора, то это служит признаком соответствующего уровня качества планов.

6.5. Особенности организации плановой работы на предприятии сервиса

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента: выбором целей, определением ресурсов, организацией процессов, контролем исполнения, координацией работы, корректировкой задач, мотивацией персонала, оплатой труда и т. п. В их выполнении участвуют многие категории персонала – руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. Руководители остальных звеньев управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т. п. Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляет общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии фирмы, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах фирмы, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия – как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. п. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

7. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

7.1. Виды и формы планов

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

1. По содержанию планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное планирование, а также бизнес-планирование и т. п. Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. п.

2. По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т. п.).

3. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная система планирования. Централизованное планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования, Рыночное планирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. Индикативное планирование – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей.

4. По времени действия планы бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными и текущими. Долгосрочные планы разрабатываются на длительный период (10 и более лет) и призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия. Среднесрочные планы разрабатываются на период от года до 3–5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка. Краткосрочные (текущие) планы разрабатываются на срок от одного года и, в зависимости от комплексности, объектов планирования – до одних суток.

5. По сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, объектами планирования в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия.

6. По стадиям разработки планирование бывает предварительным и окончательным. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

7. По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

8. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

9. По содержанию разрабатываемые на предприятии планы классифицируются как технико-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы инвестиционных проектов. Соответственно и планирование делится на технико-экономическое (ТЭП), оперативно-производственное (ОПП) и бизнес-планирование инвестиционных проектов.

С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация планов соответствует реальной действительности. На большинстве российских промышленных предприятий имеются стратегические, долгосрочные и среднесрочные планы, текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы, планы работы предприятий и их структурных подразделений, бизнес-планы инвестиционных проектов.

Различия между технико-экономическим и оперативно-производственным планированием представлены в таблице 10.

Таблица 10

**Различия между технико-экономическим
и оперативно-производственным планированием**

Технико-экономическое планирование	Оперативно-производственное планирование
<i>I. Объекты планирования:</i>	
Вся деятельность предприятия и его структурных подразделений	Производственный процесс как совокупность операций. Строгая их (операций) увязка в пространстве и во времени
<i>II. Измерители:</i>	
Объемные, укрупненные: штуки, рубли	Физически детализированные: детали-операции
<i>III. Периоды планирования:</i>	
Год, квартал, месяц	Квартал, месяц, декада, неделя, сутки, смена, час
<i>IV. Связь с ресурсами:</i>	
Объемная, путем сопоставления ресурсов с потребностями	Объемно-календарная, с учетом запуска-выпуска
<i>V. Методы воздействия на ход производства:</i>	
Путем доведения заданий по выпуску продукции, норм расхода, затрат	Путем доведения планов-графиков хода процессов до линейных руководителей
Путем анализа состояния объекта и разработки рекомендаций линейному руководству	Путем непосредственного приведения системы в равновесие, к заданным параметрам

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято выделять четыре основных вида временной ориентации, или типологии составления планов. По классификации Р. Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения.

7.2. Принципы планирования

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования: (по А. Файолю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

Принцип единства предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

Принцип непрерывности планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

Регулирование и координация в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

– нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (аппаратов, управлений, отделов, секторов);

– любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.

На каждом уровне управления осуществляется интеграция плановой деятельности, и каждый план вышестоящего уровня управления является интегрированным и более расширенным (но менее детализированным), чем план нижестоящего уровня. План функционального подразделения на одном уровне управления является составной частью общего плана данного уровня.

Предпосылками непрерывности планирования являются:

- неопределенность и изменчивость внешних факторов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- изменчивость внутренних факторов производства, стратегических целей, ценностей и возможностей предприятия.

Принцип гибкости планирования связан прежде всего с возможностью внесения изменений. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Каждый план должен составляться с заданной степенью точности, соответствующей неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятия. Точность планирования связана как с определением общего и локальных периодов разработки плана предприятия, так и с требованиями к детализации планов и качеству исполнителей – разработчиков плана.

Принцип участия означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

7.3. Методы и средства планирования

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования:

- балансовый метод;
- метод экономического анализа;
- нормативный метод;
- метод экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование;

- метод технико-экономического обоснования;
- деловое планирование (бизнес-планирование).

Балансовый метод является господствующим в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т. п. Данный метод позволяет получить четкое представление об использовании фонда времени работы оборудования, а также о фонде рабочего времени персонала и его структуры и др.

Метод экономического анализа заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе – «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Нормативный метод базируется на системе норм (расхода материальных ресурсов, использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т. п.) и нормативов (влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), используемых в технико-экономических расчетах.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов, используемых в планировании: методов линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; моделей сетевого планирования, оценки эффективности бизнес-планов и инвестиционных проектов и др.

Метод технико-экономического обоснования применяется для разработки обоснования мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых предприятий, так и при изменении предпринимательской стратегии уже существующих предприятий.

В процессе планирования ни один из рассмотренных методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

7.4. Нормативная база планирования

7.4.1. Сущность и функции норм и нормативов

Нормы и нормативы – исходная, научно обоснованная информация для обязательного ее учета при разработке планов. Она устанавливается предприятием исходя из требований законодательства, нормативно-методических материалов ведомственных, региональных и местных органов управления, надзора и контроля, а также разрабатывается на основе показателей производственных заданий, рабочих проектов, технологических регламентов и других документов по обеспечению непрерывности производственного цикла, охраны труда и безопасности производства, социальных условий труда. Нормы и нормативы призваны упорядочить производственную деятельность предприятия, подчинить ее научно обоснованным закономерностям.

Нормы – это плановые или временно утвержденные для разработки планов производства показатели: обслуживания средств труда, удельных величин расхода материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

Нормативы – это показатели, используемые при расчете норм, или поэлементные составляющие норм (нормативы оборотных средств), а также коэффициенты, характеризующие качественную сторону элементов производства: степень использования рабочего времени, орудий или предметов труда.

В целом нормы и нормативы выполняют следующие функции:

- являются базой для расчетов организации производства в целом, а также производственных и трудовых процессов в частности;
- на их основе осуществляется планирование всех технико-экономических показателей работы предприятия и его структурных подразделений;

- являются основой организации заработной платы всех категорий работников предприятия сервиса;
- на их базе организуется оперативный и бухгалтерский учет;
- используются в качестве инструмента контроля за использованием ресурсов, а также при проведении анализа.

7.4.2. Классификация норм и нормативов

По своему виду нормы и нормативы могут быть абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, количественными и качественными, макро- и микроэкономическими.

По видам ресурсов различают нормы и нормативы, регулирующие величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги. По данному признаку различают также нормативы использования на предприятиях различных производственных ресурсов.

По стадиям производства выделяют текущие, страховые, технологические, транспортные нормы и нормативы, а также нормативы производственных запасов, незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции и др. По выполняемым функциям выделяют нормативы плановые, экономические, технические, экологические, социальные, трудовые, правовые и т. п.; по сфере распространения – международные, федеральные, региональные, местные и др.; по степени детализации – интегральные, дифференциальные, индивидуальные, групповые, частные и общие и др.

По численным значениям различают нормы оптимальные, допустимые, минимальные, средние, максимальные. Использование в процессе планирования более точных исходных нормативов, какими обычно являются их оптимальные или средние величины, позволяет приблизить плановые показатели к фактическим или уменьшить степень их отклонения.

По целевому назначению нормативы бывают расходными, оценочными, техническими, оперативно-производственными и календарно-плановыми и т. п.

Расходные нормативы определяют величину затрат ресурсов, оценочные – эффективность их использования, оперативные – продолжительность и порядок движения ресурсов в процессе производства продукции.

По методам установления различают нормативы научно обоснованные, расчетно-аналитические, опытно-экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др.

Нормативы должны служить ориентирами экономического состояния предприятия. Но это как раз наиболее слабое звено планирования, огромное число норм и нормативов устанавливается неапробированными методами, а чаще всего «на глаз», по соображениям нормировщиков или мастеров. Для того чтобы нормы отражали реальную продолжительность изготовления продукции, их следует составлять по всем правилам технического нормирования, включая разработку технологической нормали.

7.4.3. Методы и порядок разработки норм и нормативов

Качество норм и нормативов, их способность выполнять свои функции во многом зависит от метода их установления.

Различают два основных метода нормирования: суммарный и аналитический.

При суммарном методе нормы (нормативы) расходования тех или иных ресурсов устанавливаются на единицу продукции или работы в целом, без расчленения их на составные части. При этом они могут устанавливаться на основе опыта, на основе наблюдений или на основе фактических (статистических) данных о затратах ресурсов на подобную продукцию (работу) в прошлых периодах. Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, по аналогии, опытно-статистический.

Аналитический метод основывается на определении тех или иных затрат по отдельным элементам с последующим их суммированием в затраты на единицу продукции или работы. Затраты ресурсов по элементам могут устанавливаться на основе физических измерений в процессе непосредственных наблюдений; путем расчета по формулам или по первичным нормативам. Различают две

разновидности аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

Возможно также применение комбинированного метода нормирования ресурсов, когда определение расхода отдельных элементов ресурсов осуществляется аналитическим методом, а ресурсов в целом – суммарным методом, или, когда в процессе установления норм применяются оба метода.

7.5. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании

7.5.1. Нормы и нормативы использования средств труда

Нормативы затрат средств труда и производства определяют потребность предприятия в рабочих местах, производственной площади, технологической оснастке, режущем и измерительном инструменте и других основных фондах на выполнение установленного объема работ или услуг.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся такие показатели, как режим работы оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, нормы производительности станков и съема продукции с единицы производственной площади, нормы простоя оборудования и т. п.

Один из важнейших нормативов использования средств труда – производственная мощность. Исходя из наличия производственных мощностей и с учетом спроса на выпускаемую продукцию формируются план производства и план реализации продукции.

К числу нормативов рассматриваемой группы относятся также нормы расхода инструмента. Под ними понимается количество инструментов, которое необходимо для выполнения определенного объема работ. В массовом и крупносерийном производствах нормы расхода инструмента обычно устанавливаются на 1, 10, 100, 1000 деталей, а в мелкосерийном и единичном производствах – на 100, 1000 станко-часов работы определенного оборудования.

В основе расчета норм расхода инструмента лежат нормы износа. Под ними понимается время работы инструмента в часах до его окончательного выбытия. Нормы износа зависят от качества инструмента, характеристик обрабатываемых материалов, режима работы оборудования, квалификации рабочих. Устанавливаются нормы аналитическим методом в лабораториях или опытным путем.

7.5.2. Нормы и нормативы материальных затрат

Материальные нормативы – важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятия, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов предприятия сервиса на изготовление продукции, выполнение работ и услуг.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат ове- щественного труда на производство единицы продукции либо выполнение за- данного объема работы.

В норму расхода основных ресурсов не включаются отходы и потери ма- териала, вызванные отступлением от установленной технологии и организации производства, методики планирования расходов, а также обусловленные браком продукции, испытанием изделий и изготовлением оснастки, наладкой оборудо- вания и другими работами вспомогательного характера.

Норматив использования ресурсов определяется значением коэффициен- тов, характеризующих отношение полезно расходуемого материала к установ- ленной норме на единицу продукции. Норматив, или коэффициент использова- ния материала по своему значению служит важным плановым показателем, определяющим не только степень использования материалов на данном пред- приятии, но и экономическую эффективность действующей технологии произ- водства и форм его организации. Чем выше коэффициент и чем он ближе к еди- нице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потерь, ниже трудоем- кость и себестоимость продукции.

При планировании и оценке степени использования материальных ресурсов могут применяться также расходные коэффициенты и нормативы выхода продукта. Расходный коэффициент – это обратная величина фактического норматива использования материалов. Его значение всегда больше единицы и определяется отношением установленной нормы расхода сырья или материала к полезной массе изделия. Коэффициент выхода продукции выражает соотношение общего объема производства изделий или выполнения работ и количества фактически израсходованного сырого материала. Этот показатель позволяет оценивать эффективность использования материальных ресурсов на предприятии в целом и может быть применен как при предварительном планировании объемов производства продукции и потребности материалов, так и для оценки сбалансированности планов производства и материально-технического обеспечения предприятий.

Нормы расхода сырья и основных материалов разрабатываются по чертежам, технологическим картам и прочей технологической документации.

Порядок нормирования вспомогательных материалов зависит от их назначения.

– Расход вспомогательных материалов для осуществления технологических процессов, а также процессов, связанных с подготовкой продукции к реализации (на изготовление тары, упаковки) нормируется так же, как расход сырья и основных материалов на единицу продукции или на одну тысячу рублей планируемого объема производства продукции, требующей упаковки.

– Материалы, используемые на изготовление инструментов и другой технологической оснастки, нормируются на единицу инструмента (оснастки) или на одну тысячу рублей планируемого объема производства продукции по всем видам инструмента и оснастки собственного производства.

– Нормы расхода материалов на изготовление нестандартного оборудования, осуществление мероприятий по механизации и автоматизации производственных процессов разрабатываются на единицу изготавливаемого нестандартного оборудования или единицу средств механизации и автоматизации производственных процессов, а также на одну тысячу рублей планируемой стоимости изготовления указанного оборудования.

– Расход материалов на ремонт оборудования обычно устанавливается на единицу ремонтной сложности или на один станко-час работы оборудования.

– Материалы, используемые для эксплуатации оборудования и помещений (смазочные, обтирочные и т. п.), обычно нормируются на один час работы оборудования или 1 м² площади.

К материальным затратам относятся также затраты на топливо, электроэнергию, газ и другие виды энергии. Их нормирование осуществляется по-разному в зависимости от вида энергии и ее назначения.

– Электроэнергия для технологических целей, а также технологическое топливо нормируются на единицу производимой продукции.

– Электроэнергия, сжатый воздух, пар, используемые для приведения в движение оборудования, нормируются исходя из мощности двигателей.

– Расход топлива на отопление помещения нормируется в расчете на 1 м³ помещения.

– Электроэнергия на освещение нормируется в зависимости от мощности установленных светильников и количества часов их использования в сутки.

7.5.3. Нормы и нормативы затрат живого труда

Система трудовых нормативов – это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия. Они выражают величину затрат труда на осуществление самых разнообразных видов производственной, хозяйственной, предпринимательской и иных сфер трудовой деятельности человека. В состав трудовых норм и нормативов входят следующие их виды.

Нормы времени – выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах.

Нормы выработки – устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Выражаются в штуках, метрах и других единицах за смену, час или иной отрезок времени.

Нормы обслуживания – характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала.

Нормы численности – определяют необходимое количество работников соответствующих категорий для выполнения заданного объема работы или обслуживания различных производственных процессов на предприятии сервиса.

Нормы управляемости – регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

Нормированные производственные задания устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смену, неделю, месяц, квартал). Величина производственных заданий измеряется в натуральных, трудовых, стоимостных единицах (штуках, тоннах, нормо-часах, нормо-рублях).

С целью планирования и рационального использования ресурсов необходимо также выражать нормы труда в двух объективно существующих формах затрат: рабочего времени и рабочей силы. Первые устанавливают величину затрат рабочего времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками. Вторые определяют величину расхода физической и нервной энергии человека в единицу рабочего времени или на одно изделие. К нормам затрат рабочего времени относятся нормативы длительности трудовых процессов, трудоемкости работ и численности работников.

Норматив длительности определяет расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена единица работы на одном станке или рабочем месте.

Норматив трудоемкости содержит плановую величину затрат живого труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги, а также одного комплекта различных работ.

В плановой деятельности предприятий и фирм необходимо применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.

Технологическая трудоемкость продукции выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда: получение и производство заготовок, разработка и изготовление деталей, сборка и монтаж машин и т. п. Измеряется в мин/шт.

Производственная трудоемкость продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги.

Полная трудоемкость продукции характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ.

При планировании полной трудоемкости необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым.

Нормы и нормативы затрат рабочего времени и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.

Полный состав нормативов позволяет обеспечивать комплексную экономическую оценку процессов труда как по величине затрат рабочего времени, так и по уровню сложности выполняемых работ и степени интенсивности труда.

7.5.4. Нормы и нормативы оборотных средств

Нормы оборотных средств разрабатываются методами прямого расчета по каждому элементу оборотных средств: сырью, основным материалам, покупным полуфабрикатам; вспомогательным материалам; таре; запчастям для ремонтов;

малоценным и быстроизнашивающимся предметам; незавершенному производству и полуфабрикатам собственного изготовления; расходам будущих периодов; готовым изделиям. Нормы устанавливаются в относительных величинах: в днях (в расчетах норматива по сырью, материалам и т. п.); в рублях – на 1 млн руб. объема производства продукции, стоимости оборудования и т. д., а также в рублях на одного работающего. Нормы по элементам оборотных средств действуют в течение ряда лет до существенных изменений номенклатуры, технологии и организации производства и т. п.

8. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА

8.1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование как логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

Стратегическое планирование считают последователем, т. е. пришедшим на смену, долгосрочного планирования.

С этим можно согласиться в отношении фактора времени, так как стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода.

Стратегическое планирование в отличие от долгосрочного экстраполяционного планирования является более сложным процессом, влияющим на фирму в настоящем и будущем.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием – в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе стратегического планирования:

- 1) отсутствует предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции;
- 2) экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии;
- 3) для стратегического планирования основной базой являются современное состояние и сценарий будущего фирмы.

Переход от экстраполятивного планирования на предприятиях сферы сервиса к стратегическому обусловлен рядом причин:

– экстраполятивное планирование не позволяет использовать интерактивную (с ориентацией на взаимодействие) организацию планового процесса (экстраполяция осуществляется, как правило, на одном уровне);

– методы экстраполятивного планирования неэффективны для диверсифицированных сфер хозяйственной деятельности;

– экстраполятивное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и конкуренции.

Первоначальный подход к стратегическому планированию предполагал, что новая стратегия должна основываться на сложившихся сильных сторонах фирмы и нивелировать ее слабые стороны. По мере усиления изменчивости внешних условий деятельности фирм надежды на сильные стороны фирм как основы текущих и будущих успехов становились сомнительными по следующим причинам:

– некоторые фирмы не могли найти путей диверсификации, которые использовали бы их прежние сильные стороны;

– постоянная изменчивость в сложившейся области деятельности фирмы часто превращала сильные ее стороны в слабые.

При скачкообразных изменениях окружающих условий (переход от вакуумных ламп к транзисторам) возникала чандлеровская ситуация, при которой требовалась реактивная адаптация (5–10 лет) к изменившимся условиям (для внедрения стратегического планирования требуется 5–7 лет).

Этапы развития стратегического планирования:

- 1) реактивная (чандлеровская) адаптация (1900-1960);
- 2) стратегическое планирование (1960);
- 3) управление стратегическими возможностями (1970);
- 4) управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

Основные процедуры стратегического планирования:

- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- стратегическое программирование (стратегическая программа);
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

При стратегическом планировании система прогнозирования должна решать вопросы, связанные с оценкой основных тенденций развития организации, степени влияния факторов внутренней и внешней среды. В условиях рыночной экономики важным фактором, определяющим развитие предприятий, становится экономический прогноз, рассматриваемый как единство нормативного, сценарного и генетического прогнозов. Формализованное прогнозирование основано на определении аналитических, формальных зависимостей между параметрами объекта и реализуется с помощью методов формализованного прогнозирования (экономико-статистические, оптимизационные методы, методы имитационного моделирования) и средств компьютерной технологии.

Стратегическое программирование рассматривается как система экономических, производственных, организационно-технических мероприятий, направленных на разработку стратегии экономических систем и направлений деятельности организаций. К основным функциям стратегических программ относятся:

- усиление целевой направленности плановых расчетов;
- формирование комплекса мероприятий не по отдельным признакам, а по признаку решаемой проблемы;
- изменение темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов) экономики.

С помощью целевых программ федерального уровня решаются следующие задачи национальной экономики:

- обоснование различных стратегических решений по проблемам развития экономики;
- концентрация ресурсов, необходимых для решения задач перспективного развития;
- повышение уровня сбалансированности мероприятий по решению поставленных задач;
- согласование деятельности субъектов управления.

Проектирование – заключительная процедура стратегического планирования. Его назначение – разработка проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Проект стратегического плана представляет

собой проект управленческого решения для реализации стратегии предприятия. Стратегический план может рассматриваться как научное предвидение состояния целостного объекта управления (предприятия, региона, страны) в долгосрочной перспективе.

Важной особенностью стратегических планов является то, что они:

- выступают в качестве меры, критерия экономического и социального прогресса общества;
- определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- используются в качестве инструментов реализации политики управления;
- раскрывают цели и направления развития объектов управления.

Положительный эффект от стратегического планирования могут дать только органичное сочетание науки, опыта и искусства, ориентация на здравый смысл в организации как деятельности, так и самого планирования. В общем случае грамотное применение методов стратегического планирования имеет ряд положительных моментов.

1. Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности предприятия. Конкурентные преимущества позволяют предприятию устойчиво занимать и улучшать свое место на рынке. Рынок выиграют те, кто раньше других научится и начнет «жить по стратегии».

2. Стратегическое планирование позволяет рационально распределять ресурсы. Концентрация ресурсов на определенном участке бизнеса позволяет успешнее преодолевать конкурентное сопротивление. Распыление ресурсов по многим направлениям почти наверняка не принесет успеха ни по одному из них. Более того, если предприятие ведет стратегическое планирование, в котором выделяются основные направления работы, то оно должно отказываться от перспективных на первый взгляд проектов, не вписывающихся в общую стратегию.

3. Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звеньях управления. Высшее руководство предприятия принимает стратегические решения, менеджеры среднего звена – оперативные решения.

Часто эти процессы идут параллельно, не всегда взаимосвязаны. Кроме того, функции подразделений порой не отвечают стратегической установке. Поэтому если на предприятии осуществляется грамотное стратегическое планирование, то все процессы планирования ведутся от главной цели. Хорошо продуманная и квалифицированно исполненная стратегия доводится до исполнителей в виде планов организационно-технических мероприятий, которые и становятся планами подразделений на определенный временной период. Таким образом, отработка подразделениями своих планов приводит к реализации стратегических установок предприятия в целом.

4. Стратегическое планирование улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде. Предприятие, как правило, готовится к любому варианту развития событий. В результате его адаптация к изменениям во внешней среде повышается, сокращается время на реагирование на то или иное событие, так как его возможное наступление и соответствующие проводимые мероприятия учтены в плане, требуется только их некоторая корректировка.

5. Стратегическое планирование улучшает ориентацию предприятия во внешней среде. Это происходит потому, что стратегическое планирование подразумевает глубокое исследование маркетинговой среды предприятия – стратегический анализ.

6. Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели. Функциональные интересы подразделений и личные интересы сотрудников должны быть подчинены стратегическим интересам предприятия в целом. Заявленная и документально зафиксированная стратегическая цель становится ориентиром в деятельности сотрудников всех подразделений предприятия сферы сервиса.

7. Стратегическое планирование способствует формированию на фирме единой команды менеджеров. И принятая стратегия, и сам процесс ее подготовки формируют единую команду.

8. Стратегическое планирование повышает уровень корпоративной культуры на предприятии. Когда ведется стратегическое планирование, сотрудникам

разъясняются цели фирмы и методы их достижения, отношение их к руководству и к самой фирме становится более осознанным и позитивным.

8.2. Методология стратегического планирования

Методология любой науки представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов.

Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- теория и методология философии, социологии и экономики;
- общенаучная методология;
- методология стратегического планирования.

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

В широком смысле *методология стратегического планирования* – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Планирование является специфичной формой процессов общественной практики людей. В управлении – это приоритетная функция выработки, анализа, обоснования и принятия стратегических решений в виде прогнозов, программ, проектов и планов с учетом альтернативных возможностей, и вариантов реализации.

В экономической теории отмечается двойственность функции управления «подготовка и принятие решения», которая в развернутом плане включает постановку целей и задач субъекту управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение и решение. По своему содержанию эта деятельность является предметом планирования.

В природе и общественной жизни заложен механизм причинно-следственных связей, приобретающих применительно к развитию видов и процессов деятельности людей свойство планомерности.

Планомерность – это сознательное достижение поставленной цели посредством предварительного определения действий с учетом их последовательности, взаимосвязи, соразмерность со своими ресурсами и возможностями по отношению к воздействиям окружающей среды.

Формы планирования разнообразны и связаны со всеми функциями и задачами управления на всех его уровнях: мегаэкономическом – межгосударственном; макроэкономическом: общегосударственном (федеральном); мезоэкономическом: региональном (субъектов федерации, территориальном и местном управлении), отраслевом, межотраслевых образований и т. п.; микроэкономическом – объединения предприятий, предприятия и домашние хозяйства.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

1. Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.

2. Стратегия определяет назначение фирмы, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.

3. Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и ее сферы деятельности.

4. В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

5. Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и

среднем уровнях управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Специфика стратегических решений, связанных с долгосрочным развитием бизнеса, проявляется в том, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на текущие задачи;

- направлены в отдаленное будущее и потому являются принципиально неопределенными, в силу чего субъективны и требуют непрерывного уточнения;

- многовариантны, при этом разработка альтернатив, на которые они опираются, играет важную самостоятельную роль;

- инновационны по своей природе, а поскольку люди и организации изначально инерционны, то требуются мероприятия по преодолению отторжения инноваций;

- изначально признают неизбежность отклонения траектории фактического движения предприятия к перспективной цели от любой из плановых альтернатив, в силу чего требуют для обеспечения своей реализации создания соответствующего ресурсного потенциала;

- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

В качестве первого шага в стратегическом планировании предпринимается анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Второй шаг – анализ позиций в конкурентной борьбе.

Третий шаг – метод выбора стратегии: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Четвертый шаг – анализ путей диверсификации: оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.

Пятый шаг – постановка групп задач:

- 1) стратегических, тактических и оперативных;
- 2) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение.

8.3. Принципы стратегического планирования

Логика стратегического планирования опирается на определенные закономерности, получившие название принципов планирования. Под принципом планирования следует понимать объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направление и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения.

Стратегическое планирование является центральным элементом системы управления обществом, организацией, и для нее общезначимыми являются четыре общих принципа управления:

- 1) принцип единства экономики и политики при общей приоритетности политики;
- 2) принцип единства централизма и самостоятельности;
- 3) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
- 4) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.

Применительно к стратегическому планированию названные принципы имеют следующее содержание.

1. Принцип единства экономики и политики при общей приоритетности политики, содержанием которого является требование, согласно которому разработчики прогнозов, стратегических программ и планов должны исходить из целей политики, намеченной на реализацию соответствующими субъектами управления. Политика – это не что иное, как организационно оформленная система интересов соответствующих общностей людей. Она выражает их отношения между собой и с государством, направление этой деятельности в сторону, позволяющую реализовать эти интересы. В системе интересов центральное место занимают экономические интересы, они являются определяющими по сравнению со всеми другими, и в этом смысле политика является концентрированным выражением экономики. Вместе с тем для беспрепятственного развития экономики нужны соответствующие политические условия, необходимо государство со всеми своими институтами, органами власти. Следовательно, без приоритетного начала политики в управлении экономика не может успешно развиваться, чем и определяется соотношение между экономикой и политикой. На микроуровне собственники коммерческих субъектов формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

2. Принцип единства централизма и самостоятельности состоит в том, что подготавливаемые регулируемыми органами проекты решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывая их интересы, а с другой – обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении. В рамках фирмы централизм и самостоятельность в стратегическом планировании находят свое конкретное применение в предоставлении своим филиалам максимально возможной свободы хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии развития фирмы.

3. Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов, стратегических программ, планов означает необходимость учета в процессе их составления следующих требований:

а) соблюдения всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление отдельных элементов и сфер деятельности. Разрабатывая прогнозы проектов стратегических программ и планов, необходимо исходить из сущности, содержания и форм проявления в практической деятельности экономических законов рыночного хозяйства, законов развития социальных отношений и законов развития науки и техники;

б) глубокого изучения и практического использования в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики;

в) умения на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы на своевременное техническое перевооружение и обновление производства, на гибкую восприимчивость достижений научного прогресса и быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;

г) обеспечения в процессе стратегического планирования органического единства стратегических и тактических планов, программ и прогнозов;

д) повышения степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчетов показателей прогнозов, стратегических программ и планов предприятия сферы сервиса;

е) постоянного совершенствования технологии разработки всех плановых документов;

ж) обеспечения комплексного использования всех других элементов методологии стратегического планирования.

4. Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении заданий стратегических программ и планов означает, во-первых, объективную необходимость органической увязки интересов различных классов, социальных слоев, коллективов коммерческих организаций и отдельных работников в единую систему и обеспечение в процессе управления стратегических целей программ и проектов планов, а также подготовку мероприятий,

способствующих их достижению. Во-вторых, при регулировании производственных процессов, происходящих в национальной экономике, с помощью федеральных и региональных целевых комплексных стратегических программ и планов – решение этих проблем на основе приоритета укрепления безопасности общества и других общечеловеческих ценностей. В-третьих, создание (с помощью системы экономических стимулов, в виде разнообразных форм заработной платы, премий, налоговых и кредитных льгот, обеспечения необходимыми материальными ресурсами) личной и коллективной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий.

8.4. Цели и задачи стратегического планирования

Под целями в стратегическом планировании понимают желательные состояния или результаты функционирования соответствующего объекта планирования в определенный момент будущего (т. е. их достижение желательно к определенному моменту времени в пределах стратегического планирования).

Цели могут быть и недостижимы в пределах планируемого периода, но приближение к ним за этот период времени должно быть возможным. Задачи, обеспечивающие достижение целей, должны быть в принципе осуществимыми в течение планируемого периода.

Отечественные экономисты Д. Д. Вачугов и В. Р. Веснин определяют стратегическое планирование как «...набор конкретных целей, которые необходимо достичь к определенному периоду. Они охватывают наиболее общие проблемы развития производства и распределение ресурсов на много лет вперед и разрабатываются самостоятельно по различным направлениям, но при этом подчиняются определенной иерархии. По своему характеру эти планы близки к прогнозам».

К стратегическим задачам планирования относятся следующие:

1. Ранжирование целей, формулировка проблем и постановка задач развития фирмы в рамках ее стратегического предназначения (миссии).

2. Обязательность определения динамики приоритетности во времени факторов успеха фирмы с целью динамичного выбора ведущих функций и видов деятельности.

3. Разработка перечня противоречий в развитии фирмы, путей и способов их разрешения. Например, производства новой продукции должны сопровождаться освоением новых технологий с сокращением ее выпуска на основе старых технологий.

4. Определение исходного потенциала фирмы и ее возможностей в решении проблем развития и поставленных задач для достижения поставленных целей.

5. Планирование развития источников обеспечения качественными ресурсами, разработки новых модификаций и заменителей традиционных ресурсов, режимов ресурсосбережения и охраны окружающей среды.

6. Систематизация, оценка и анализ факторов внешней среды («окружения» фирмы) по направлениям экономической деятельности и экономических отношений по схеме: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

7. Оценка качественных и количественных результатов.

По определению Г. Р. Райтера единственной задачей стратегического планирования является обеспечение возможности стратегического управления организацией. Не будет большой ошибкой и обратное суждение: единственной задачей стратегического управления является обеспечение возможности стратегического планирования организации.

8.5. Этапы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает три этапа:

- 1) описание желаемого состояния фирмы;
- 2) анализ текущего состояния фирмы;
- 3) разработка стратегии.

На практике разделение по времени всех трех этапов весьма условно, как условна и их последовательность (в частности, знание текущего состояния является необходимым условием при формулировке целей).

Первый этап: описание желаемого состояния – того состояния, в которое необходимо привести предприятие через некоторое время. Основой для определения желаемого состояния являются притязания собственников. Описание производится с помощью определения желаемых состояний основных характеристик (показателей) предприятия и его среды: прибыли, доли рынка, количества сотрудников, производительности труда, рентабельности, перечня перспективных бизнесов и других количественных и качественных характеристик.

Принципиально важно, что описание желаемого состояния ведется в отрыве от анализа текущего. Причина такого игнорирования заключается в том, что при использовании характеристик текущего состояния для описания будущего неизбежно возникнет один из вариантов оперативного планирования. Однако заявляемые цели должны проходить проверку на устойчивость и достижимость в прогнозных сценариях развития.

Разработка стратегии развития предприятия только силами собственных менеджеров таит опасность получения заявленной цели в виде комбинации интересов руководителей функциональных подразделений на основе имеющихся ресурсов и сложившихся взаимоотношений между конкретными персоналиями. Более эффективным способом разработки стратегических целей предприятия является привлечение сторонних специалистов, способных воспринимать предприятие как целостную систему. При этом менеджеры предприятия активно участвуют в процессе планирования в качестве экспертов.

Второй этап стратегического планирования – анализ текущего состояния предприятия, часто называемый стратегическим анализом. Основной задачей стратегического анализа в рамках планирования является определение рассогласования компетенций предприятия с реальными рыночными возможностями и опасностями. Объектами анализа являются оценка и прогноз рынков всех видов бизнеса фирмы, уровень конкуренции, поведение конкурентов, состояние ресурсов фирмы.

Мониторинг маркетинговой среды предприятия должен быть непрерывным, систематическим процессом. В его задачи входит контроль состояния предприятия

и его внешней среды по важнейшим показателям, изменение которых сигнализирует о необходимости коррекции стратегического курса или инициации полного цикла стратегического планирования, которое, в свою очередь, призвано определить стратегические цели и способы их достижения в рамках нового горизонта планирования.

Третий этап стратегического планирования – разработка стратегии и плана перехода из текущего состояния в желаемое. Изменения при этом могут быть самыми радикальными, вплоть до смены области деятельности. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между целями предприятия и линией поведения, выбранной для их достижения.

Установление цели и выбор правильной стратегии должны подкрепляться грамотной работой по ее реализации.

8.6. Методы и модели стратегического планирования

В стратегическом планировании деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели.

Различают следующие методы стратегического планирования:

– расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.;

– графоаналитические, например, экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;

– экономико-математические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.

– эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т. п.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы, и модели стратегического анализа, достаточно подробно описанные в зарубежной и отечественной литературе.

Широко применяется метод разрыва. Главной задачей этого метода является определение несоответствия, или разрыва, между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться для:

- выяснения реальных возможностей предприятия с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;
- определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;
- установления отклонения возможностей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;
- разработки специальных программ для заполнения разрыва (рост производительности, улучшение организации производства и т. п.).

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии предприятия сервиса.

На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому, используя соответствующие стратегии, можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦТ. Взаимосвязь фаз ЖЦТ и стратегий предприятия представлена в таблице 11.

Таблица 11

Стратегии предприятия на различных фазах жизненного цикла товара

Фазы ЖЦТ	Стратегии
1. Рождение и внедрение на рынок	Стратегия, ориентированная на рост (небольшой сбыт, большие затраты, почти нет прибыли)
2. Стадия роста	Стратегия быстрого роста (увеличение спроса, рост прибыли)
3. Стадия зрелости	Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый сбыт, устойчивая прибыль)
4. Стадия спада	Стратегия сокращения (снижение сбыта, снижение прибыли)
Примечание. Цель модели ЖЦТ заключается в определении стратегии бизнеса для каждого этапа ЖЦТ на рынке	

Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т. е.

ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции.

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализа стратегии. Ниже приводится краткая характеристика основных портфельных моделей.

В самом общем смысле под портфелем понимается пакет ценных бумаг, принадлежащих какому-либо лицу (фирме), – это наиболее распространенное его значение, употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Среди разнообразия методов портфельного анализа наибольшее распространение получили методы, приведенные в таблице 12.

Таблица 12

Основные методы портфельного анализа

Методы портфельного анализа	Критерии классификации
Метод, предложенный Boston Consulting Group, – матрица «портфеля продукции»	1) рост рынка 2) размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой Artur O. Littl, – матрица «жизненного цикла»	1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами Shell, General Foods, – матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, – матрица «отраслевой дифференциации»	1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный Intercession Harwester company, – матрица «стратегического развития»	1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка

В соответствии с матрицей BCG (Бостонской консультационной группы) все поле деятельности предприятия представляется как совокупность стратегических хозяйственных подразделений (СХП), составляющих хозяйственный «портфель» предприятия. Каждое СХП имеет свои цели, рыночные возможности и риски, может быть описано рядом показателей. Матрица образована следующими характеристиками:

1. Темпы роста рынка: низкие (0–10 %), высокие (10–20 %).

2. Относительная доля фирмы (логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес-области к объему продаж компании лидера в этом бизнесе): низкая (0,1–1), высокая (1–10).

Построение матрицы основано на следующих предпосылках:

1. Чем выше темпы роста рынка, тем больше возможностей развития.
2. Чем больше доля рынка, тем сильнее (прибыльнее) компания.

В соответствии с этими положениями выделяют четыре категории продукции в СХП и соответствующие им типы стратегий:

1. Звезда. Данное СХП дает большой доход, но требует значительных вложений. Для такого СХП характерны высокие темпы роста и большая доля рынка.

Хотя доля фирмы в быстрорастущей отрасли (рынке) высокая и лидирующее положение, которое она занимает на рынке, приносит значительные доходы, большую их часть фирма вынуждена тратить на поддержание своего отличительного преимущества – лидирующего положения. Отсюда данное СХП постоянно испытывает недостаток средств. Основная стратегия корпорации – это проникновение на новые рынки и/или формирование новых сегментов на существующих рынках, освоение новых каналов системы распределения.

2. Дойная корова. Это СХП дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка, на котором функционирует фирма. Для СХП характерны низкие темпы роста рынка и большая доля рынка.

Главное стратегическое направление деятельности фирмы – усиление и защита своих рыночных позиций от многочисленных сильных конкурентов.

3. Дикая кошка (Трудный ребенок). Это СХП приносит малый доход, но может превратиться в СХП Звезда при дополнительных вложениях. Для такой категории продукта характерны высокие темпы роста рынка и небольшая контролируемая его доля.

Основная стратегия – вложение значительных средств в рекламу, выявление рыночных недостатков продукта и улучшение его потребительских свойств с целью создания стабильного гарантированного рынка сбыта и закрепления на нем своих позиций.

4. Собака. Данное СХП приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано. Для таких продуктов характерна низкая доля в слаборастущей или стабилизовавшейся отрасли. Прибылей нет, а потребность в средствах для поддержания своего положения высока.

Вариант стратегии – либо уход с рынка, либо поиск узкоспециализированного сегмента для завоевания в нем лидирующего положения.

Данная модель помимо наглядности представления стратегических задач предприятия имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СХП. Однако эта модель имеет следующие недостатки:

1. Нечеткость определения рынка при незначительном изменении может привести к существенным изменениям в определении доли фирмы и результатов анализа.

2. Высокие темпы роста – не единственный и не основной показатель привлекательности отрасли.

3. Значение доли рынка при анализе прибыльности предприятия сервиса преувеличено.

4. Модель не работает в отраслях с невысоким уровнем конкуренции или с незначительными объемами производства.

В модели Артура Д. Литтла в качестве критериев выбраны конкурентная и технологическая позиции компании. Конкурентная позиция фирмы определяется относительно контролируемой долей рынка, доступом к источникам сырья, энергетическими и трудовыми ресурсами, источниками финансирования, контролем над каналами распределения, репутацией корпорации. Технологическая позиция фирмы определяется внутренними параметрами, накопленным научно-техническим потенциалом и внешними параметрами: доступностью лицензий; отношениями с исследовательскими организациями, клиентами, поставщиками как сырьевых ресурсов, так и наукоемких компонентов.

В том случае, когда корпорации, обладающие сильными конкурентными и технологическими позициями, концентрируют свои ресурсы на проведении интенсивных НИОКР, корпорации, имеющие сильные конкурентные, но более слабые технологические позиции, вынуждены придерживаться стратегии следования за лидером. Модель Артура Д. Литтла дает, таким образом, возможность выбора инновационной стратегии корпорации.

Генерирование альтернативных стратегий по М. Портеру основывается на следующих параметрах устойчивости предприятия на рынке:

- издержки производства и сбыта продукции;
- незаменимость продукта;
- сфера конкуренции (объем обработки рынка).

Достижение конкурентных преимуществ и укрепление своих позиций предприятие обеспечивает за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт продукции.

Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнительными характеристиками, но с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая свой товар на рынке по сложившейся (или меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

- обеспечения неизменности продукта с помощью дифференциации, под которой понимается способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т. е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую сумму прибыли;

- выбора диапазона конкуренции (конкуренция на всем рынке или на определенной его части). Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться развить там свои преимущества. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие, но узкоспециализированные. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область (к утрате конкурентных позиций).

М. Портер рекомендует следующие стратегии:

1. Стратегия дифференцирования.

Использование этой стратегии обязывает предприятие сферы обслуживания создавать продукт, обладающий большей полезностью для потребителя по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

2. Стратегия «Лидерство за счет экономии на издержках».

Эта стратегия может быть рекомендована предприятию, обладающему большой долей рынка, наличием конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгим контролем за издержками, возможностью экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества стратегии заключаются в рентабельности предприятия даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки, так как низкие затраты создают высокие входные барьеры. При появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты. Низкие затраты снижают влияние поставщиков.

3. Стратегия концентрации на сегменте.

При этой стратегии предприятие направляет все свои действия на определенный сегмент рынка. Оно может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференциации продукта, либо к совмещению того или иного.

Матрица стратегического развития применяется для условий растущего рынка и предложена И. Ансоффом (табл. 13).

Таблица 13

Матрица «Стратегия развития»

Рынки \ Продукты	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	I. Сокращение расходов	II. Развитие рынка
Новые	III. Развитие товара	IV. Диверсификация

Поле I характеризует стратегию «Сокращение расходов», которая показывает направление стратегии организации на существующие рынки и продукты.

Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Она используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей – увеличение потребления (через снижение цен, ухудшение качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Поле II включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускаемой продукцией. Возможными путями могут быть сбыт на новых региональных национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле III включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инноваций), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле IV представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т. е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускаемыми. Причинами, побудившими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска, а также финансовые выгоды.

Различают три типа стратегий диверсификации:

1. Стратегия горизонтальной диверсификации – производство новой продукции с использованием новой технологии.
2. Стратегия центрированной диверсификации – производство новой продукции с использованием существующей технологии.
3. Стратегия конгломератной диверсификации – это стратегия, обеспечивающая производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией.

Модель Мак-Кинси представляет собой развитие выше описанной модели. Основные параметры модели:

1. Привлекательность рынка (темпы роста рынка, дифференциация продукции, особенности конкуренции, норма прибыли в отрасли, ценность потребителя, преданность потребителя торговой марке).

Привлекательность рынка предприятия определяется по формуле:

$$П = \sum_{j=1}^m b_j \times E_j,$$

где $П$ – интегральный показатель привлекательности рынка; m – число критериев оценки; b_j – вес /то критерия оценки, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$; E_j – экспертная оценка j -го критерия оценки привлекательности.

2. Конкурентная позиция фирмы (относительная доля рынка, рост доли рынка, охват дистрибьюторской сети, эффективность дистрибьюторской сети, квалификация персонала, преданность потребителя продукции компании, технологические преимущества, патенты, ноу-хау, маркетинговые преимущества, гибкость).

Проведение портфельного анализа связано с преодолением ряда трудностей, среди которых следует отметить правильное определение границ и масштаба рынка, различный характер рынков одного и того же продукта, разноречивость оценки перспективности по критериям разных матриц. Кроме того, все методы портфельного анализа предполагают, что предпочтительней вкладывать средства в рынки с высокими темпами роста, что справедливо для долгосрочных мероприятий.

Главный недостаток указанных моделей – их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период.

8.7. Реализация миссии, целей и стратегии предприятия

8.7.1. Видение и его роль в деятельности и развитии предприятия

В теории стратегического планирования различают видение, ориентиры, миссию и цели фирмы.

Видение предприятия – наиболее общий ориентир в деятельности предприятия, позволяющий сформировать гипотетическую (идеальную) форму его будущего существования и состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных обстоятельствах. Видение является хорошим средством мотивации персонала предприятия и инвесторов, создает чувство перспективы в деятельности предприятия, определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Видение, хорошо сформулированное как определение, лаконично объединяющее в себе направление движения и цель, приобретает большую популярность. Изложенное в простой и всем доступной форме как представление о будущей ценности предприятия, видение имеет большое воздействующее значение, чему способствуют:

- содержащаяся в нем общность целей (активизирует направленность на объединяющее начало);
- использование образа совокупной ценности (своего рода идеального эталона ценности);
- отсутствие финишной черты (идеальный импульс для постоянного прогресса).

По своей сути видение не является целью, скорее, это некоторое ощущение цели, философия бизнеса. Например, видение может быть следующим: «Мы занимаемся проектированием инновационной деятельности в интересах вашего экономического роста».

Несомненно, необходимость формулирования видения зависит от масштабов предприятия. Оно просто необходимо крупным компаниям, оказывающим сильное влияние на общество. Напротив, для небольшой фирмы такая работа может оказаться временем, потраченным впустую. Видение также важно для предприятий с акцентом в деятельности на инновации, творчество, т. е. для предприятий, для которых важны репутация и привлечение уникальных специалистов.

8.7.2. Миссия предприятия, ее функции и порядок разработки

Миссия предприятия – более конкретно сформулированный ориентир по сравнению с видением. В содержании миссии процесс ее выполнения сочетается с общим направлением деятельности и напряжением сил предприятия, с определенным риском деятельности, со сроками реализации миссии.

Миссия – одно из ключевых понятий в теории стратегического управления. Определяется по-разному. Одни определяют миссию как гиперцель организации или то, что является «таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм». Другие считают, что миссия фирмы определяется посредством описания всего спектра параметров ее производственной функции.

В практическом аспекте миссия – это целевое предназначение существования предприятия, которое должно реализоваться в планируемом периоде и включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности предприятия, в единстве составляющие суть намеченного успеха.

Значение миссии:

- базис (отправная посылка, точка опоры) для всех плановых решений и определения целей предприятия;
- создает уверенность, что предприятие преследует непротиворечивые, ясные и общественно достойные цели;
- помогает сосредоточить и объединить усилия персонала на избранном направлении движения;
- создает внешний имидж предприятия для участников (акционеров, банков, предприятий и пр.) и других заинтересованных в его успехе.

Содержание миссии включает следующие основные пункты:

- декларирование открытости миссии;
- желательные клиенты;
- описание и политика в области товаров и услуг предприятия;
- характеристика рынка и рыночная политика: основные потребители, география, клиенты, пользователи;

- цели предприятия, выраженные в понятиях выживания, роста и доходности;
- технология и технологическая политика: процессы, оборудование, инновации;
- философия и этика бизнеса: мотивация и принципы ведения бизнеса, внешние и внутренние ценности организации;
- внутренняя концепция: описание собственного впечатления о себе, источники силы, степень конкурентоспособности и факторы выживания;
- концепция планирования и управления, конкурентные преимущества управления;
- внешний образ (имидж): экономическая и социальная ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом;
- обязательства перед персоналом, ценность работника для организации.

В уставной документации предприятия содержание миссии отражается в положении о миссии (предприятии, уставе предприятия, учредительном договоре). Последовательность пунктов и их сочетание определяются конкретной формой использования содержания миссии предприятия.

Формирование миссии стало распространенным явлением среди крупных и средних фирм, полезно и для предприятий малого бизнеса. Содержание миссии используется в составе бизнес-проектов создания нового предприятия (производства), бизнес-планов и инвестиционных проектов.

Наряду с представлением содержания миссии по пунктам используется прием представления содержания миссии одним предложением, в котором выделяется наиболее значимая цель фирмы (характерно для западного бизнеса и использования содержания миссии в рекламе).

Лозунговую форму представления миссии, определяющую основное направление действий предприятия, целесообразно связывать с ее проработанной расширенной текстовой формой.

Миссия может включать несколько целей, но она не содержит исчерпывающей картины желаемого будущего. Главное ее предназначение – указать направление. Формулировка миссии сама по себе может быть определена рядом причин:

требованиями инвесторов, партнеров, представляющих особую важность, желанием обратить на себя внимание существующих и потенциальных клиентов, попыткой заявить свои претензии на лидерство и пределы рынка, стремлением мобилизовать внутренние ресурсы компании, следованием моде и др.

Разработка миссии предприятия может быть проведена на основе технологии бизнес-инжиниринга. Формулирование миссии проводится по следующим этапам:

1. Формирование видения компании относительно внешней среды (макроокружение), рыночной среды (микроокружение) и внутренней среды предприятия. Результатом данного этапа являются разработка ценностных ориентиров, принципов, норм и правил компании; определение социально-значимых потребностей окружающей среды, возможностей и ограничений при реализации стратегии бизнеса.

2. Уточнение социальной значимости миссии, формирование базового рынка и базового продукта. На данном этапе формируется деловое кредо компании (виды и характер коммерческой деятельности, варианты межфирменного сотрудничества и кооперации).

3. Описание делового кредо по целям, принципам и идеалам взаимодействия со всеми участниками внешней и внутренней среды компании.

4. Формирование имиджа компании.

В условиях стратегического менеджмента разработка миссии позволяет:

- рассматривать компанию как открытую социально-экономическую систему;
- определить философию, принципы, ценностные ориентиры компании;
- разработать принципы организационной культуры;
- сформулировать предназначение и стратегические цели компании;
- выявить направления стратегического развития;
- сформировать стратегический характер деятельности организации, стремление к непрерывному развитию и совершенствованию;
- распределить ресурсы и возможности компании для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ;

– внедрить технологии управления организационным развитием, основанные на упреждающих изменениях посредством стратегического видения перспектив.

8.7.3. Классификация целей предприятия сервиса

Цели предприятия (общие, частные и особенные) выражают конкретизированные общие ориентиры, достижение которых намечается в планируемом периоде полностью или ограниченно.

Значение целей:

- руководство для формирования системы конкретных плановых показателей;
- основа для принятия деловых решений;
- определяют способы повышения эффективности предприятия;
- являются основой для процесса менеджмента в целом на предприятии.

Типы целей предприятия:

- по связи с результатами бизнеса: экономические и неэкономические;
- по связи с системой планирования: стратегические, тактические, текущие;
- по связи с периодом планирования: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- по связи со сферой деятельности: внутренние и внешние;
- по связи с пространством целей: рыночные, инновационные, продуктивные, ресурсные, ценностные, менеджмента, организационные и социальные.

Экономические цели выражаются в показателях производственно-хозяйственной деятельности предприятия и делятся на количественные (например, увеличение доли рынка) и качественные (например, достижение превосходства в качестве товаров).

Неэкономические цели: социальные (улучшение условий труда), поведенческие (ответственность, порядочность, законность, и т. п.), патриотичные.

Связь целей с системой планирования формирует упорядоченность целей по видам и уровням планирования.

Долгосрочные цели в большей степени связаны с миссией и обычно не имеют количественных характеристик. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают, что, сколько, где, когда и кем должно быть достигнуто.

По значению цели классифицируют (по возможности) на внешние и внутренние.

Пространственные цели разнообразны, но наиболее общие из них классифицируются по наиболее типичным ключевым сферам деятельности.

Свое положение на рынке предприятие определяет как позицию по отношению к конкурентам: достижение успеха в показателях конкурентоспособности.

Поддержание и рост показателей конкурентоспособности требует определения новых способов ведения бизнеса с созданием инновационного пространства:

- производство товаров нового качества и принципиально новых товаров;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых ресурсосберегающих технологий;
- использование новых методов организации производства, внутреннего и внешнего менеджмента.

Инновационные цели связаны с ростом продуктивности (производительности) предприятия и экономией используемых ресурсов.

Предприятие проводит оценку наличных ресурсов и будущей потребности в них в сравнении с имеющимися и альтернативными.

Цели доходности направлены на формирование способности предприятия не только покрывать свои расходы, но и генерировать часть доходов для целей развития, перехода на более высокий качественный уровень деятельности.

Управленческие аспекты целей выражаются в достижении требуемого качества менеджмента, эффективных методов управления и высокой квалификации менеджеров и исполнителей.

Предприятие несет ответственность перед работниками, государством и обществом по своим обязательствам, правовым актам, общественным ценностям, социальным и моральным нормам.

Всегда обсуждаемым является вопрос о том, какое из ключевых пространств является главным. В итоге многолетних дискуссий и опросов специалисты сходятся в едином мнении: главными являются финансовые цели – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии экономических целей предприятия.

Формулируемые цели должны удовлетворять определенным требованиям. К критериям качества поставленных целей относятся:

- степень (уровень) конкретизации целей (от максимально возможной до минимальной);
- соответствие целей возможному уровню усилий, потенциалу и развитию мотивации работников;
- гибкость целей и наличие пространства и возможностей их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;
- измеримость целей;
- сопоставимость целей разных ключевых пространств и уровней иерархии.

Предприятие считается стабильным, когда соблюдаются условия:

- 1) общая цель предприятия рассматривается как совокупность целей заинтересованных сторон;
- 2) совокупность целей заинтересованных сторон является расширением общей цели системы.

8.7.4. Стратегия – основной элемент стратегического планирования

Стратегия (греч. *strategia*) – первоначально военный, затем – философский, политэкономический и с 60-х гг. XX в. экономический термин. Определяется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, или как логически интегрированная последовательная система принятия решения.

Стратегию иногда определяют как выбор основных долгосрочных целей, что сводит понятие стратегии к методу и процессу выбора. По определению существующая цель после произведенного выбора становится стратегической.

Стратегия также включает необходимость оценочного подхода к выбору цели и направлений движения к ее достижению.

В современном изложении можно определить, что под стратегией понимается не просто одна из целей, а наиболее важная и определяющая долговременное развитие явления цель, способы движения к поставленной цели и средства ее достижения.

Использование стратегий во всех приведенных смыслах этого понятия имеет свои положительные и отрицательные стороны (табл. 14).

Таблица 14

Преимущества и недостатки использования стратегий

Характеристика принятой стратегии	Преимущество	Недостаток
Позволяет сосредоточиться на деталях	Независимо от взятого за основу определения роль этой стратегии для предприятия заключается в том, что с ее принятием снимаются проблемы концептуального характера и менеджеры, определившись в главном, могут обратить внимание на детали. Даже высшие руководители не могут постоянно заниматься вопросами стратегического характера, так как не имеют права постоянно сомневаться	Проблема заключается в изменении окружающих обстоятельств – внешняя среда со временем дестабилизируется, исчезают и возникают опасности и возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, может превратиться в свою противоположность
Задаёт направление	Основной смысл этой стратегии – указывать предприятию надежный курс	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но в некоторых ситуациях критичным является следование текущим реалиям, для того чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Эта стратегия способствует координации деятельности. В ее отсутствие менеджмент предпринимает усилия в различных направлениях, которые часто противоречат друг другу	Чрезмерная координация усилий ведет к потере периферийного зрения, благодаря которому ведется поиск новых возможностей. Принятая стратегия довлеет над предприятием
Характеризует организацию	Такая стратегия отражает в общих чертах характер предприятия и его отличительные особенности	Определение организации через стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Эта стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок в управлении	Любая стратегия, как и любая модель, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность

В понятие стратегии включается и ее более общее понятие – альтернатива, которую часто называют стратегией последнего средства.

Любая стратегия обладает следующими отличительными чертами:

– процесс выработки завершается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

– сформулированная стратегия должна использоваться для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточиться на определенных участках и возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

– необходимость в текущей стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет фирму на желаемые события;

– в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, в связи с чем приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

– необходимость использования обратной связи: как только в процессе поиска открываются новые альтернативы, появляется и более точная информация, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора;

– ориентир – цель, которую фирма стремится достичь, стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры фирмы будут изменяться;

– стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

В процессе выбора и освоения стратегии предприятие может столкнуться со следующими трудностями:

- полная зависимость от структуры власти;
- стратегия привносит элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства;
- появление коллизий между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми;
- отсутствие достаточной для эффективного стратегического планирования достоверной и полной информации.

На выбор стратегии влияют разные факторы: риски, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени.

Стратегия характеризуется относительно устойчивой линией поведения организации в данной области деятельности на достаточно длительном временном интервале и образом действий в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства действия: места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего).

Формирование стратегии предприятия подчинено решению задач: какие направления деятельности предприятия необходимо развивать, какие необходимо привлечь для этого ресурсы и финансовые средства, какая будет экономическая и финансовая эффективность от реализации программы.

Формулирование целей и стратегии предприятия определяется общим состоянием и развитием экономики и отраслей, к которым относятся его виды деятельности, а также возможным периодом жизненного цикла (продукта, видов деятельности, предприятия).

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и направлено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство начинает склоняться к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, целям деятельности, в особенности если он совпадает с первоначальным профессиональным видением.

Однако методы стратегического анализа и профессиональная интуиция не должны ни подменять, ни влиять косвенно на процессы фундаментального стратегического исследования и мышления, ориентированного на объективные выводы. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в невозможности учесть особенности каждого из видов бизнеса, что приводит к слишком общим и, по мнению специалистов предприятий, абстрактным выводам. Это легко устраняется при малейшей инициативе руководства и соответствии решаемой задачи уровню компетентности разработчиков.

8.7.5. Виды стратегий предприятия сервиса

Внутри крупной фирмы разрабатываются стратегии трех типов:

1. Корпоративная – описывающая общее направление развития фирмы, и прежде всего ее производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг, в том числе, какие необходимо иметь подразделения и куда следует направлять инвестиции.

2. Деловая (конкурентная, бизнес-стратегия) – обеспечивающая долгосрочность конкурентных преимуществ хозяйственных подразделений фирмы, включающая частные стратегии:

- товарно-рыночная (маркетинговая), определяющая номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы ее реализации;
- ресурсно-рыночная, определяющая поведение предприятия на рынке материальных, финансовых и иных видов ресурсов;
- технологическая, определяющая динамику технологического уровня применяемых производственных процессов;
- инвестиционно-финансовая, определяющая способы привлечения, накопления и использования финансовых средств;
- интеграционная, определяющая взаимодействие с другими предприятиями – деловыми партнерами;
- организационная, определяющая адаптивную структуру предприятия и его подразделений, их численный и квалификационный состав;

– социальная, определяющая трудовую политику, направленную на создание динамичного работоспособного коллектива;

– социально-экономическая стратегия (налоги, природопользование, экология, охрана здоровья, охрана труда и т. п.).

Бизнес-стратегии определяют порядок действия фирмы на рынках каждого из ее продуктов, поэтому количество бизнес-стратегий равно количеству различных продуктов, которыми занимается предприятие. Если продукты однородны, то они могут быть объединены в ассортиментные группы, по которым строится единая бизнес-стратегия. Бизнес-стратегии строятся относительно конкурентов по каждому продукту предприятия, поэтому иногда они называются конкурентными стратегиями.

3. Функциональная – разрабатываемая функциональными службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий: НИОКР, производственная (контроль за издержками, управление издержками, повышение эффективности операций), маркетинговая, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом, организационная стратегия.

Разработка набора функциональных стратегий – весьма важный этап стратегического планирования, поскольку он является «переходным» от уровня стратегического планирования к оперативным планам подразделений. На российских предприятиях планирование функциональных стратегий – слабое звено процесса стратегического планирования вследствие недостаточной квалификации менеджеров и маркетологов. В результате стратегическое планирование становится формальной «бумажной операцией», никак не связанной с реальной деятельностью предприятия.

Сравнительная характеристика всех названных типов стратегий приведена в таблице 15.

При формулировании любой стратегии необходимо учитывать следующие ограничения:

- уровень финансового капитала;
- размер приемлемого риска;
- потенциальные навыки и способности фирмы;

- отношения в рамках рабочих связей фирмы;
- противодействие конкурентов;
- правовые и другие факторы.

Таблица 15

Сравнительная характеристика типов стратегий

	Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии	Функциональные стратегии
Стратегический фокус	Капитал	Конкурентные преимущества	Эффективность
Стратегическая область	Фирма как целостная организация	Области бизнеса фирмы	Процессы внутри фирмы
Стратегические ресурсы	Капитал	Внутренний потенциал	Система
Критерии	Эффективность капитала	Стратегические позиции	Доходность

8.8. Зарубежный опыт стратегического планирования

В последние годы во многих промышленно развитых странах достаточно четко наметилась тенденция перехода к стратегической форме индикативного планирования. Данная форма планирования в полной мере отвечает принципам целевого планирования, а также современным условиям и тенденциям развития мировой экономики.

В работе «Школы стратегий» авторы выделяют десять основных школ:

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления (Ф. Селзник, А. Д. Чандлер, С. Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж. Л. Боуэр, Р. Г. Хаммермеш, М. Портер).

2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс (И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф).

3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куини).

4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения (Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт).

5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс (М. Лайлс, Р. К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис).

6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс (Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куини, Р. Нельсон, С. Уинтер).

7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров (А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза).

8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рикс, Ф. Ригер).

9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс (М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Этли, К. Оливер).

10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации (П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу).

Представители Школы дизайна (проектирования, конструирования, моделирования) являются авторами методики проведения SWOT-анализа. В общем случае школа дизайна разработала модель формирования стратегии развития предприятия как достижение соответствия внутренних и внешних возможностей его развития.

В рамках данной школы было разработано несколько моделей, которые отличались между собой лишь в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. Основной базовой моделью стратегического планирования принято считать модель Гарвардской школы бизнеса. Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию.

Вполне понятно, что возможности внешней деловой окружающей среды могут быть востребованы за счет реализации сильных сторон ресурсного потенциала предприятия. В свою очередь, необходимо выявить угрозы внешней окружающей деловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму.

Школа дизайна предложила весьма интересный подход к формированию системы оценки стратегий.

1. Последовательность: стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ.

2. Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.

3. Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

4. Осуществляемость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Школа планирования возникла практически одновременно со школой дизайна и признает большинство исходных положений этой школы. Ее зарождение связано с опубликованием работы И. Ансоффа «Корпоративная стратегия».

Модель формирования стратегического плана, предложенная И. Ансоффом, имеет два принципиальных отличия от модели Гарвардской группы. Во-первых, автор вводит в процесс стратегического планирования понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в модели Гарвардской группы. Во-вторых, он предпринял попытку описания процесса стратегического планирования в виде определенной формализованной блок-схемы, которая предполагает подробную разработку списка факторов, учитываемых в процессе принятия решений и расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора той или иной альтернативы.

Согласно этой модели, процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводятся анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью такого рода анализа является выявление возможностей для

принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынки сбыта и диверсификации производства.

Школа позиционирования возникает с появлением знаменательной работы М. Портера «Конкурентная стратегия», которую следует рассматривать в качестве значительного прорыва в теории стратегического планирования. Сформулированные в ней общие стратегии конкуренции до настоящего времени считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами в практической деятельности современных фирм.

Существенным вкладом в теорию стратегического планирования можно считать разработку цепочки ценностей М. Портера, который установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности формируются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями. Он обосновал принципы появления конкурентных преимуществ предприятия, которые формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей.

Школа предпринимательства рассматривает разработку стратегии развития фирмы не как коллективный процесс, а как индивидуальное творчество ее руководителя. Сторонники данной школы считают, что развитие фирмы в полной мере зависит от диктата индивида.

Представители школы предпринимательства считают, что ключевым фактором, обеспечивающим успешное развитие фирмы, является персонализированное руководство, основывающееся на стратегическом предвидении.

Содержание школы предпринимательства раскрывают следующие принципиальные положения:

1. Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно – интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.

2. Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.

4. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.

5. Предпринимательская стратегия в определенной мере является защищенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Когнитивная школа (школа познания) рассматривает построение стратегии как ментальный процесс. Представители данной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.

В рамках данной школы можно выделить два вполне самостоятельных направления. Первое направление трактует формирование стратегии как попытку создания некоей объективной картины мира. Второе направление, основываясь на субъективности процесса познания, рассматривает стратегию как интерпретацию мира.

Большинство представителей когнитивной школы считают, что каждый стратег обладает своим индивидуальным когнитивным стилем, на который значительное влияние оказывает коллективная система обработки информации, называемая организацией.

Школа обучения рассматривает процесс разработки стратегии развития фирмы как развивающийся процесс. Содержание данной школы раскрывают следующие важнейшие положения:

1. Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.

2. Процедура обучения должна носить развивающийся характер через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.

3. Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.

4. Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, т. е. развивающуюся стратегию.

5. Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.

6. По мнению представителей школы обучения, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, которые затем превращаются в планы на будущее.

Школа власти трактует процесс разработки стратегии развития фирмы как процесс переговоров. Стратегия развития организации в этом случае носит спонтанный характер. Властные структуры рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения и переговоров, а в отдельных случаях и прямой конфронтации.

Школа культуры сформировалась в сфере стратегического управления благодаря успехам японских корпораций. Согласно представлениям школы культуры, процесс формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании. Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации. Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

Представители школы культуры ввели понятие «стратегических ресурсов», обеспечивающих получение устойчивых выгод в условиях конкуренции.

Школа внешней среды отводит организации пассивную роль, заключающуюся в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Формирование стратегии в данном случае представляет собой некий процесс отражения. По своему содержанию школа внешней среды основывается на теории ситуационных факторов, которая описывает взаимосвязи между конкретными измерениями

окружения и определенными признаками организации. Организация при этом должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.

Школа конфигурации описывает последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, нарушаемых действием случайных факторов. Для этих целей в рамках рассматриваемой школы анализируется взаиморасположение различных измерений организации в определенных условиях и рассматривается временная последовательность смены различных состояний. развития организации.

Представители школы конфигурации предложили выделить определенные стадии в развитии организации: развития, стабильности, адаптации, борьбы, революции.

Большинство представителей школы конфигурации рассматривают перемены в организации как квантовый скачок, который означает одновременное изменение множества организационных компонентов. Причем при квантовом скачке изменения являются «революционными», т. е. мгновенными. Такой подход предполагает, что организации поочередно устраняют силы, которые противостоят то изменениям, то последовательному выполнению действий. Другими словами, организация фактически предпринимает попытку совершить скачок в новое устойчивое положение, с новым набором стратегий, структур и принципов культуры, т. е. с новой конфигурацией.

Первые из трех представленных школ (дизайна, планирования и позиционирования) носят предписывающий характер, раскрывая то, как должны разрабатываться стратегии. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий. Последняя школа, школа конфигурации, стремится объединить разрозненные элементы – процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение – в отдельные, последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии.

9. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕКУЩЕГО ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

9.1. Общая характеристика текущего технико-экономического планирования на предприятии сервиса

Технико-экономическое планирование является средством реализации стратегического плана, заключается в краткосрочном планировании деятельности предприятия в целом и его бизнес-единиц, определяет и организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия по всем направлениям в органичном сочетании и взаимодействии.

Технико-экономический план может разрабатываться на период до 2–3 лет (с разбивкой плана первого года поквартально). Период технико-экономического планирования зависит от степени неопределенности внешней среды (чем больше степень неопределенности внешней среды, тем меньше горизонт планирования), возможностей предприятия (наличия ресурсов, возможности их адаптации, гибкого использования, степени финансовой устойчивости и т. п.) и жизненного цикла продукции.

Цель технико-экономического планирования заключается в реализации выработанной стратегии путем разработки плана развития предприятия.

Главными задачами технико-экономического планирования являются:

- разработка на основе выбранного бизнес-портфеля ассортиментно-номенклатурных планов;
- определение потребности в ресурсах (производственных мощностях, основных фондах, материальных, трудовых и финансовых ресурсах);
- обеспечение пропорционального развития имущественно-производственного комплекса предприятия;
- определение потребности в инвестициях;
- обеспечение снижения издержек производства и себестоимости выпускаемой предприятием продукции;

– обеспечение соответствующего качества жизни персонала предприятия (производительность труда, уровень оплаты, условия труда, условия быта, социально-психологический климат, безопасность жизнедеятельности).

Предприятия разрабатывают перспективные технико-экономические планы, годовые или квартальные планы, причем объем показателей, плановых форм и подробность расчетов могут увеличиваться при сужении горизонта планирования.

Процесс составления плана содержит следующие этапы:

1. Подготовительный этап – подготовка исходных данных (анализ внешней и внутренней среды предприятия, бизнес-портфель предприятия), разработка организационно-технических мероприятий, расчеты на их основе расходных и других норм, нормативов и расчеты производственных мощностей.

2. Исполнительный этап – уточнение заданий, нормативов, заполнение форм и таблиц и проведение расчетов по всем разделам с их увязкой.

3. Заключительный этап – доведение плановых заданий до цехов, учет, контроль и анализ хода выполнения плана.

План технико-экономического развития предприятия (технико-экономический план), адаптированный к рыночным условиям, включает план производства и реализации продукции, план организационно-технического развития, план материально-технического обеспечения, план по труду и его оплате, план по себестоимости и прибыли.

9.2. Содержание, измерители и показатели плана производства и реализации продукции

Разработке плана производства и реализации продукции должны предшествовать маркетинговые исследования по определению бизнес-портфеля предприятия.

Основные подразделы плана производства и реализации продукции:

- план производства продукции, работ, услуг;
- план продаж (реализации продукции, работ, услуг);

– план развития производственных мощностей.

Исходными данными для расчетов служат:

- объемы продаж в номенклатуре и ассортименте, подготовленные службой маркетинга;
- производственные мощности предприятия по технологическим переделам;
- цены, действующие в плановом периоде;
- остатки незавершенного производства на начало периода;
- остатки готовой продукции на складах на начало периода.

Форма плана производства и реализации продукции представлена в таблице 16.

Таблица 16

**План производства и реализации продукции предприятия
_____ (наименование) на _____ (год, квартал)**

Наименование продукции, работ, услуг	Оптовая цена за ед.	В натуральном выражении				В действующих оптовых ценах, тыс. руб.						
		Год	в том числе по кварта-лам				Год	в том числе по кварта-лам				
			I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1. Объем продаж – всего												
1.1. По основной номенклатуре												
1.2. Запасные ча-сти												
1.3. Кооперирован-ные поставки												
1.4. По прочей продукции – всего												
в том числе												
2. Товарная про-дукция												
3. Валовая продук-ция												
Справочно:												
4. Изменение остатков готовой продукции на скла-дах предприятия												
5. Изменение остатков незавер-шенного производ-ства												
6. Сертифициро-ванная продукция – всего												
в том числе												

Основными показателями плана производства и реализации продукции являются:

в объеме продаж;

– номенклатура и ассортимент выпуска продукции;

– объем выпуска товарной продукции в стоимостном выражении;

– объем валовой продукции с учетом изменения объемов незавершенного производства.

В пояснительной записке к плану производства и реализации продукции целесообразно дать краткий анализ структуры и динамики товарной продукции и объема продаж – всего и поэлементно. Особо выделяется продукция, стратегически важная для предприятия.

Определение объемов производства и реализации продукции подкрепляется расчетами производственных мощностей на установленную программу выпуска в натуральных показателях.

При разработке плана производства применяются различные измерители: натуральные, условно-натуральные, трудовые, стоимостные.

Натуральные измерители (штуки, тонны, метры) используются для разработки показателей производственной программы, для характеристики производственной специализации, а также для определения доли предприятия на рынке. В отдельных отраслях промышленности иногда применяются двойные натуральные измерители: в металлургии стальные трубы измеряются в метрах и тоннах, в текстильной промышленности ткани – в погонных и квадратных метрах и т. п. Без натуральных измерителей невозможно рассчитать производственные мощности и степень их использования, потребность в материальных и трудовых ресурсах, так как нормы расхода сырья, материалов и т. п. устанавливаются в расчете на единицу продукции. Натуральные измерители наиболее полно и правильно характеризуют рост производительности труда, но применимы только для однородной продукции.

Условно-натуральные измерители позволяют привести все виды выпускаемой продукции к одному виду, принятому за базу. При этом чаще всего используются переводными коэффициентами, рассчитанными исходя из соотношения трудоемкости базовых и приводимых к базовым видам продукции.

Трудовые измерители (часы и минуты, нормо-часы и нормо-минуты рабочего времени) применяются в основном во внутризаводском планировании. Наиболее распространен такой показатель, как трудоемкость, или нормированные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции (услуг), рассчитанная в нормо-часах. Но поскольку не все работы (по разным причинам) подлежат нормированию, то показатель трудоемкости может определяться в человеко-часах. Трудоемкость производственной программы, измеренная в нормо-часах, представляет собой объем производства, который должен выполнить коллектив цеха, участка.

Стоимостные измерители плана производства применяются для оценки объема производства в денежном выражении. Единица измерения – национальная валюта. Для характеристики экспорта используется валюта других стран.

В денежном выражении могут рассчитываться следующие плановые показатели объема производства: валовая продукция, незавершенное производство, внутризаводской оборот, отгруженная продукция, запасы готовой продукции на складах.

9.3. Планирование производственной программы предприятия сервиса

Производственная программа представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе долгосрочного или стратегического плана. Во взаимодействии годового и долгосрочного планирования наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Это объясняется тем, что долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия часто оказываются недостаточно обоснованными на предстоящий период.

Методы составления производственной программы весьма разнообразны: уровневое прогнозирование, ситуационное планирование, линейное программирование и т. п.

Уровневое прогнозирование представляет собой процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Данный метод обладает определенными достоинствами:

1) помогает увеличить число плановых альтернатив и подготовиться к возможным отрицательным последствиям;

2) представляет плановикам-экономистам реальное значение показателей, что позволяет избежать составления недостаточно обоснованных проектов;

3) способствует разработке системы раннего предупреждения или ситуационных планов, чтобы предотвратить снижение плановых и фактических показателей деятельности предприятия.

Ситуационное планирование считается довольно новым методом планирования, широко распространенным в американских и японских фирмах и компаниях. Процесс ситуационного планирования выполняется обычно в таком порядке:

1) устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия. В качестве критериев для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия на производство, так и вероятность возникновения самого процесса;

2) составляется нормативный план, исходящий из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных факторов на планируемый результат. Он становится главным компонентом разработки комплексного всеобъемлющего плана производственной деятельности всей организации;

3) отбирается для каждого продукта несколько определяющих или основных допущений, отличных от наиболее вероятной ситуации, и составляется автономный план, который не входит в комплексный. В качестве допущения должны быть приняты не только наихудшие варианты, но и предусмотрены различные случайности. Ситуационный план не разрабатывается в деталях, он предписывает, что должен делать каждый исполнитель в той или иной ситуации и каких последствий можно ожидать при их наступлении;

4) определяется ситуация перехода к данному плану в процессе текущей производственной деятельности, уточняется точка или момент переключения с нормального плана действий на ситуационный, предусмотренный при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Ситуационное планирование дает некоторые преимущества как в процессе разработки производственной программы предприятия, так и при ее осуществлении, в особенности в нестабильных рыночных условиях. Руководители и исполнители планов получают возможность быстро действовать в неблагоприятной ситуации, которая была заранее запланирована, например, при изменении спроса на товар вступает в действие ситуационный план сокращения его выпуска.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве промышленных предприятий в три этапа;

- 1) составление годового производственного плана для всего предприятия;
- 2) определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;
- 3) распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

В зависимости от таких факторов, как форма собственности и уровень управления, размеры и структура предприятия, место возникновения и выполнения плановой стратегии и других, могут применяться три основные схемы планирования производственной программы: «снизу-вверх», или децентрализованно, «сверху-вниз», или централизованно, и во взаимодействии, или интерактивно.

Планирование снизу-вверх означает, что производственный план составляется на нижнем уровне управления, в подразделениях и цехах предприятия. При планировании сверху вниз планы разрабатываются на уровне корпорации в целом и служат для хозяйственных подразделений основой оперативного планирования. Интерактивное планирование предусматривает тесное взаимодействие между высшим руководством фирмы, плановым отделом и всеми оперативными подразделениями, и функциональными службами.

Разработка производственной программы осуществляется на основе:

- объемов доведенного госзаказа; договоров, заключенных с потребителями; установленных квот; портфеля заказов; проекта плана поставки продукции потребителям; действующих законов спроса и предложения на продукцию и услуги;
- наличия производственных мощностей по выпуску каждого вида продукции на предприятии;
- учета состояния технической и технологической базы;
- наличия кадрового потенциала.

Основным критерием планируемой производственной программы является получение максимума прибыли. Однако при этом необходимо иметь в виду и структуру планируемой к производству продукции с точки зрения жизненного цикла товара. При планировании производства новых товаров возможно уменьшение получения прибыли, однако товары, находящиеся на стадии зрелости, не смогут постоянно обеспечивать получение максимума прибыли.

Достижение максимальной прибыли возможно путем оптимизации производственной программы с помощью различных экономико-математических моделей и методов.

Планируемая производственная программа на каждом предприятии должна соответствовать имеющимся производственным возможностям или его производственной мощности.

9.4. Планирование производственной мощности предприятия сервиса

Под *производственной мощностью* понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и количественных соотношениях планового года при полном использовании производственного оборудования с учетом реализации намеченных мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда.

Производственная мощность измеряется в натуральных единицах. Если в программе предприятия имеется одно наименование, то она будет определяться

количеством этих изделий. Если в программе несколько наименований изделий, то в качестве единицы измерения производственной мощности могут быть:

– изделие-представитель, или условное изделие (в этом случае вся номенклатура изделий приводится к изделию-представителю или одному условному изделию);

– комплект деталей – для механических и механосборочных цехов;

– весовые единицы – для литейных, кузнечных и других аналогичных цехов.

Исходные данные для расчета производственных мощностей:

– номенклатурный план производства;

– нормы трудоемкости по операциям, изделиям, узлам, деталям, заготовкам (прогрессивные);

– план технического развития в части ввода и выбытия производственных мощностей и технического перевооружения;

– нормативы использования оборудования и площадей:

– нормативы станкоемкости продукции (прогрессивные).

Порядок расчета производственных мощностей:

1. Рассчитывается пропускная способность в станко-часах и квадрато-метро-часах (по группам оборудования, автоматическим линиям, поточным линиям, сборочным площадям) с определением коэффициентов использования производственных мощностей.

2. Определяется мощность производственных подразделений предприятия в целом на начало года по действующим на 1 января планового года нормам и нормативам.

3. Определяются ввод и выбытие производственных мощностей в течение года.

4. Определяется производственная мощность групп оборудования, производственных подразделений и предприятия в целом на конец года с учетом изменения норм и нормативов и плана ввода и выбытия мощностей.

В плановых расчетах применяется показатель среднегодовой мощности, определяемый по формуле:

$$ПМ_{CP} = ПМ_{BX} + \frac{ПМ_{BB} \times T_{II}}{12} - \frac{ПМ_{BЫB} \times T_{II}}{12},$$

где $ПМ_{CP}$ – среднегодовая мощность, шт./год; $ПМ_{BX}$ – входная мощность; $ПМ_{BB}$ – вводимая мощность; $ПМ_{BЫB}$ – выбывающая мощность; T_{II} – период (число месяцев) соответственно ввода и выбытия мощности.

5. Разрабатывается план организационно-технических мероприятий по ликвидации «узких мест», и может быть пересмотрена производственная программа в связи с необходимостью догрузки свободных мощностей.

6. Рассчитывается коэффициент производственных мощностей.

7. Рассчитывается коэффициент использования производственных мощностей, коэффициенты загрузки оборудования, строится эпюра производственных мощностей предприятия сферы сервиса.

Коэффициент производственной мощности – отношение пропускной способности оборудования в часах (располагаемый фонд времени) к трудоемкости производственной программы по прогрессивным нормам (потребный фонд времени).

$$ПМ = \frac{П}{TP},$$

где $ПМ$ – производственная мощность; $П$ – пропускная способность, машино-час; TP – трудоемкость, машино-час.

Принятый коэффициент производственной мощности позволяет рассчитать величину производственной мощности и определяется по ведущей группе оборудования (группе оборудования, имеющей решающее значение для выполнения производственной программы).

Расчет производственной мощности предприятия ведется по всем его подразделениям: по видам агрегатов и группам технологического оборудования; по производственным участкам; по основным цехам и предприятию в целом. При переходе от мощности отдельных групп оборудования к мощности участка, от производственной мощности участка к производственной мощности цеха и т. п.

можно обнаружить, что уровень мощности отдельных звеньев производства различный, т. е., с одной стороны, могут быть «узкие места», а с другой – «широкие места». Наличие и того и другого нежелательно. Наличие «узких мест» ставит под угрозу выполнение производственной программы, а наличие «широких мест» ведет к омертвлению основных средств, к росту себестоимости продукции и, соответственно, к уменьшению прибыли. Поэтому должны быть ликвидированы и «узкие места» – за счет совершенствования техники, технологии, организации производства, увеличения сменности работы, установления дополнительного оборудования; и широкие – за счет приема дополнительных заказов, реализации излишков оборудования, расширения структуры выпускаемой продукции.

В результате расчета мощностей и их сопоставления с объемами продаж, определенными по результатам исследования рынков, делаются выводы:

- о возможности выпуска товарной продукции в объеме бизнес-портфеля предприятия или о необходимости его корректировки;
- о необходимости развития производственных мощностей, основных фондов, техники, технологии, организации производства;
- о необходимости проведения технического перевооружения, реконструкции, расширения, нового строительства;
- о необходимости инвестиций в развитие мощностей.

Основными показателями использования производственной мощности являются:

1) коэффициент использования производственной мощности, рассчитываемый по формуле:

$$\eta_0 = \frac{N}{ПМ},$$

где N – принятая программа выпуска продукции;

2) достигнутый уровень использования проектной мощности:

$$\eta_{ПР} = \frac{N}{ПМ_{ПР}},$$

где $ПМ_{ПР}$ – проектная мощность, шт.

9.5. Планирование реализации продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы предприятия. В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под реализованной продукцией понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

- выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;

- выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку двальческого сырья);

- выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;

- выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчиком на месте), выполненные работы и услуги, принятые заказчиком, независимо от того, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$OP = ОП + (З_H + З_K),$$

где OP – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.; $ОП$ – планируемый объем производства продукции, тыс. руб.; $З_H$ и $З_K$ – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс. руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$OP = ОП + (З_H + З_K) + (O_H - O_K),$$

где O_H и O_K – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс. руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

- своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
- рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
- сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
- оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
- повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов с потребителями заключенными договорами-контрактами и имеющимися предварительными соглашениями, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации продукции на соответствующих рынках. В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются в зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20 % общего объема продажи товаров.

10. ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА

10.1. Задачи и содержание плана материально-технического обеспечения производства

Основными задачами материально-технического обеспечения на предприятии являются:

- бесперебойное обеспечение в установленные сроки цехов, участков, рабочих мест всеми необходимыми предметами труда требуемого качества;
- соблюдение норм запасов материальных ценностей;
- организация экономного расходования и надлежащего хранения сырья, материалов, полуфабрикатов, обеспечение их сохранности без снижения качества.

План материально-технического обеспечения содержит материальные балансы по основной номенклатуре материалов, энергетические балансы, расчеты потребности в материальных ресурсах по видам, нормы и нормативы расходования материалов, топливных и энергетических ресурсов.

Материалы подразделяются на основные, вспомогательные, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты. К топливно-энергетическим ресурсам относятся электроэнергия, теплоэнергия, газ, вода, пар, сжатый воздух, горючее для автомобилей, другие виды топлива. На большую часть энергетических ресурсов устанавливаются лимиты, остальные ресурсы поставляются через товарные рынки.

Для планирования потребности в ресурсах выделяют следующие направления их расходования:

1. Потребность на производство, определяемая прямым счетом.
2. Ремонтно-эксплуатационные нужды. Расчеты производятся по укрупненным нормативам, установленным на единицу оборудования, 1 кв. м площади, одного человека.
3. Изготовление технологической оснастки, специнструмента и т. п. Определяется прямым счетом либо по укрупненным нормативам технической подготовки производства.

4. Затраты на НИОКР по укрупненным нормативам.

5. Величина переходящих запасов и заделов определяется по норме заделов и запасов.

Укрупненно оформление плановой потребности в материальных и энергетических ресурсах в перспективных планах представлено в таблице 17

Таблица 17

Потребность в материальных и энергетических ресурсах на 20__ г.

№	Наименование материальных ресурсов	Ед. изм.	Расход на ед.	20__		20__	
				на программу	переходящий запас	на программу	переходящий запас
1	Сырье и основные материалы	тыс. руб.					
2	Вспомогательные материалы	тыс. руб.					
3	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	тыс. руб.					
4	Топливо	тыс. руб.					
5	Энергия	тыс. руб.					

Соответственно используется нормативная база, включающая нормы расхода материальных ресурсов, транзитные нормы, определение партионности отгружаемой продукции; нормы естественной убыли материальных ценностей при хранении и транспортировке, нормы использования инструментов и оснастки, нормы производственных запасов и других товарно-материальных ценностей.

По номенклатуре потребляемых ресурсов составляются энергетические и материальные балансы, степень подробности которых определяется номенклатурным перечнем потребляемых ресурсов. Кроме того, производятся расчеты потребности в оборудовании в целях планирования дополнительной его поставки.

План материально-технического обеспечения разрабатывается службами материально-технического обеспечения предприятия на основании производственной программы, нормативов расходования материальных ресурсов и топливно-энергетических ресурсов и расчетов потребности в оборудовании. Служба материально-технического обеспечения изучает рынок сырья и материалов с целью возможности закупок более дешевых материально-технических ресурсов, она может накапливать заказы производственных подразделений, для того чтобы

закупать материалы экономически обоснованными партиями и получать скидки при покупке больших партий.

План материально-технического обеспечения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год и с разбивкой по кварталам.

План материально-технического обеспечения предприятия составляется в четыре этапа.

На первом этапе разрабатывается проект плана в форме заявок, содержащих расчеты потребности в отдельных видах материальных ресурсов. Исходной базой при этом являются стратегический план предприятия и достигнутые показатели потребления ресурсов года, предшествующего планируемому.

На втором этапе проводится анализ эффективности использования материальных ресурсов, проект плана материально-технического обеспечения корректируется на основе уточненной производственной программы, уточненных заданий по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ, скорректированных норм расхода материалов и производственных запасов.

На третьем этапе проводится анализ рынка сырья и материалов, оценивается целесообразность приобретения того или иного ресурса или изготовление его на предприятии собственными силами и принимается решение о закупке.

На четвертом этапе составляются балансы материально-технических ресурсов и планы закупок.

10.2. Определение потребности в сырье, материалах, комплектующих изделиях и полуфабрикатах

Потребность предприятия в сырье и материалах должна быть обоснована соответствующими расчетами по следующим видам их потребления: основное производство, капитальное строительство, внедрение новой техники и проведение экспериментальных работ; ремонтно-эксплуатационные нужды; изготовление технологической оснастки и инструмента; прирост незавершенного производства; создание необходимых материальных запасов.

Расчет годовой потребности в основных материалах на производство продукции производится по формуле:

$$П_M = \sum_{j=1}^n N_j \times m_{ij},$$

где $П_M$ – потребность в каком-либо материале на производственную программу, кг, т; n – число позиций в номенклатуре, для производства которой используется данный вид и сорт материала; N_j – годовая программа выпуска j -го вида изделия, шт.; m_{ij} – норма расхода ко материала на единицу j -й продукции, кг, т.

Если на некоторые виды изделий отсутствуют нормы расхода (изделие находится в стадии разработки), то изделие приравнивается к аналогичным изделиям, на которые имеются нормы расхода, а для учета характерных особенностей нового изделия в расчеты потребности вводятся поправочные коэффициенты:

$$П_M = \sum_{j=1}^n N_j \times m_{ij} \times K_O,$$

где K_O – коэффициент особенностей потребления материала для производства данного изделия по сравнению с аналогичным.

Потребность во вспомогательных материалах ($П_{MB}$) может быть определена укрупненно в случае, если исключена возможность прямого расчета на основе разработки технически обоснованных норм расхода по этому виду вспомогательных материалов. Укрупненно эта потребность определяется по формуле:

$$П_{MB} = П_\phi \times \frac{Q_1}{Q_0},$$

где $П_\phi$ – фактическое количество расхода данного материала за предыдущий период; Q_1 и Q_0 – объем производства продукции соответственно в планируемом и предшествующем периодах.

Потребность в материальных ресурсах на изготовление инструмента, технологической оснастки ($П_M^{OC}$) определяется следующим образом:

$$П_M^{OC} = ОП \times m_{Bi} \times k_1 \times k_2,$$

где $ОП$ – планируемый объем производства, тыс. руб.; m_{Bi} – норма расхода i -го материала (в соответствующих единицах) на изготовление оснастки и инструмента в базисном году в расчете на тыс. руб. производства продукции; k_1 – коэффициент изменения норм расхода материалов на изготовление оснастки и инструмента в планируемом году по сравнению с базисным; k_2 – коэффициент повышения технологической оснащенности в планируемом году по сравнению с базисным годом.

Потребность в материальных ресурсах для проведения мероприятий по планам развития предприятия определяется на основе объемов работ по совершенствованию техники и технологии, механизации и автоматизации производства, освоению и внедрению новой техники, объемов НИОКР и других планируемых объемов работ и норм расхода материалов на эти цели.

Потребность в материальных ресурсах на ремонт и эксплуатацию основных фондов определяется исходя из ожидаемой балансовой стоимости основных фондов по состоянию на начало планируемого года, принятых норм расхода материалов на 1 млн. руб. стоимости основных фондов, поправочного коэффициента, определяющего потребность в данном материале на ремонт вновь вводимых основных фондов.

При выпуске изделий с длительным циклом производства учитывается потребность в материалах и для обеспечения плана выпуска продукции, и для изменения объема и комплектности незавершенного производства. Общее количество материалов, которое постоянно находится в заделах, определяется умножением длительности производственного цикла на среднесуточный расход данного материала в натуральных единицах измерения.

При наличии данных об изменении заделов в деталях или изделиях к концу планового периода по сравнению с его началом потребность в материалах на изменение незавершенного производства ($\Pi_M^{H3\Pi}$) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_M^{H3\Pi} = \sum_{j=1}^n (Z_{Ki} - Z_{Hi}) \times m_{ij},$$

где n – количество наименований изделий или деталей, на производство которых расходуется данный материал; Z_{Ki} , Z_{Hi} – количество изделий или деталей ко вида в незавершенном производстве соответственно на конец и начало планового периода; m_{ij} – норма расхода ко материала на деталь или изделие i -го вида.

Составной частью годовой потребности предприятия в материальных ресурсах является потребность на образование производственных запасов сырья и материалов.

Размер производственного запаса зависит от:

- величины потребности в различных видах сырья и материалов;
- периодичности изготовления продукции предприятиями-поставщиками;
- периодичности запуска сырья и материалов в производство;
- сезонности поставок материалов;
- соотношения транзитной и складской форм снабжения;
- размеров транзитных поставок.

В серийном и массовом производствах, где материалы расходуются равномерно (по суткам и сменам), максимальный текущий запас материала (равный величине поставляемой партии) определяется умножением величины среднесуточного расхода материала на количество дней между двумя очередными поставками материала. Средняя величина расхода материала в сутки определяется делением общей величины потребности в материале на количество дней в периоде. Промежуток времени между очередными поставками зависит от потребности в материалах, расстояния между поставщиком и потребителем, способа транспортировки груза. Средняя величина текущего запаса равна половине его максимальной величины.

Кроме текущих на предприятиях создаются страховые (резервные) запасы, как правило, для трудновосполнимых материалов. Величина страхового запаса определяется как произведение среднесуточного расхода материала на среднюю величину отклонений от нормальных условий поставки в днях.

10.3. Планирование потребности в оборудовании

Расчет потребности в оборудовании (машинах), кабельных и других видах продукции машиностроения осуществляется по следующим направлениям:

- для замены физически износившегося и морально устаревшего оборудования предприятия сервиса;
- для увеличения производственной мощности в связи с увеличением производственной программы;
- для научно-исследовательских работ по механизации производственных процессов, внедрению новой техники и передовой технологии;
- на ремонтно-эксплуатационные нужды.

Потребность в оборудовании для замены физически изношенного и морально устаревшего оборудования на действующих предприятиях определяется с учетом необходимости планомерного обновления действующего парка машин (на основании актов об их техническом состоянии) с целью значительного увеличения выпуска продукции на этих предприятиях, повышения интенсификации производства, роста производительности труда и улучшения качества изделий.

Потребность в оборудовании для увеличения производственных мощностей обосновывается технико-экономическими расчетами, доказывающими недостаточность имеющегося парка оборудования для выполнения заданной программы. При этом необходимо тщательно проанализировать фактическое использование имеющегося оборудования, чтобы максимально выявить резервы и возможности его более полного использования, например, за счет повышения сменности работы оборудования, сокращения внеплановых простоев и вспомогательного времени, модернизации оборудования, интенсификации процесса производства и т. п.

Потребность в оборудовании для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также работ по механизации производственных процессов и внедрению передовой технологии определяется на основе планов научно-исследовательских работ с учетом внедрения достижений науки и техники.

Потребность в оборудовании и машинах на ремонтно-эксплуатационные нужды определяется с учетом наличия и намечаемого роста эксплуатационного парка, его возрастного состава, прогрессивных норм расхода запасных частей, сроков службы и т. п.

10.4. Планирование потребности в топливе и энергии

Расчет потребности в топливе зависит от направления его использования:

- на основные технологические процессы;
- на нужды промышленного транспорта;
- на коммунальные нужды.

Потребность в топливе на технологические нужды определяется прямым счетом, исходя из объемов производства и норм расхода топлива (аналогично определению потребности в материалах).

Так же определяется и потребность в топливе на нужды промышленного транспорта. Нормы расхода топлива на работу внутризаводского транспорта рассчитываются в килограммах условного топлива на 1 т перевозок груза или на 1 ч работы транспортных машин.

Потребность в топливе для обогрева производственных и административных зданий и сооружений определяется с учетом типа зданий, их конструкции, длительности отопительного периода, коэффициента калорийности используемого вида топлива:

$$П_T = \frac{m \times T \times V \times (t_B - t_H)}{q \times 10^3},$$

где $П_T$ – годовая потребность в натуральном топливе, кг; m – норма расхода условного топлива за сутки на 1000 м³ наружного объема отапливаемого здания при разнице температур 1°С (норма берется по специальным справочникам с дифференциацией в зависимости от климатических условий, характеристик зданий, КПД отопительной системы), кг; T – длительность отопительного сезона (исходя из дат начала и окончания отопительного сезона), дн.; V – наружный

объем отапливаемого здания, m^3 ; t_B , t_H – соответственно, температура внутреннего воздуха (в помещении) и средняя температура наружного воздуха в течение отопительного сезона (температура внутреннего воздуха (t_B) берется по нормам охраны труда и техники безопасности дифференцированно для производственных, служебных, складских помещений); q – коэффициент теплотворности натурального топлива, которым предприятие будет отапливаться в плановом периоде.

При расчетах потребности в топливе необходимо учитывать намечаемые в планируемом периоде изменения в структуре топливных ресурсов, например, перевод котельных с мазута на газ, перевод машин на сжиженный газ и т. п.

Потребность в электрической и тепловой энергии складывается из потребности в энергии на следующие цели и нужды:

- на технологические цели (электросварка, гальванические работы и т. п.);
- на приведение в движение оборудования и инструмента (двигательная энергия);
- на хозяйственные нужды (освещение, вентиляция и др.).

Расчет потребности в электрической и тепловой энергии на технологические нужды производится на основе планируемых объемов производства и прогрессивных норм расхода энергии.

Потребность в двигательной энергии определяется, исходя из суммарной мощности всех действующих двигателей, коэффициента сменности работы оборудования, продолжительности смен, коэффициента загрузки оборудования.

Потребность в электроэнергии для освещения рассчитывается, исходя из мощности ламп, числа часов их горения в сутки и количества суток работы предприятия в планируемом периоде.

11. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

11.1. Планирование социального развития предприятия сервиса

Во всех экономических системах главной производительной силой является персонал организаций. Своим трудом он создает материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал и потенциал его развития, тем лучше он работает на благо своего предприятия. Работники предприятия, тесно связанные между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют новые социально-трудовые отношения. В деловых рыночных отношениях социально-трудовая сфера становится основой жизнедеятельности как отдельных работников, так и отдельных профессиональных групп, целых производственных коллективов. Сочетание личных и производственных мотивов деятельности работников является одной из важнейших задач как социального планирования, так и в целом всего производственного менеджмента.

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие персональных и творческих способностей работников и т. п.

Планирование социального развития коллектива предприятия выступает как метод управления социальными процессами в жизни коллектива.

Для современного этапа развития отечественных рыночных отношений особенно важными в сфере социально-трудовой деятельности являются сформулированные А. Маршаллом следующие социально-трудовые проблемы.

1. Как необходимо поступить, чтобы увеличить благоприятные и уменьшить пагубные воздействия экономической свободы, имея ввиду конечные ее последствия и промежуточные?

2. В какой мере стремление к более равному распределению богатства послужит оправданием для изменения форм собственности или для ограничения свободного предпринимательства даже в том случае, если они способны привести к сокращению совокупного богатства. Иными словами, насколько далеко следует продвигаться в сторону увеличения дохода беднейших классов и уменьшения объема их труда даже тогда, когда они связаны с некоторым сокращением материального богатства страны? В какой мере это можно осуществить, не совершая несправедливости и не ослабляя энергию лидеров прогресса. Как следует распределять бремя налогов между различными группами общества?

3. Должны ли мы довольствоваться существующими формами разделения труда? Неизбежно ли, чтобы множество людей было занято исключительно нетворческой работой? Можно ли постепенно привить громадным массам рабочих новую для них способность к выполнению более высоких норм труда и, в частности, к осуществлению коллективного управления предприятием, на котором они сами работают?

4. Каково надлежащее соотношение между индивидуальными и коллективными действиями на той стадии цивилизации, на которой мы теперь находимся? Какую хозяйственную деятельность должно осуществлять само общество, действуя через свои правительственные органы, федеральные или местные?

5. Когда правительство само непосредственно не вмешивается в хозяйственную деятельность, в какой степени должно оно позволять отдельным лицам и корпорациям вести свои дела по их усмотрению? В какой степени должно оно регулировать управление монополиями, а также землей и другими крупными ресурсами, которые сам человек увеличить не может? Обязательно ли сохранять во всей силе все существующие права собственности или, быть может, первоначальная необходимость, которой они были вызваны, в известной мере уже миновала?

6. Являются ли существующие способы использования богатства полностью справедливыми? В каких пределах допустимо моральное давление общественного мнения на правительство, когда его негибкость и насильственное вмешательство способны принести больше вреда, чем пользы? В каком смысле

обязанности одной страны по отношению к другой в экономических вопросах отличаются от таких же обязанностей граждан одной страны по отношению друг к другу?

Таким образом, в рыночных отношениях главные социально-экономические проблемы состоят в справедливом распределении общего богатства, регулировании личных доходов и формировании уровня заработной платы.

Всякое богатство, как отмечал А. Маршалл, состоит из вещей, которые люди желают иметь и какие прямо или косвенно удовлетворяют все потребности человека. Необходимые людям вещи или блага подразделяют на материальные и нематериальные.

Материальные блага состоят из полезных вещей, товаров и материалов, а также из всех прав на владение и использование материальных вещей или на извлечение из прав собственности на свои вещи выгоды как в сегодняшней, так и в завтрашней жизни. Примерами материальных благ могут служить все естественные дары природы, земля и вода, воздух и климат, продукты сельского хозяйства и рыболовства, товары добывающей и перерабатывающей промышленности, здания, машины и инструменты, а также закладные и другие долговые обязательства, паи и доли акций в государственных и частных предприятиях, все виды монополий, патентные и авторские права и другие права пользования всеми видами личной и интеллектуальной собственности.

Нематериальные блага человека подразделяются на две группы. К одной относятся его собственные качества и способности к действию и наслаждениям, например, умственные и деловые способности, профессиональное образование и практические умения. Все эти блага заключаются в самом человеке и называются внутренними. Во вторую группу включаются внешние блага, состоящие в наличии хорошей репутации и деловых связей человека и др. Как материальные, так и нематериальные блага могут быть передаваемыми и непередаваемыми. К первым обычно относятся материальные ценности, а ко вторым – личные качества и способности, а также деловые связи, благоприятные климатические условия и т. п.

Как видно, материальные блага, человеческие качества и климатические

условия, какими располагает человек, являются важнейшими характеристиками качества жизни людей.

Среди других факторов, определяющих качество жизни персонала предприятия, наиболее существенным является духовная, (цели жизни, ценностные ориентации, этические нормы и т. п.), экономические (объем производства товаров и услуг, эффективность использования ресурсов, состояние финансовой системы и т. п.), технологические (технические параметры продукции, уровень технологического оборудования), политические (свободная экономическая деятельность, безопасность жизни и работы и т. п.).

В процессе трудовой деятельности персонала основные социально-экономические результаты могут выражаться объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг, условиями труда, безопасной работы и здоровьем работников (заболеваемостью), отношением к труду, уровнем заработной платы, наличием прогулов и потерь рабочего времени, числом конфликтов, жалоб, забастовок и другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями. Если предприятие обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов для всех работников или членов трудовых коллективов, то у них появляется мотивированное желание вносить свой личный и групповой профессиональный вклад на том уровне затрат своих сил и общих результатов труда, который они считают приемлемым или возможным при данных трудовых, мотивационных или рыночных отношениях. От того, насколько предприятие мотивированно определяют функции и обязанности работника при заданной оплате труда, зависит и его восприятие целей системы, и желание обеспечивать необходимый или возможный результат. Стимулирования требуемого уровня результативности труда работников можно добиться двумя путями: либо подбирая персонал с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования, как материального, так и морального.

Основной задачей плана социального развития коллектива является разработка и осуществление системы мероприятий, обеспечивающей гармоничные и всесторонние повышения качества жизни персонала предприятия в быту и качества условий трудовой деятельности.

Разработка плана социального развития обычно входит в компетенцию планово-экономического отдела и социологической службы предприятия с привлечением профсоюзного комитета.

Социальное планирование выступает частью технико-экономического, так как в ходе составления плана социального развития решаются многие технико-экономические задачи – повышение производительности труда, организация рабочего места, совершенствуется оплата труда, обеспечивается качество работы и продукции и т. п. Качественная особенность социального планирования, обусловленная самим объектом (всестороннее и гармоничное развитие личности и коллектива), требует дополнительной и специфичной информации и нормативов: данных о социальном и возрастном составе работающих, об их запросах и склонностях, образовании, квалификации, взаимоотношениях в коллективе. Такая информация может быть получена лишь в результате конкретных социологических исследований, выполняемых по особым программам и методам. Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:

- непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;

- изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;

- анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;

- анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;
- социальный эксперимент, цель которого – проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;
- статистический анализ массовых данных.

План социального развития коллективов предприятий, как правило, составляется в виде перспективного на пятилетку с разбивкой заданий по годам планируемого периода. Типовая структура плана социального развития коллектива предприятия включает четыре раздела: изменение социально-демографической структуры коллектива; повышение квалификации и образования кадров работающих; основные мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников; улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

В целях обеспечения выполнения заданий по всем пунктам плана устанавливаются конкретные задания, сроки и лица, ответственные за выполнение; выделяются необходимые средства; коллектив мобилизуется на выполнение запланированных мероприятий и работ; вводится контроль за реализацией заданий плана. Мероприятия этого плана включаются в оперативно-календарные планы соответствующих производственных подразделений и отделов, которые несут ответственность за их выполнение наравне с планами производства.

Все мероприятия плана социального развития коллектива согласуются с другими разделами и в первую очередь с планом по труду, планом технического и организационного развития производства, финансовым планом.

Источники финансирования мероприятий плана социального развития разнообразны, но должны быть точно определены. В зависимости от характера мероприятий они могут финансироваться из фонда, выделяемого на реконструкцию, фондов освоения новой техники, развития производства, а также из кредитов банка, из части амортизационных отчислений, идущих на капитальный ремонт.

11.2. Цели, задачи и технология планирования труда и заработной платы на предприятия сервиса

Важнейшим моментом в использовании трудовых ресурсов на предприятии является обоснование потребности в персонале и расстановка работающих по рабочим местам в соответствии с составом и структурой подразделений и производств предприятия, режимом их работы, технологической компоновкой основного производственного и вспомогательного оборудования, зонами обслуживания, квалификацией рабочих и служащих и т. п.

План по труду и его оплате обосновывает потребность предприятия в численности работников и фонде оплаты труда, а также производительность труда в плановом периоде и ее повышение по сравнению с базисным периодом.

План по труду и его оплате содержит следующие подразделы:

- план по кадрам;
- план по производительности труда;
- план по оплате труда.

Главными задачами по разработке плана по труду и заработной плате являются:

- обеспечение постоянного роста производительности труда и ее опережающего роста по сравнению с заработной платой;
- обеспечение рационального соотношения численности персонала, занятого непосредственно в производстве, с численностью персонала, занятого в обслуживании и управлении;
- установление правильных соотношений зарплаты различных категорий работающих в соответствии с количеством и качеством их труда;
- стимулирование труда каждого члена коллектива, а также и коллектива в целом для улучшения показателей работы предприятия;
- обеспечение кадрами необходимой квалификации.

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования. В плане по труду и численности предприятия рассчитываются показатели производительности труда; определяются трудоемкость изготовления

единицы продукции и планируемого объема товарного выпуска, численность работающих в разрезе различных категорий персонала, планируемая величина затрат на содержание персонала предприятия и его структурных подразделений, численность высвобождаемых (увольняемых) и принимаемых на работу работников; намечаются мероприятия по совершенствованию организации труда, подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, формированию и использованию кадрового резерва; готовятся исходные данные для планирования фонда оплаты труда и фонда заработной платы, средней заработной платы работников предприятия и т. п.

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, поскольку численность персонала напрямую связана с объемами выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых на предприятии норм и нормативов времени, обслуживания, численности, управляемости и эффективности.

Технологический процесс планирования труда и численности представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, которые имеют определенный набор исходных данных, алгоритм расчета показателей и законченный результат. В процессе планирования выполняются следующие плановые расчеты:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;
- рассчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции, работ и товарного выпуска;
- рассчитываются плановый баланс рабочего времени одного работающего;
- рассчитывается потребность в персонале, его плановая структура и движение;
- планируется развитие персонала.

Важным элементом при планировании численности работников на предприятии является расчет планового баланса рабочего времени, т. е. определение

среднего числа часов, которые рабочий проработает в течение определенного планового периода (год, квартал, месяц). Основой для расчета планового баланса являются отчетные данные за прошлый год с учетом мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени.

11.3. Планирование численности работающих

Планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах осуществляется отдельно для рабочих и для руководителей, специалистов и служащих. Объясняется это тем, что для аппарата управления не устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания. Для определения численности рабочих применяют три основных метода расчета: по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и по рабочим местам.

Плановая численность рабочих по трудоемкости работ определяется на основе следующих исходных данных: объема и номенклатуры производственной программы, трудоемкости изготовления продукции по каждой номенклатурной позиции, коэффициента выполнения норм времени, планового полезного (эффективного) фонда рабочего времени.

Трудоемкость производственной программы на предприятии может рассчитываться двумя способами:

- 1) прямым счетом;
- 2) на основе отчетных данных.

При прямом счете трудоемкость производственной программы определяется умножением количества продукции по каждому наименованию на плановые затраты рабочего времени, необходимые на изготовление единицы продукции. Рассчитываются затраты времени на изготовление сопоставимой и вновь осваиваемой продукции, на изменение остатков незавершенного производства, а также на производство специнструмента, приспособлений, запасных частей, на проведение капитального ремонта основных фондов, на оказание услуг по капитальному строительству, на выпуск прочей продукции. При расчете трудоемкости той части продукции, которая не учтена в номенклатуре, исходят из удельной трудоемкости,

приходящейся на одну тысячу рублей такой же или подобной продукции. Второй способ определения трудоемкости производственной программы более простой, но менее точный: отчетную трудоемкость корректируют с помощью коэффициентов, в которых учтены мероприятия, направленные на снижение трудоемкости выпускаемой продукции. Такой способ расчета можно использовать, если в плановом периоде нет освоения новой, несопоставимой продукции.

Если сдвиги в трудоемкости незначительные, то изменяется только численность производственных рабочих. Численность вспомогательных рабочих, специалистов, служащих остается в этом случае неизменной.

Плановая численность основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормированных работах ($Ч_H$), определяется по формуле:

$$Ч_H = \frac{T_{ПП}}{\Phi_{ПЛ} \times K_B},$$

где $T_{ПП}$, – трудоемкость производственной программы, нормо-час; $\Phi_{ПЛ}$ – плановый полезный фонд времени на одного рабочего, час; K_B – планируемый коэффициент выполнения норм.

Численность рабочих по профессиям и разрядам определяется по такой же формуле, но на основе нормативной трудоемкости производственной программы по профессиям и разрядам. Разновидностью этого метода является расчет численности по нормам выработки:

$$Ч_B = \frac{O_P}{B},$$

где $Ч_B$ – численность рабочих по нормам выработки; O_P – объем работ в натуральных единицах измерения; B – плановая норма выработки.

Второй метод расчета численности вспомогательных рабочих – по нормам обслуживания – исходит из объема работ по обслуживанию, сменности работ и нормы обслуживания, т. е. количества единиц оборудования, производственных площадей и т. п., обслуживаемых одним или группой вспомогательных рабочих, с учетом коэффициента эффективного использования номинального фонда времени. Он устанавливается из данных расчета баланса рабочего времени.

$$Ч_{ОБ} = \frac{O_{ОБ} \times C_P}{H_{ОБ} \times K_{НОР}},$$

где $Ч_{ОБ}$ – численность рабочих по нормам обслуживания; $O_{ОБ}$ – объем работ по обслуживанию; C_P – сменность работ; $H_{ОБ}$ – норма обслуживания; $K_{НОР}$ – коэффициент эффективного использования номинального фонда времени.

Третий метод расчета численности рабочих – по рабочим местам – используется для планирования численности для работ по управлению станками, печами, аппаратурой, транспортными средствами и другим оборудованием, а также при контроле за технологическим процессом.

$$Ч_{РМ} = \frac{K_{РМ} \times Ч_P \times C_P}{K_{НОР}},$$

где $K_{РМ}$ – количество рабочих машин; $Ч_P$ – число рабочих, необходимых для обслуживания рабочих машин.

Многообразие методов определения численности вспомогательных рабочих, конечно, расширяет возможности рационального планирования, но все же следует стремиться к тому, чтобы преимущество получали методы расчета по трудоемкости выполняемых работ и по нормам обслуживания.

Определение численности руководителей, специалистов и служащих затрудняется тем, что для большинства из них не устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания. Величина аппарата управления зависит от объема выполняемых функций руководства производством. В заводской практике расчет аппарата управления часто определяется типовыми структурами, рекомендованными по группам предприятий и отраслей в зависимости от объема выпускаемой ими продукции или численности рабочих.

Производительность труда определяет количество продукции, произведенной работником в единицу времени, или количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Однако в силу многономенклатурности любого производства определить количество изготовленной продукции в натуральном измерении не всегда возможно. Поэтому при планировании и учете в промышленности для оценки производительности труда применяют косвенные показатели: выработку на одного работающего, руб.; трудоемкость единицы продукции, нормо-час.

Производительность труда для предприятия может быть найдена по формуле:

$$ПТ = \frac{ОП}{Ч_{ПЛ}},$$

где $ПТ$ – производительность труда; $ОП$ – планируемый объем выпуска продукции (работ), тыс. руб.; $Ч_{ПЛ}$ – плановая численность работающих (рабочих), чел.

Изменение производительности труда $\Delta ПТ$ в процентах по сравнению с базисным периодом определяется по формуле:

$$\Delta ПТ = \frac{ПТ_{ПЛ} - ПТ_{ФАКТ}}{ПТ_{ФАКТ}} \times 100\%,$$

где $ПТ_{ПЛ}$ – плановая производительность труда на одного работающего (рабочего), руб.; $ПТ_{ФАКТ}$ – фактическая производительность труда на одного среднесписочного работающего (рабочего) в базисном периоде, руб.

Как известно, второй характеристикой производительности труда является трудоемкость. Однако этот показатель не используется в системе годового планирования и на более длительные периоды. Показателями трудоемкости и норм выработки по рабочим местам пользуются в процессе оперативно-календарного планирования.

Основные технико-экономические факторы, влияющие на рост производительности труда, принято делить на четыре группы:

- 1) повышение технического уровня производства;
- 2) совершенствование управления, организации производства и труда;
- 3) изменение объема и структуры продукции, а также структуры производства предприятия;
- 4) факторы, отражающие изменение условий хозяйствования.

Влияние технико-экономических факторов на производительность труда определяется на основе расчета высвобождения численности работающих.

К первой группе факторов роста производительности труда относятся внедрение новой техники, технологии, их совершенствование, механизация и автоматизация производства, применение новых видов и замена потребляемых сырья, материалов, топлива и энергии, улучшение их использования, повышение качества продукции, улучшение ее характеристик.

Изменение численности работающих за счет любого из факторов этой группы (\mathcal{E}_q) можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_q = \frac{(T_t - T_1) \times V_{пл}}{F_{\mathcal{E}\phi}^B \times K_B^B},$$

где T_t и T_1 – затраты труда на единицу продукции в натуральном или стоимостном выражении соответственно «после» и «до» усовершенствования; $V_{пл}$ – объем производства продукции в натуральном или стоимостном выражении, планируемый к выпуску после усовершенствования; $F_{\mathcal{E}\phi}^B$ – эффективный фонд времени одного рабочего в базисном периоде, час; K_B^B – коэффициент выполнения норм выработки в базисном периоде, %.

По второй группе факторов расчет уменьшения численности работников производится только в том случае, если указанные факторы не связаны с мероприятиями по повышению технического уровня производства. Уменьшение численности работников (в результате совершенствования управления производством) определяется прямым счетом, т. е. сопоставлением численности аппарата управления в базисном и плановом периодах с учетом реализации планируемых мероприятий.

Расчеты влияния факторов третьей группы ведутся по-разному по каждому фактору.

Четвертая группа факторов – это факторы, обусловленные изменением методологии расчета объема производства, численности и т. п. В каждом конкретном случае необходимо рассмотреть, как это отразится на расчетах и как это изменение выразить в показателе выработки.

Численность промышленно-производственного персонала, необходимая для выполнения производственной программы, может быть определена с помощью метода корректировки базисной численности или же прямым счетом.

Метод корректировки базисной численности работников промышленно-производственного персонала – укрупненный метод. Численность работников по данному методу рассчитывается по формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_{б} \times K' \pm \mathcal{E}_ч,$$

где $Ч_{пл}$ – плановая численность промышленно-производственного персонала, чел.; $Ч_{б}$ – численность промышленно-производственного персонала в базисном периоде чел.; K' – коэффициент роста объема производства в плановом периоде; $\mathcal{E}_ч$ – планируемое изменение численности за счет основных технико-экономических факторов, чел.

Рост численности прямым счетом производится по категориям работающих или же на основе полной трудоемкости. Для расчета численности i -й категории работающих прямым счетом необходимо иметь величину полезного (эффективного) фонда рабочего времени одного работника.

11.4. Планирование фонда заработной платы

Планирование заработной платы на предприятии предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников в соответствии с плановым выпуском продукции в заданной номенклатуре и установленного качества, а также установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по цехам предприятия и категориям работающих с учетом характера производства, различий в уровне квалификации, условий труда.

План по оплате труда определяется исходя из общего количества работников, тарифных ставок, окладов, принятых систем оплаты труда и премирования.

Плановый фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, смене, бригаде определяется путем умножения численности рабочих или управленцев на среднюю тарифную ставку рабочего или средний оклад служащего.

Планирование фонда заработной платы может осуществляться укрупненными расчетами или более детальным способом.

При использовании укрупненного способа применяют два метода определения фонда заработной платы: первый – на основе расчетной численности работников и уровня их средней заработной платы; второй – по нормативам затрат заработной платы на единицу продукции. По первому методу плановый фонд заработной платы определяется путем умножения расчетной численности работников

на планируемую среднюю заработную плату. Начисленный таким укрупненным способом фонд заработной платы уточняется нормативным планированием на базе производственной программы и ее трудоемкости, рассчитанной по действующим на предприятии нормативам с учетом состава и уровня квалификации работников, тарифных систем, используемых форм и систем оплаты труда, штатного расписания. Аналогичным методом определяется фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, цеху, службе, смене, бригаде.

Нормативный фонд заработной платы основных и вспомогательных работников предприятия, занятых на нормированных работах ($\Phi_{НОР}$), определяется по каждому изделию с последующим суммированием по формуле:

$$\Phi_{НОР} = (P_{ПР} \times H_{ТР} \times C_{НЧ} + H_3 \times K_{ДОП}) \times K_Ц,$$

где $P_{ПР}$ – планируемая производственная программа по выпуску изделий, шт.; $H_{ТР}$ – нормативная трудоемкость изделия, час; $C_{НЧ}$ – средняя стоимость нормо-часа из расчета действующих на предприятии тарифных сеток и ставок, руб.; H_3 – нормативные затраты заработной платы на производственную программу (т. е. $P_{ПР} \times H_{ТР} \times C_{НЧ}$), руб.; $K_{ДОП}$ – коэффициент дополнительной заработной платы; $K_Ц$ – прогнозируемый предприятием коэффициент роста цен.

Фонд заработной платы вспомогательных рабочих-повременщиков, занятых на ненормируемых работах, определяется исходя из штатного расписания с учетом планируемого коэффициента дополнительной заработной платы, включающего в себя различные доплаты, надбавки.

Фонд заработной платы руководителей, специалистов, служащих производственных и функциональных подразделений предприятия определяется также исходя из штатного расписания, где содержится перечень наименований должностей и размеры их месячных окладов с учетом планируемого процента вознаграждения.

По структурным подразделениям заводской фонд заработной платы распределяется с учетом трудоемкости выполняемых работ, условий труда и его важности для производства.

12. ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

12.1. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции

Себестоимость продукции служит одним из важнейших экономических показателей, характеризующих эффективность работы предприятия. Себестоимость – это выраженные в денежной форме затраты предприятия, связанные с использованием основных средств, сырья, материалов, топлива и энергии, труда, а также других ресурсов на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Основной целью планирования себестоимости является определение оптимальной величины затрат на производство продукции при наиболее эффективном использовании всех видов ресурсов. Планированию себестоимости должен предшествовать анализ базисного уровня себестоимости с выяснением причин, вызывающих затраты, не обусловленные нормальной организацией производства. Таким образом, при планировании себестоимости решаются следующие задачи:

- выявляются внутрифирменные резервы снижения затрат на производство;
- обосновывается плановая себестоимость единицы продукции и общая сумма затрат на производство;
- определяется размер снижения себестоимости в плановом периоде по сравнению с базисным (в процентах).

Следовательно, исходным моментом в планировании себестоимости продукции является изыскание возможностей ее снижения и его обоснование, разработка сметы затрат на производство, а также определение уровня себестоимости отдельных видов продукции, т. е. составление плановых калькуляций.

При планировании себестоимости используются различные показатели. К ним относятся:

- абсолютные показатели: сумма затрат на производство всей продукции; себестоимость проданных или реализованных товаров, продукции, работ, услуг;

– показатели, характеризующие уровень затрат на производство продукции: себестоимость единицы продукции и затраты на один рубль продукции (Z), которые рассчитываются по формуле:

$$Z = \frac{C_{\text{пл}}}{T_{\text{оц}}} \cdot 100\%,$$

где $C_{\text{пл}}$ – объем продукции по полной себестоимости (руб.); $T_{\text{оц}}$ – объем той же продукции в оптовых (отпускных) ценах предприятия (руб.);

– показатели, характеризующие динамику затрат – изменение себестоимости единицы продукции (в процентах), изменение затрат на один рубль продукции (в процентах).

По срокам различают следующие виды планирования себестоимости:

- перспективное – охватывает период более трех лет;
- среднесрочное – от одного до трех лет;
- краткосрочное (оперативное или текущее) – до одного года.

Краткосрочное планирование себестоимости за рубежом принято называть бюджетированием или сметным планированием. Бюджет представляет собой финансовый план предприятия, т. е. план, содержащий помимо натуральных и стоимостные показатели. С его помощью определяются все основные показатели деятельности коммерческой организации, в том числе затраты на производство и реализацию продукции, а также финансовые результаты. Как правило, бюджет составляется на год с разбивкой по кварталам и месяцам, а при необходимости – и по неделям.

Плановая себестоимость определяет работу предприятия на плановый период. Обычно плановая себестоимость рассчитывается на год с разбивкой по кварталам. В ее основе лежат усредненные, максимально допустимые нормы расхода различных видов ресурсов, поэтому плановая себестоимость по сути является максимально допустимой величиной, отклонение от которой в большую сторону является нежелательным для любого предприятия.

Нормативная себестоимость в отличие от плановой себестоимости рассчитывается на основе текущих норм расхода материальных и трудовых ресурсов столько

раз в год, сколько раз происходит изменение данных норм и нормативов. В начале года она может быть выше плановой себестоимости, а в конце года – ниже ее. Нормативная себестоимость имеет место на тех предприятиях, где применяется нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

Себестоимость продукции формируется из множества видов расходов, имеющих различную экономическую природу и по-разному влияющих на ее общий уровень.

В укрупненном виде в состав расходов, образующих себестоимость продукции, следует включить:

- а) расходы на подготовку и освоение производства новых видов продукции;
- б) текущие расходы, связанные с производством и реализацией планируемого объема продукции;
- в) расходы на подготовку и переподготовку кадров;
- г) расходы по улучшению качества и повышению конкурентоспособности продукции;
- д) расходы по технике безопасности и охране труда.

Из всех названных видов расходов наибольший удельный вес в составе себестоимости занимают, безусловно, текущие расходы по производству и реализации запланированного объема продукции.

По отраслям состав расходов, образующих себестоимость, неодинаков. Например, в добывающей промышленности в себестоимости продукции отсутствует такой вид расходов, как сырье. В то же время в перерабатывающей (обрабатывающей) промышленности сырье является важнейшим видом расходов.

Кроме сырья, составляющего вещественную основу изготавливаемой продукции, промышленность использует много других материалов, которые, входят в состав изделий, являются их основой.

В практике планирования и учета отдельно выделены топливо и энергия на технологические цели, так как в себестоимости промышленной продукции они составляют заметную величину и, следовательно, могут оказывать на уровень себестоимости существенное влияние.

В себестоимости продукции находит свое отражение и стоимость основных средств, используемых в процессе ее производства и реализации. При этом стоимость основных средств включается в себестоимость в размере, соответствующем их износу, в виде амортизационных отчислений.

Помимо материальных затрат и амортизационных отчислений в состав себестоимости продукции входят трудовые затраты в форме фонда оплаты труда, который включает оплату всех категорий работников на предприятии.

Наряду с оплатой труда в себестоимость продукции включаются отчисления в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования, Фонд обязательного медицинского страхования, которые рассчитываются в процентах от фонда оплаты труда ([Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования»](#)).

Кроме названных имеется группа прочих денежных расходов, которые по своему содержанию не являются ни материальными, ни трудовыми затратами. Сюда относятся канцелярские, почтовые, телеграфные расходы, плата за телефон, командировочные расходы, оплата консультаций, аудиторских услуг, оплата ведения счетов в банке, информационное обслуживание, проценты по кредиту, некоторые виды налогов.

В Российской Федерации для всех субъектов рынка предусмотрен единый порядок включения расходов в состав себестоимости выпускаемой продукции.

Регламентация расходов, включаемых в себестоимость, в значительной степени носит исторический характер, т. е. во многом определяется налоговой политикой государства на конкретном этапе развития экономики страны. Некоторые виды расходов (например, командировочные и представительские расходы, расходы на рекламу, подготовку и переподготовку кадров) включаются в себестоимость в пределах норм, утвержденных в установленном порядке. В связи с этим в настоящее время предприятия, с одной стороны, рассчитывают себестоимость всех проданных товаров, продукции, работ, услуг по полным затратам. Эта себестоимость включается в отчет о финансовых результатах предприятия при сдаче баланса в налоговые

органы. С другой стороны, для расчета налога на прибыль и заполнения налоговой декларации по данному налогу предприятия должны вести налоговый учет для выведения налоговой базы. При этом понятие себестоимости заменяется понятием «Расходы, связанные с производством и реализацией», определяемые в строгом соответствии с главой 25 [Налогового Кодекса РФ](#).

Классификация затрат необходима для сопоставления расходов по однородной продукции, выпускаемой на разных предприятиях; установления соотношений между отдельными видами затрат на разных уровнях планирования, а также для внедрения внутрифирменного расчета.

При расчете себестоимости в целом по предприятию используют классификацию затрат по экономическим элементам. При этом под последними понимаются экономически однородные виды затрат независимо от того, где и для каких целей они произведены.

Сущность классификации заключается в разграничении затрат по признаку экономической однородности, определяемой на основе функциональной роли отдельных видов расходов в процессе производства. Данная классификация едина для всех отраслей промышленности и согласно [ПБУ 10/99](#) включает в себя:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизацию;
- прочие затраты.

Классификация затрат по экономическим элементам служит основой для разработки сметы затрат на производство. С ее помощью анализируется работа промышленности, в том числе определяются технический уровень производства, трудоемкость, производительность труда; устанавливается потребность предприятия в производственных основных и оборотных фондах.

Однако классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость единицы продукции и установить величину затрат отдельных подразделений предприятия. Для этих целей используется другая классификация – по

статьям калькуляции. Сущность этой классификации состоит в разграничении затрат по целевому назначению и месту их возникновения. Иными словами, затраты предприятия подразделяются в соответствии с их производственным назначением, учитывая, что один и тот же вид затрат может иметь различное назначение. Так, топливо расходуется на предприятии как на технологические цели, так и для отопления, т. е. затраты на топливо связаны не только с производством данного вида продукции, но и с нуждами предприятия в целом. Точно так же можно разделить затраты на энергию. Затраты предприятия на оплату труда подразделяются на оплату основных производственных рабочих, вспомогательных рабочих, оплату цехового и управленческого персонала.

Классификация затрат по статьям калькуляции имеет существенные различия по отраслям промышленности, отражая их специфику. Вместе с тем в настоящее время существует типовая номенклатура статей, которая включает:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;
- топливо и энергию на технологические цели;
- заработную плату производственных рабочих;
- отчисления на социальные нужды;
- потери от брака;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы.

Первые семь статей являются прямыми расходами, а оставшиеся четыре – косвенными.

Благодаря постатейной классификации затраты могут контролироваться в плане и учете по месту их возникновения и по отдельным видам продукции. Кроме того, по каждой статье затрат можно определить степень связи величины расходов с установленной калькуляционной единицей.

По возможности охвата планом все затраты делятся на планируемые и непланируемые.

Планируемые затраты – это неизбежные затраты предприятия, вытекающие из характера его хозяйственной деятельности и предусмотренные сметой затрат на производство.

Непланируемые – это непроизводительные расходы, не являющиеся экономически неизбежными и не вытекающие из нормальной хозяйственной деятельности предприятия. Это прямые потери, не включаемые в смету затрат на производство; недостачи; потери от порчи сырья и материалов при хранении; потери от брака и простоев.

12.2. Содержание, методы и этапы планирования себестоимости продукции

Известно несколько методов планирования себестоимости. Первым методом является нормативно-балансовый метод (метод прямого счета). Он базируется на применении обоснованных норм и нормативов использования различных видов ресурсов. Сущность метода заключается в составлении балансов потребности и распределения по направлениям хозяйственной деятельности предприятия материальных, трудовых и денежных ресурсов для выполнения плана выпуска продукции.

Вторым методом планирования себестоимости является расчетно-аналитический (пофакторный) метод. Он предусматривает обоснование влияния технико-экономических факторов на плановый объем затрат. Результаты расчетов влияния технико-экономических факторов на себестоимость продукции позволяют установить величину ее экономии или перерасхода в плановом периоде по сравнению с базисным. Таким образом, плановая сумма себестоимости может быть получена путем вычитания суммы экономии (прибавления величины перерасхода) из (к) фактической себестоимости продукции базисного периода.

Следует отметить, что суммы плановой себестоимости, рассчитанные с помощью нормативно-балансового и расчетно-аналитического методов, должны

быть равны. Это связано с тем, что в расчет принимаются нормы, действующие в базисном периоде, с учетом их изменения в плановом периоде.

Как правило, в практике обычно применяется следующий порядок планирования себестоимости:

- рассчитывается планируемая сумма экономии (удорожания) затрат по технико-экономическим факторам и на этой основе определяются величина и уровень затрат на производство продукции в плановом периоде, рассчитывается плановая себестоимость всего объема производства продукции;

- составляется баланс распределения продукции и услуг вспомогательных цехов по потребителям;

- разрабатываются сметы затрат и калькулируется себестоимость продукции и услуг вспомогательных цехов;

- разрабатываются сметы косвенных расходов;

- составляется сводная смета затрат на производство и реализацию продукции и услуг;

- калькулируется себестоимость выпускаемых видов продукции;

- составляется свод затрат на производство.

12.3. Планирование себестоимости продукции по технико-экономическим факторам

Структура себестоимости динамична, она изменяется под влиянием ряда факторов, вытекающих из условий работы отдельных отраслей и предприятий.

При разработке плана себестоимости продукции целесообразно выявить резервы снижения издержек производства за счет технических, организационных и других факторов. Их перечень можно объединить в четыре группы:

- повышение технического уровня производства;

- совершенствование управления, организации производства;

- изменение уровня и структуры производства;

- изменение условий хозяйствования.

Планирование снижения себестоимости продукции может производиться с помощью уточненных и укрупненных способов расчета. Уточненные расчеты основываются на сравнении показателей плановой и базовой себестоимости единицы продукции. В этом случае общая годовая экономия может быть найдена как разность отчетных и новых плановых значений себестоимости по единице номенклатуры выпуска продукции по формуле:

$$\Delta C = (C_1 - C_2) \cdot N_r,$$

где C_1 – базовая себестоимость единицы продукции; C_2 – планируемая себестоимость единицы продукции; N_r – годовой объем производства продукции.

Планирование снижения себестоимости продукции на основе укрупненных расчетов, как правило, предполагает предварительное обоснование процента сокращения отдельных затрат за счет соответствующих факторов.

Механизация и автоматизация производства в большой степени влияют на снижение удельного веса заработной платы с отчислениями на социальные нужды с одновременным повышением доли амортизации и вспомогательных материалов для содержания и эксплуатации машин и оборудования, а также затрат на технику безопасности и охрану труда.

Углубление специализации производства сопровождается укрупнением объемов выпуска однородной продукции, что повышает производительность труда и снижает тем самым долю затрат на заработную плату с отчислениями на социальные нужды, а также амортизацию.

С развитием производственного кооперирования и расширением производственных связей в себестоимости продукции основного предприятия повышается удельный вес затрат на покупные комплектующие изделия и кооперированные поставки, а трудовые затраты на обработку снижаются.

На структуру себестоимости продукции существенно влияет размещение предприятий по отношению к источникам сырья и топлива. Чем дальше предприятие находится от топливно-сырьевой базы, тем больше расходы на транспортировку и хранение, тем выше удельный вес материальных затрат в составе себестоимости.

Структура себестоимости продукции зависит также от изменения уровня цен на предметы и средства труда. Так, повышение отпускных цен на продукцию сырьевых отраслей и продукцию топливно-энергетического комплекса приводит к росту удельного веса затрат на сырье, материалы, топливо и энергию в потребляющих отраслях. В то же время рост отпускных цен на машины и оборудование увеличивает долю амортизации в отраслях, использующих технику.

Величина экономии, обусловленная действием каждого из факторов, определяется по всем видам (элементам) затрат, на которые влияет соответствующее мероприятие: экономия материальных ресурсов, заработной платы, отчислений на социальные нужды и т. п., а также косвенных расходов.

Экономия (снижение расходов) может являться результатом действия многих факторов, поэтому при расчетах показывается (выделяется) экономия, связанная с влиянием только данного, конкретного фактора. При этом не допускается повторный учет одной и той же экономии в разных расчетах.

В расчетах экономии расходов по факторам должна учитываться экономия не только от мероприятий, намеченных на планируемый год, но и переходящая от мероприятий предыдущего года, которая не была учтена при определении себестоимости в предыдущем году.

В специальной литературе приводится достаточное количество формул и описаний методик расчета влияния тех или иных технико-экономических факторов на себестоимость продукции. Рассмотрим некоторые из них.

1. Сумма переходящей экономии на планируемый год (\mathcal{E}_n), получаемой от мероприятий, внедренных в базисном году, может быть определена по формуле:

$$\mathcal{E}_n = \left(\frac{C_0 B_0 + C_1 B_1}{B_0 + B_1} - C \right) \cdot B^1,$$

где C_0 , C_1 – себестоимость единицы продукции до и после проведения мероприятия; B_0 , B_1 – количество единиц продукции, произведенных в базисном году до и после проведения мероприятия; B^1 – количество единиц продукции, производимых в планируемом году.

2. Экономия от снижения материальных затрат (\mathcal{E}_M) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_M = (H_{M0} \cdot C - H_{M1} \cdot C) \cdot B_1,$$

где H_{M0} , H_{M1} – норма расхода сырья, материалов, топлива, энергии на единицу продукции до и после проведения соответствующего мероприятия; C – цены единицы сырья, материалов, топлива, энергии; B_1 – количество единиц продукции, выпускаемых с момента проведения мероприятия до конца планируемого года.

3. Экономия от изменения условий оплаты труда ($\mathcal{E}_{ЗП}$):

$$\mathcal{E}_{ЗП} = \Delta Z \cdot Ч \cdot T_M \cdot (1 + K),$$

где ΔZ – разница в месячных тарифных ставках или окладах работников в планируемом и базисном периодах, руб.; $Ч$ – численность работников, для которых планируется изменение условий оплаты труда, чел.; T_M – количество месяцев действия новых условий оплаты труда; K – коэффициент отчислений от заработной платы на социальные нужды, а также другие отчисления и платежи, исчисляемые от фонда оплаты труда, %.

4. Экономия за счет сокращения транспортно-заготовительных расходов (\mathcal{E}_T) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \frac{T_0 - T_1}{100} \cdot H,$$

где T_0 и T_1 , – средний процент транспортно-заготовительных расходов по отношению к стоимости сырья и материалов на предприятии в базисном и плановом году соответственно; H – стоимость сырья, материалов и топлива в планируемом году по покупным ценам.

5. Экономия от повышения качества продукции определяется повышением продажных цен на нее за вычетом дополнительных затрат на повышение качества. Экономия в результате увеличения продажной цены за повышенное качество продукции (\mathcal{E}_K) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_K = (C_1 - C_0) \cdot K,$$

где C_0, C_1 – цена до и после улучшения качества (или средняя цена единицы продукции базисного и планируемого периодов); K – количество единиц продукции улучшенного качества, производимое в планируемом периоде.

Отметим основные закономерности изменения структуры себестоимости в связи с внедрением в производство достижений научно-технического прогресса – доля материальных затрат в целом возрастает, а трудовых затрат с отчислениями на социальные нужды – снижается. Что касается доли амортизации в составе себестоимости, то с повышением технической оснащенности производства ее удельный вес должен возрастать при одновременном снижении абсолютной суммы амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции.

12.4. Составление сметы и свода затрат на производство и реализацию продукции

Важнейшим документом при планировании себестоимости является смета затрат на производство. Смета затрат представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности.

Большую часть сметы затрат составляют расходы, связанные с выпуском готовой продукции. Здесь отражаются также затраты на оказание услуг другим предприятиям, включая услуги непромышленного характера и услуги своему капитальному строительству. Кроме того, в смете затрат учитывается себестоимость изменения остатков незавершенного производства и затраты на освоение производства новых видов продукции.

В большинстве отраслей промышленности смета затрат на производство составляется, как правило, без внутривозвратного оборота, т. е. в нее не включается стоимость продукции собственного производства, потребляемой внутри предприятия.

На основе сметы затрат определяются все важнейшие показатели по себестоимости продукции: сумма затрат на производство в целом и по отдельным элементам

расходов, себестоимость валовой, готовой и реализованной продукции, затраты на один рубль продукции, динамика этих затрат и структура себестоимости.

Смета позволяет выявить направление расходов, т. е. определить, какая часть связана с выпуском готовой продукции, увеличением незавершенного производства, освоением новых изделий, оказанием услуг непромышленного характера.

На основе сметы затрат на производство определяется прибыль от производства и реализации продукции, а также потребность в оборотных средствах.

При разработке сметы плановый объем затрат определяют по каждому элементу в соответствии с нормами и ценами, принятыми в плане. Затем суммируют эти затраты и получают общую сумму расходов по предприятию, необходимую для выпуска продукции в плановом периоде. Особенность сметы затрат на производство заключается в том, что каждый ее элемент содержит все соответствующие затраты независимо от того, где и как внутри предприятия они производятся.

Примерная смета затрат на производство приведена в таблице 18.

Расчет сметы затрат на производство осуществляется в определенной последовательности. Сначала параллельно с расчетами материальных и трудовых затрат, а также амортизационных отчислений составляются сметы расходов и калькуляции себестоимости продукции вспомогательных цехов. Это обусловлено тем, что вспомогательные цеха выполняют работы и оказывают услуги не только для основного производства, но и друг другу. Поэтому стоимость работ и услуг вспомогательных цехов находит отражение в сметах расходов на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общепроизводственных, общехозяйственных и других комплексных расходов. На втором этапе рассчитываются сметы комплексных статей расходов. В конце, исходя из затрат, определенных по экономическим элементам в основных и вспомогательных цехах и в сметах комплексных статей расходов, составляется сводная смета затрат на производство, или свод затрат на производство. Именно на основе свода затрат и заполняется смета затрат на производство.

Смета затрат на производство, тыс. руб.

№ п/п	Виды затрат и показатели	По плану 20__ г.
1	Материальные затраты	13 700
2	Затраты на оплату труда	4000
3	Отчисления на социальные нужды	1480
4	Амортизация основных средств	1200
5	Прочие денежные расходы	800
	Итого затрат на производство:	21180
6	Затраты на работы и услуги, не включаемые в валовую продукцию	300
7	Изменение остатков расходов будущих периодов	–
8	Изменение остатков резервов предстоящих расходов	+200
9	Себестоимость валовой продукции	20680
10	Изменение остатков незавершенного производства	+500
11	Производственная себестоимость готовой продукции	20180
12	Коммерческие расходы	800
13	Коммерческая себестоимость готовой продукции	20980
14	Готовая продукция в оптовых ценах	22000
15	Прибыль (+), убыток (-) от производства продукции	+1020
16	Затраты на 1 рубль продукции, коп. (стр. 13 / стр. 14)	95,36
17	Изменение себестоимости остатков нерезализованной продукции	-100
18	Себестоимость реализованной продукции	20880
19	Реализованная продукция в отпускных ценах	21950
20	Прибыль (+), убыток (-) от реализации продукции	+1070

Свод затрат на производство представляет собой контрольную ведомость, построенную в виде шахматной таблицы. С помощью этой таблицы можно проверить расчеты и увязать все затраты по экономическим элементам и статьям калькуляции, установить размер внутреннего оборота, расходы по каждому элементу, исключив из них размер этого оборота. Таким образом, свод затрат является не только контрольной, но и рабочей таблицей при формировании плана по статьям калькуляции. Размер готовой продукции, установленный по статьям, должен соответствовать общему размеру затрат, определенному калькулированием каждого вида изделий или работ, предусмотренному программой выпуска на плановый период.

При составлении свода затрат на производство по строкам таблицы приводятся затраты на плановый период по статьям расходов (в калькуляционном разрезе), а в графах даются затраты по экономическим элементам. Основой определения этих показателей являются ранее разработанные данные о затратах на сы-

рье, материалы, топливо и энергию на технологические цели, оплату труда с отчислениями на социальные нужды основных производственных рабочих, сметы всех комплексных статей расходов. При этом все комплексные статьи затрат распределяются по экономическим элементам.

В первом разделе свода затрат приводятся затраты планового периода по статьям калькуляции на производство готовой продукции, изменение остатков незавершенного производства и оснастку своего производства. Кроме того, приводятся аналогичные затраты на производство валовой продукции, изменение остатков расходов будущих периодов, работы и услуги, не входящие валовую и готовую продукцию. Общий итог первого раздела представляет собой свод затрат на производство в калькуляционном разрезе.

Во втором разделе свода затрат на производство осуществляется раскрытие комплексных статей расходов.

Сумма затрат первого и второго разделов составляет валовый оборот, т. е. затраты на производство с внутренним оборотом. Валовый оборот отражается в третьем разделе.

В четвертом разделе выявляется сумма внутреннего оборота (она равняется сумме затрат по сметам комплексных статей расходов и затрат вспомогательных цехов).

После исключения внутреннего оборота в пятом разделе показывается сумма затрат на производство по элементам. Итог пятого раздела должен быть равен итогу первого раздела.

Составлением свода затрат на производство достигается полная увязка расчетов и устраняются возможные ошибки в расчетах при планировании себестоимости продукции или услуг.

Данные о затратах по элементам показывают, какие виды ресурсов расходует предприятие, а по данным о себестоимости продукции в калькуляционном разрезе можно судить о том, куда направлены эти ресурсы и на что они будут израсходованы.

13. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА

13.1. Расчет плановой прибыли предприятия сервиса

Показатель прибыли является обобщающей характеристикой всех сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он отражает их конечные финансовые результаты. От величины этого показателя зависят возможности развития производства, материальное положение работников, улучшение их социальной обеспеченности.

На прибыль влияют объемы реализации продукции, ее структура, эффективность использования предприятием наличных материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Для повышения эффективности производства очень важно, чтобы при распределении прибыли были оптимальным образом удовлетворены интересы государства, предприятия, работников:

- государство заинтересовано получить как можно больше прибыли в бюджет;
- руководство предприятия стремится направить большую часть прибыли на расширенное воспроизводство;
- работники предприятия заинтересованы в повышении оплаты труда.

Однако если государство облагает предприятие очень высокими налогами, это не стимулирует развития производства, сокращается объем производства продукции и, следовательно, падает поступление средств в бюджет. То же самое может произойти, если всю прибыль использовать на материальное стимулирование работников предприятия. В этом случае в перспективе уменьшится производство продукции, так как не будут обновляться основные производственные фонды, сокращается собственный оборотный капитал, что в конечном итоге будет способствовать снижению жизненного уровня работников, сокращению рабочих мест. Если же доля прибыли на материальное стимулирование труда уменьшается, то это приведет к снижению материальной заинтересованности работников и как следствие – к снижению эффективности производства. Поэтому

на каждом предприятии должен быть найден оптимальный вариант распределения прибыли. Решение этой задачи во многом зависит от принятых методов планирования прибыли.

При переходе к рыночным отношениям размер прибыли и направления ее использования предприятия начали планировать самостоятельно. Поэтому в плане по прибыли НДС и акцизы не отражаются, так как они взыскиваются до образования прибыли. При ее планировании балансовая (общая) прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) определяется как сумма прибыли от реализации основной продукции, прибыли от прочей реализации и прибыли от внереализационной деятельности.

Традиционными для планирования прибыли являются следующие методы:

- прямого счета;
- аналитический;
- нормативный;
- метод совмещенного счета.

Согласно методу прямого счета, общая сумма валовой прибыли от промышленной деятельности складывается из прибыли от реализации продукции, внереализационных доходов (за вычетом расходов) и прибыли от реализации основных средств и иного имущества.

Прибыль от реализации продукции включает в себя прибыль от товарного выпуска и прибыль в остатках нерезализованной продукции на начало и конец расчетного периода (квартала, года).

Прибыль от выпуска товарной продукции ($\Pi_{ТВ}$) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{ТВ} = \sum_{i=1}^n (C_i - C_i) \cdot K_i,$$

где C_i – рыночная цена продукции; C_i – полная себестоимость i -й продукции; K_i – количество i -й продукции, подлежащей выпуску в планируемом периоде.

Данную формулу можно представить в более упрощенном виде:

$$\text{Прибыль} = \frac{\text{Общая выручка от реализации продукции}}{\text{— Полная себестоимость}}.$$

Общая выручка от реализации продукции определяется по каждому виду изделий или по укрупненным группам, если выпускается большой ассортимент товаров; для этого каждая позиция номенклатурного плана умножается на рыночную цену и полученные результаты по отдельным позициям суммируются.

Полная себестоимость продукции исчисляется в разрезе ее ассортимента или по укрупненным группам.

Кроме того, устанавливается прибыль по товарным остаткам на складе и в отгрузке на начало и конец планируемого периода по всей их совокупности, поскольку учет по ассортиментным группам, как правило, не ведется. Складские товарные остатки на начало и конец планируемого периода учитываются по производственной себестоимости.

Метод прямого счета сравнительно прост в использовании, не требует больших затрат труда. Однако его применение возможно только в условиях наличия у предприятий заранее определенного портфеля заказов и цен на продукцию.

Расчет прибыли аналитическим методом включает две разновидности:

- 1) посредством затрат на один рубль товарной продукции;
- 2) по плановому проценту рентабельности.

При нормативном методе величина прибыли в планируемом периоде определяется на основе установленного предприятием процента рентабельности на всю реализованную продукцию (без учета входных и выходных остатков на начало и конец расчетного периода). Норма прибыли (в процентах) согласовывается с заказчиком (инвестором).

Расчет плановой суммы прибыли на финансово устойчивых предприятиях может осуществляться с помощью метода самофинансирования. Последовательность расчетов следующая:

- 1) на основе плана развития предприятия рассчитывается потребность в денежных ресурсах на производственное и социальное развитие за вычетом амортизационных отчислений;

- 2) определяется удельный вес прибыли на производственное и социальное развитие в общей сумме чистой прибыли за отчетный период;

3) определяется сумма чистой прибыли, обеспечивающая возможности самофинансирования;

4) устанавливается удельный вес чистой прибыли в объеме валовой прибыли на основе фактических данных за отчетный период;

5) определяется сумма валовой прибыли, обеспечивающая условия самофинансирования в прогнозируемом периоде.

Расчетная, или чистая, прибыль определяется как разность между балансовой прибылью и общей суммой налоговых отчислений в год. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, расходуется на оплату труда и образование финансовых фондов.

Среди факторов, влияющих на величину прибыли, заметное место помимо снижения себестоимости продукции занимает научно-технический прогресс, изменение объемов и структуры производства, изменение цен. Действие фактора научно-технического прогресса на увеличение прибыли проявляется, как правило, через снижение себестоимости продукции, рост производительности труда, повышение фондоотдачи.

Влияние показателя снижения себестоимости продукции на рост прибыли за счет уменьшения норм переменных расходов рассчитывается путем определения экономии расходов на одно изделие или на одну единицу стоимости продукции в рублях и умножения полученной величины на объем реализации этой продукции. Влияние роста производительности труда может быть определено на основе показателя, отражающего уменьшение величины заработной платы и отчислений на единый социальный налог, приходящихся на одну единицу стоимости продукции. Повышение фондоотдачи влияет на приращение прибыли за счет сокращения величины амортизации.

На основании данных о прибыли в процессе планирования рассчитывается рентабельность – один из важнейших показателей эффективности конечной деятельности предприятия, а также показатель конкурентоспособности и доходности производства товаров и услуг.

Для отдельных видов и всей промышленной продукции рентабельность (R_{II}) рассчитывается отношением прибыли от реализации промышленной продукции к ее себестоимости:

$$R_{II} = \frac{Ц_{II} - C_{II}}{C_{II}},$$

где $Ц_{II}$ – рыночная цена изделия; C_{II} – полная себестоимость изделия.

Этот показатель за ряд лет характеризует динамику освоения отдельных видов продукции, показывает эффективность использования ресурсов для их производства, позволяет сравнивать различные варианты вложения средств.

При планировании прибыли также необходимо использовать показатель рентабельности производства, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств:

$$R = \frac{\Pi_{РЕАЛ}}{(\Phi_{ОСН} + O_{СР})},$$

где $\Pi_{РЕАЛ}$ – прибыль от реализации продукции, работ, услуг; $\Phi_{ОСН}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов; $O_{СР}$ – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств.

13.2. Распределение плановой прибыли на предприятии сервиса

Полученная предприятием общая (валовая) прибыль распределяется в установленном законодательством порядке, что предполагает перечисления в государственный и муниципальный бюджеты и другие фонды по существующим видам и ставкам налогов; образование фондов развития, потребления, резервных и других на предприятии; создание фондов оплаты труда, выплату вознаграждений работникам и дивидендов по акциям и пр.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, или так называемая чистая прибыль, распределяется предприятием самостоятельно. Регулятором распределения являются рекомендации по образованию резервного фонда, фондов накопления, потребления и т. п.

Часть прибыли может планироваться для выплаты дивидендов, взносов, пожертвований на благотворительные цели, а также на другие цели, например, взносы для создания акционерных обществ, ассоциаций, связанные с выпуском и распространением акций, облигаций и других ценных бумаг, и т. п.

14. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА

14.1. Состав и структура финансового плана

Финансовый план завершает производственно-хозяйственное планирование деятельности предприятия. Он тесно связан с планированием производственной программы, фонда заработной платы, материально-технического снабжения и сбыта, содержания машин и оборудования. Планирование финансовой деятельности предприятия связано с конечными результатами производства, важнейшим из которых является прибыль.

Финансовый план – обобщенный плановый документ, содержащий расчеты поступления и расходования денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (не менее одного года) периоды. Включает в себя составление операционных и капитальных бюджетов, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года.

Бюджет – оперативный финансовый план, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В практике применяют два вида бюджетов: текущий (оперативный) и капитальный.

Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов (например, платежный баланс на предстоящий период).

Бюджетирование капитала – процесс разработки конкретных бюджетов по формированию источников капитала (пассивы баланса) и их размещению (активы баланса).

Бюджетный контроль – текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов, определенных плановым бюджетом.

Смета – форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей.

Значение внутрифирменного финансового планирования заключается в следующем:

1) намеченные стратегические цели предприятия преломляются в форме финансово-экономических показателей: объемов продаж, себестоимости, прибыли, инвестиций, денежных потоков и др.;

2) устанавливаются стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и отчетов об их исполнении;

3) определяются приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия;

4) оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки общей финансовой стратегии предприятия.

Ключевой целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.

Данная глобальная цель может быть разделена на локальные цели:

– обеспечение производственного, научно-технического и социального развития предприятия прежде всего за счет собственных средств;

– увеличение прибыли преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;

– обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, особенно в период реализации крупномасштабных инвестиционных проектов.

Назначение финансового плана, с одной стороны – прогноз среднесрочной финансовой перспективы, а с другой – определение текущих доходов и расходов.

Важнейшие объекты финансового планирования:

1) выручка от реализации продукции, работ и услуг;

2) прибыль и ее распределение по соответствующим направлениям;

3) фонды специального назначения и их использование;

4) объем платежей в бюджет и в социальные фонды;

5) объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;

6) плановая потребность в оборотных средствах;

7) объем капитальных вложений и источники их финансирования и др.

Для составления финансовых планов используются следующие информационные источники:

– результаты анализа бухгалтерской отчетности и выполнения финансового плана за предыдущий период;

– договоры (контракты) с потребителями и поставщиками;

– прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень продажных цен и другие данные рыночной конъюнктуры, включая поставки по бартеру и наличным расчетам;

– экономические нормативы;

– утвержденная учетная политика.

К специфическим принципам финансового планирования относятся:

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») – получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, т. е. капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств.

2. Принцип платежеспособности – планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года. В данном случае у предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств.

3. Принцип рентабельности капитальных вложений – для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный селенг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается действие эффекта финансового рычага (левериджа).

4. Принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств чистой прибыли и амортизационных отчислений.

5. Принцип приспособления к потребностям рынка – для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.

6. Принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную рентабельность.

Методы планирования – это конкретные способы и приемы плановых расчетов. Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью нескольких методов. К ним относятся расчетно-аналитический, нормативный, балансовый, оптимизации плановых решений, экономико-математического моделирования.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период. Данный метод планирования применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно, на основе изучения их динамики за ряд периодов. Использование этого метода позволяет установить плановую потребность в оборотных активах, величину амортизационных отчислений и другие показатели. При использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам.

При использовании нормативного метода планирования финансовых показателей на основе заранее установленных норм и нормативов определяется потребность предприятия в финансовых ресурсах и источниках их образования. Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, тарифы отчислений в государственные социальные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента и др.

В финансовом планировании применяются федеральные, региональные, местные, отраслевые нормативы и нормативы самого предприятия. Федеральные нормативы являются обязательными для всей территории России. К ним относятся:

- ставки федеральных налогов;

- ставки рефинансирования коммерческих банков и нормы обязательных резервов банков;
- тарифные ставки на государственное пенсионное обеспечение и социальное страхование;
- минимальная месячная оплата труда;
- нормативы отчислений от чистой прибыли в резервные фонды;
- минимальный размер уставного капитала для организационно-правовых форм и др.

К нормативам предприятий относятся:

- нормативы плановой потребности в оборотных средствах;
- нормы краткосрочной задолженности, постоянно находящейся в обороте предприятия;
- нормы запасов сырья и материалов, заделов незавершенного производства, запасов готовой продукции на складе и товаров в днях;
- нормативы распределения чистой прибыли;
- норматив отчислений в ремонтный фонд (в процентах от среднегодовой стоимости основных производственных фондов) и ряд других.

Нормативный метод планирования является самым простым и доступным.

Содержание балансового метода планирования финансовых показателей состоит в том, что благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при прогнозе поступлений и выплат из денежных фондов, квартального плана доходов и расходов и др.

Содержание метода оптимизации плановых решений сводится к составлению нескольких вариантов плановых расчетов и выбору наиболее оптимального из них. При этом могут применяться различные критерии выбора: минимум приведенных затрат, минимум текущих затрат, минимум вложений капитала при наибольшей эффективности его использования, максимум дохода на рубль вложенного капитала и пр.

Содержание экономико-математического моделирования в финансовом планировании заключается в том, что оно позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное математическое описание экономических процессов с помощью математических символов и приемов. Экономико-математическое моделирование позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей. Проверка обоснованности модели проверяется практикой.

Финансовое планирование включает разработку следующих разделов:

- план по финансовым результатам и распределению прибыли;
- баланс доходов и расходов (бюджет предприятия);
- план по инвестициям, их финансированию и кредитованию;
- плановый агрегированный баланс предприятия;
- план обеспечения безубыточности производства.

Исходными данными для планирования финансовых результатов является информация:

- о плановой выручке предприятия от продажи товаров, работ, услуг (без НДС, акцизов и других аналогичных обязательных платежей);
- об издержках на производство и продажу товаров, работ, услуг, в том числе об управленческих и коммерческих расходах;
- о плановых поступлениях и расходах по прочей операционной и инвестиционной деятельности;
- о плановых внереализационных доходах и расходах;
- о ставках налоговых платежей.

Финансовый результат определяет чистую прибыль (убыток) предприятия, остающуюся в его распоряжении и используемую в целях финансирования его деятельности.

Планирование распределения прибыли осуществляется в соответствии с дивидендной политикой предприятия, с плановой потребностью в финансовых

средствах на образование фондов потребления и накопления, в том числе на цели производственного и социального развития предприятия.

Баланс доходов и расходов (бюджет предприятия) позволяет спланировать во взаимной увязке и провести синхронизацию всех плановых поступлений и всех плановых расходов предприятия по целевым направлениям.

Плановые поступления финансовых средств включают:

- выручку от реализационной деятельности;

- доходы от инвестиционной деятельности и внереализационные доходы, в том числе доходы от долевого участия в других предприятиях, по ценным бумагам, от хранения денежных средств на депозитных счетах, доходы от сдачи имущества в аренду и т. п.;

- прочие поступления, в том числе целевого назначения в порядке долевого участия в строительстве, по договорам на НИОКР, поступления из внебюджетных фондов и другие средства целевого финансирования, включая бюджетное целевое безвозвратное финансирование дотационного характера и компенсационные выплаты;

- кредиты и займы.

Плановые расходы предприятия формируются по всем направлениям его финансово-хозяйственной деятельности:

- издержки производства и продажи товаров, работ, услуг;

- расходы по прочей реализационной и другой операционной деятельности на предприятии;

- платежи в бюджет (по видам налогов) и во внебюджетные фонды (по видам платежей);

- платежи по возврату кредитов и займов с учетом процентов;

- расходы по инвестиционной деятельности, в том числе на капитальные вложения, приобретение других основных средств, в создание и приобретение нематериальных активов, на приобретение долей, паев, пакетов акций других предприятий и т. п.;

- расходы на пополнение оборотных средств;

- внереализационные расходы;
- займы другим организациям;
- все расходы на содержание социальной сферы и выплаты социального характера;
- расходы на выплату дивидендов;
- другие расходы.

На основании указанной плановой информации составляется баланс доходов и расходов (бюджет предприятия) на плановый период.

В результате возможно превышение доходной части над расходной, т. е. образуются свободные средства, которые могут быть направлены на развитие предприятия в соответствии с его стратегическими целями. Если расходная часть бюджета превышает его доходную часть, то образуется дефицит бюджета, что служит сигналом для корректировки планов предприятия и принятия управленческих решений по изменению его финансовой стратегии и тактики.

В плане по инвестициям, их финансированию и кредитованию указывается потребность в инвестициях и источниках их финансирования.

На основании проведенных ранее расчетов и показателей планов по годам планируемого периода составляется агрегированный прогнозный баланс на соответствующий период разработки финансового плана. Прогнозные показатели агрегированного баланса в дальнейшем должны быть проанализированы для оценки будущего финансового состояния предприятия и осуществления финансового контроля.

Одним из методов финансового планирования, с помощью которого обеспечивается гибкость финансовых планов, является метод «издержки – объем – прибыль», который позволяет:

- определить объемы продаж с точки зрения обеспечения безубыточности производства (самоокупаемости);
- принимать решения о целевых размерах прибыли;
- определить цену продаж;
- анализировать постоянные и переменные затраты.

Данный метод позволяет оценить качество разработанного плана предприятия с точки зрения достижения безубыточности производства и обеспечения необходимого запаса финансовой прочности.

Объем безубыточности представляет собой минимальный объем продаж, при котором предприятие уже не несет убытков, но еще не имеет прибыли. Такой объем называется точкой безубыточности, или порогом рентабельности, или критической точкой объема продаж, в которой сумма затрат предприятия равна сумме его доходов.

Безубыточность основной деятельности (по производству продукции, работ, услуг) определяется путем соотнесения затрат с выручкой от реализации. С этой целью затраты разделяются на переменные и постоянные.

Анализ безубыточности проводится на период, ограниченный действующими в данном периоде производственными мощностями. Точка безубыточности может рассчитываться в натуральном или стоимостном выражении. Расчет в натуральном выражении может быть произведен, если выпускается один вид продукции:

$$N_{БЕЗ} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу продукции}},$$

где $N_{БЕЗ}$ – количество изделий, которое должно быть произведено и реализовано для обеспечения безубыточности предприятия.

Расчет в стоимостном выражении универсален и применяется как при производстве монопродукции, так и при большой номенклатуре изделий:

$$Q_{БЕЗ} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{1 - K_{ПЕР}},$$

где $Q_{БЕЗ}$ – объем продаж точки безубыточности (критический объем продаж) в стоимостном выражении.; $K_{ПЕР}$ – коэффициент соотношения переменных затрат (в расчете на весь объем продукции) и выручки от реализации.

После определения точки безубыточности рассчитывается запас финансовой прочности как разность между плановой величиной выручки от реализации и критическим объемом продаж:

$$Z_{\text{ФП}} = B_p - Q_{\text{БЕЗ}},$$

где $Z_{\text{ФП}}$ – запас финансовой прочности; B_p – выручка от реализации; $Q_{\text{БЕЗ}}$ – критический объем продаж.

Затем рассчитывается коэффициент финансовой прочности ($K_{\text{ФП}}$):

$$K_{\text{ФП}} = \frac{Z_{\text{ФП}}}{B_p}.$$

Финансовое положение предприятия считается устойчивым, если коэффициент финансовой прочности не менее 0,3.

Рекомендуется анализ безубыточности проводить по всем годам планируемого периода. Если плановый объем продаж не обеспечивает безубыточности производства или необходимого запаса финансовой прочности, то разрабатывается план обеспечения безубыточности, в который включаются соответствующие мероприятия, влияющие на затраты или на объем продаж.

14.2. План доходов и поступлений

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Расчет планового движения денежных средств имеет целью обеспечить контроль за денежными потоками предприятия в ходе осуществления им хозяйственной деятельности. Денежные потоки позволяют определять и планировать размеры избытка или недостатка денежных средств, определять на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.

Источниками доходов и поступлений средств предприятия являются:

- прибыль от производственно-хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- устойчивые пассивы (кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия);
- средства от продажи ценных бумаг, финансовых операций с временно свободной денежной массой;

- паевые, членские взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц;
- долгосрочные банковские кредиты;
- займы;
- пожертвования и благотворительные взносы;
- поступления от долевого участия в строительстве;
- финансовые ресурсы, мобилизуемые в процессе строительства (плановые накопления по работам, выполняемым хозяйственным способом), а также мероприятия по снижению себестоимости этих работ, мобилизация внутренних ресурсов в строительстве.

План по прибыли рекомендуется составлять в ценах и условиях планируемого периода; в ценах и условиях, сопоставимых с предыдущим годом; в действующих ценах и условиях. Одновременно целесообразно определять влияние изменения цен, тарифов, условий оплаты труда и других подобных факторов на издержки производства и прибыль.

Прибыль от реализации продукции целесообразно рассчитывать по отдельным видам хозяйственной деятельности отдельно методом прямого счета с последующим суммированием результата в целом по предприятию.

Использование метода прямого счета при планировании прибыли предусматривает наличие на момент расчетов широкого круга различных данных. Однако динамизм внешней среды, неопределенность экономической ситуации иногда не позволяют прогнозировать некоторые экономические параметры, влияющие на финансовые результаты, с достаточной степенью достоверности. В этих случаях приходится довольствоваться оценочными расчетами прибыли, выполняемыми на базе достигнутого уровня прибыли и прогнозируемого процента инфляции.

Прогнозируемый объем прибыли (Π_{II}) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{II} = \Pi_B \cdot J_{II},$$

где Π_B – фактическая прибыль, полученная в отчетном году; J_{II} – прогнозируемый годовой индекс инфляции.

Балансовая прибыль предприятия кроме прибыли от реализации продукции включает также прибыль от прочей реализации, прибыль от внереализационных операций.

Под прибылью от прочей реализации понимается финансовый результат от реализации основных фондов, сырья, материальных активов в виде лицензий, патентов, торговых марок, ценных бумаг, иностранной валюты и прочего имущества предприятия.

Внереализационные прибыли (убытки) характеризуют дополнительные возможности предприятия получать доходы в рыночных условиях. Перечень источников таких доходов достаточно широк. К ним можно отнести:

- доходы от сдачи имущества в аренду и лизинг;
- доходы от краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений (приобретение акций, покупка облигаций и т. п.);
- сальдо уплаченных и полученных штрафов, пени, неустоек (кроме санкций в расчетах с госбюджетом и внебюджетными фондами);
- прочие доходы (прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном периоде; доходы от дооценки товаров; проценты по денежным средствам на расчетных и депозитных счетах предприятия).

При планировании внереализационных операций важно учесть не только прибыль, но и убытки, которые могут иметь место в плановом периоде.

После прибыли амортизационные отчисления являются вторым источником финансовых ресурсов предприятия. Они предназначены для финансирования затрат, связанных с простым и расширенным воспроизводством основных фондов предприятия. Сумма амортизационных отчислений определяется исходя из среднегодовой стоимости в планируемом периоде групп амортизируемых основных фондов (здания, сооружения, рабочие машины, оборудование и др.) и средней нормы амортизационных отчислений по этим группам, фактически сложившейся в отчетном году по формуле:

$$AO = \frac{C_{\text{оф}} \cdot H_A}{100},$$

где AO – плановая сумма амортизационных отчислений, млн руб.; H_A – средняя фактически сложившаяся норма амортизационных отчислений по отчету за год, предшествующий планируемому, %; $C_{оф}$ – среднегодовая плановая стоимость амортизируемых основных фондов, млн руб.

Средняя норма амортизации рассчитывается делением суммы фактически начисленной амортизации по отчету за предшествующий плановому год на фактическую среднегодовую стоимость амортизируемых основных фондов.

Следует иметь в виду, что в случае применения метода ускоренной амортизации средняя фактически сложившаяся норма амортизации по предприятию может быть увеличена не более чем в два раза. Имеются также особенности в начислении амортизации на малых предприятиях и по арендованным основным производственным фондам. Так, малым предприятиям разрешено в первый год эксплуатации списывать дополнительно как амортизационные отчисления до 20 % первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы не свыше трех лет. Этот метод может применяться как в сочетании с методом равномерной амортизации, так и при использовании метода ускоренной амортизации.

При сдаче в аренду предприятиями отдельных объектов основных производственных фондов амортизация планируется и начисляется с отнесением суммы в состав расходов от внереализационных операций, а поступающая от арендатора плата зачисляется в состав доходов от внереализационных операций. При сдаче в аренду целых предприятий или их структурных единиц (например, цехов, участков) амортизация по арендуемым основным фондам планируется арендным предприятием с отражением отчислений в составе себестоимости производимой продукции.

К устойчивым пассивам относятся не принадлежащие предприятию средства, но которые по условиям расчетов постоянно находятся в его обращении. Предприятие может до момента погашения задолженности распоряжаться ими по своему усмотрению. Поскольку такое положение может носить систематический характер, устойчивые пассивы являются объектом планирования. В качестве финансовых ресурсов планировать их целесообразно в минимальных размерах.

К устойчивым пассивам относятся следующие средства:

- задолженность по заработной плате рабочим и служащим предприятия;
- отчисления во внебюджетные фонды, связанные с фондом оплаты труда, а также резерв предстоящих платежей по отпускам работающих;
- задолженность поставщикам по неотфактурованным поставкам, авансовым платежам клиентов.

При составлении финансового плана в качестве финансовых ресурсов планируется прирост устойчивых пассивов. Для расчета этой величины первоначально определяются устойчивые пассивы на конец планируемого года. Затем методом сравнения устойчивых пассивов на конец планируемого года с устойчивыми пассивами, учтенными на начало планового периода, определяется величина изменения задолженности.

В состав прочих доходов входят доходы от выпуска ценных бумаг, паевые (членские) взносы членов трудового коллектива предприятия.

Доходы от выпуска ценных бумаг планируются исходя из размера подписки, а также суммы оставшихся в распоряжении предприятия ценных бумаг и предполагаемого объема их продаж.

Финансовые ресурсы в форме паевых взносов характерны для предприятий коллективной формы собственности. Паевые взносы имеют место при создании предприятия или в случае расширения его уставного капитала.

Членские взносы характерны для совместного предпринимательства. Эти виды поступлений ресурсов могут иметь постоянный характер и уплачиваться с определенной очередностью, что находит свое отражение в финансовом плане.

Мобилизация внутренних ресурсов в капитальном строительстве как источник доходов может иметь место при выполнении строительных работ на предприятии хозяйственным способом. К источникам финансовых ресурсов в этом случае относятся плановые накопления, снижение себестоимости работ, сокращение потребности строительного комплекса в оборотных средствах или ускорение их оборачиваемости.

14.3. План расходов и отчислений

В расходной части финансового плана предусматриваются следующие статьи расходов:

- отчисления в фонд накопления, фонд потребления, резервный фонд, на благотворительные цели;
- свободная прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;
- свободная амортизация, имеющаяся в распоряжении предприятия;
- прочие расходы;
- итого расходов и отчислений;
- превышение доходов над расходами (+) или расходов над доходами (–).

Таким образом, в данном разделе финансового плана отражаются только те расходы предприятия, которые связаны с расширением и развитием производства, удовлетворением социально-культурных и бытовых потребностей трудового коллектива, прочие расходы, финансируемые за счет прибыли и других финансовых ресурсов предприятия.

Конкретные направления и пропорции использования финансовых ресурсов предприятие определяет самостоятельно. Это является результатом стратегического планирования. Законодательство регламентирует только ту часть прибыли, которая должна направляться в государственный бюджет в виде налогов и платежей.

Фонд накопления предназначен для:

- финансирования капитальных вложений; прироста собственных оборотных средств; научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- уплаты процентов по долгосрочным кредитам.

Фонд потребления предусматривает покрытие следующих расходов:

- вознаграждение трудового коллектива по итогам работы за год;
- оказание единовременной помощи членам трудового коллектива;
- премирование работников за выполнение особо важных производственных заданий;
- культурно-бытовое обслуживание работников предприятия;

– строительство и капитальный ремонт жилых домов, детских и спортивно-культурных учреждений;

– дотации на питание членам трудового коллектива и др.

Соотношение между этими фондами предприятие устанавливает самостоятельно. Однако хозяйственная практика свидетельствует, что наиболее оптимальным соотношением между ними будет следующее: фонд накопления – 60 %, фонд потребления – 40 %.

Резервный (страховой) фонд предназначен для компенсации недополученных доходов от предпринимательской деятельности вследствие наступления факторов риска.

Капитальные вложения составляют значительную часть инвестиций, направляемых на расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Объем и структуру капитальных вложений предприятие планирует самостоятельно.

Однако необходимо иметь в виду: инвестиционная деятельность регулируется государством, что может вносить некоторые ограничения в план. Например, капитальное строительство относится к лицензируемым видам деятельности. Для его ведения необходима государственная экспертиза проектов, декларация объемов и источников финансирования. Основанием для планирования капитальных вложений является наличие проектно-сметной документации, гарантирующей освоение денежных средств: лицензии, решения органа государственной власти об отводе земельного участка, договоров подряда.

Норматив оборотных средств – это объем финансовых ресурсов, предназначенных для формирования неснижающихся минимальных запасов оборотных фондов и фондов обращения (сырья, материалов, топлива, готовой продукции на складе и т. п.). По сырью, основным и вспомогательным материалам, топливу норматив определяется как произведение нормы запаса в днях и однодневного расхода по соответствующему элементу согласно смете затрат на производство.

Расходы по обслуживанию долгосрочных банковских кредитов планируются на основе договоров с кредитными учреждениями и сведений банков о возможных изменениях в размере процентной ставки и методики расчета суммы процентов.

При планировании расходов по смете фонда потребления необходимо исходить из принятых в коллективном договоре, уставе предприятия и отраслевых тарифных соглашениях обязательств по социальной защите членов трудового коллектива предприятия.

К платежам в бюджет относятся налог на недвижимость, налог на доходы, налог на прибыль. Все другие платежи в бюджет и внебюджетные фонды в плане отражаются за балансом «Справочно». Расчеты сумм налогов, подлежащих перечислению в бюджет, выполняются в соответствии с действующими методическими рекомендациями, доведенными до предприятий лимитами и нормативами.

14.4. Система бюджетов предприятия

В современном рыночном производстве планирование денежных потоков предполагает широкое использование системы бюджетов предприятия. Бюджет представляет собой, в энциклопедическом понимании, роспись доходов и расходов государства, учреждения, семьи или отдельного лица на определенный срок, как правило, целый год. Всякая система бюджетов позволяет предприятию осуществлять экономически обоснованное планирование и оперативный контроль за поступлениями и расходованием денежных средств.

В финансовом отношении бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый на определенный период. Он содержит ожидаемую величину дохода, которая должна быть достигнута, а также предполагаемый объем расходов, который должен быть потрачен в течение этого периода, и величину капитала, который необходимо привлечь для достижения заданной цели.

Бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учетом. Оно представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов по предприятию на будущий период. Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений с учетом текущих и стратегических целей их развития.

Бюджет должен отражать основные цели и задачи каждого подразделения, каждого центра ответственности и всего предприятия.

Система бюджетного планирования, которую принято называть бюджетированием, включает в себя на каждом предприятии две важные подсистемы составления бюджетов:

– финансовое (бюджетное) планирование деятельности на уровне всех структурных подразделений;

– сводное (комплексное) планирование деятельности на уровне всего сервисного предприятия.

Основными преимуществами бюджетного планирования в нестабильных рыночных условиях считаются:

1) ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений, что дает более точные показатели размеров и структуры затрат, чем иные существующие системы бухгалтерского учета;

2) предоставление большей самостоятельности структурным подразделениям в расходовании своих средств в рамках утвержденных месячных бюджетов, что повышает заинтересованность персонала в успешном выполнении установленных заданий;

3) минимизация количества контрольных параметров бюджетов, что позволяет сократить непроизводительные затраты рабочего времени и расходы финансовых ресурсов;

4) осуществление режима строгой экономии денежных средств предприятия, что является особенно важным условием выхода из финансового кризиса многих отечественных предприятий.

В процессе составления бюджетов на предприятии рекомендуется выделять важнейшие центры ответственности, или так называемые центры принятия управленческих решений:

1) центр по доходам, включающий такие службы, как маркетинговая, коммерческая и другие управления;

2) центр по расходам, объединяющий проектные, производственные, ремонтные и иные службы;

3) центр по прибыли, состоящий из финансовых, плановых и экономических управлений;

4) центр по инвестициям, включающий управление технического развития предприятия, службы по работе с персоналом и др.

Сводный бюджет предприятия состоит из доходной и расходной части. Оптимальным является такой бюджет, в котором доходы предприятия равны его расходам. Бюджет предприятия может быть, как дефицитным, так и профицитным. В дефицитном бюджете расходы превышают доходы, в профицитном – доходы выше расходов предприятия.

Доходная часть бюджета составляется на основе разрабатываемых предприятием планов производства и реализации продукции, планов повышения прибыли и финансовых поступлений, а также других видов доходов. При этом необходимо учитывать остатки денежных средств на балансовых счетах предприятия. На основе этих данных разрабатывается сводный бюджет финансовых поступлений на месяц, квартал, год. Он служит основой для формирования расходной части бюджета предприятия на соответствующий контрольный период.

Расходная часть бюджета предприятия планируется на основании следующих данных:

- плана-графика налоговых выплат;
- бюджета фонда оплаты труда персонала;
- плана-графика платежей во внебюджетные фонды;
- бюджета материальных затрат;
- бюджета электроэнергии;
- плана-графика погашения кредитов;
- бюджета прочих расходов.

В отечественной практике очень часто происходит задержка платежей за отгруженную продукцию, а также имеют место взаимозачеты, встречные платежи, бартер и т. п. В таких случаях фактическая доходная часть бюджета по

сравнению с плановой сокращается и поэтому возникает необходимость оперативного пересмотра и корректировки сводного бюджета предприятия.

14.5. Порядок и методика составления инвестиционного плана

Планирование инвестиций на предприятии предполагает принятие решений по следующему кругу проблем:

- формирование стратегии предприятия, ориентированной на повышение эффективности деятельности фирмы в долгосрочной перспективе;
- оценка выработанной стратегии, выявление в ней «узких мест», разработка системы мероприятий, направленных на их «расшивку» (планирование инноваций);
- составление бизнес-плана;
- принятие решений об источниках финансирования мероприятий бизнес-плана и сводное планирование инвестиций.

Принятие решений об инвестициях является одной из наиболее важных и сложных задач стратегического и технико-экономического планирования. При этом затрагиваются интересы как собственника предприятия, так и инвестора. Задача планирования инвестиций состоит в том, чтобы обеспечить их баланс. А это возможно только на основе долгосрочной стратегии и политики развития предприятия.

Мероприятия стратегии в планировании находят свое отражение в плане инноваций. Процесс планирования инноваций, осуществляемый в рамках стратегического планирования, не содержит стандартных процедур, документов и информационного обеспечения, необходимого для принятия решений о нововведениях. Тем не менее наметились два этапа планирования: поиск (генерация) идей; формулирование и отбор проектов. План инноваций может входить в состав стратегического плана и отдельным документом не оформляться. Однако планирование стратегии и обоснование путей ее реализации посредством нововведений являются различными процедурами, имеющими собственные алгоритмы планирования. Поскольку план инноваций предусматривает различные

изменения в структуре предприятия, он является составной частью жизненного цикла предприятия и жизненного цикла продукта. Важная особенность плана инноваций состоит в том, что он не носит директивного характера.

Поиск идей является наиболее ответственным этапом планирования нововведений. На стадии формулирования и отбора проектов идеи превращаются в четко оформленные проекты нововведений. Сперва прорабатываются некоторые ключевые детали проекта, которые позволяют сделать вывод о том, стоит ли данная идея дальнейших исследований. Затем, после одобрения идеи высшим руководством, выделяются средства на окончательное формулирование проекта, который затем подвергается детальному анализу и отбору. Первичная оценка проекта может оказать большое влияние на судьбу проекта, поскольку значительная их часть может не дойти до стадии финансового анализа в бизнес-планировании. Первичный отбор проектов производится по качественным параметрам. Исключаются явно нерентабельные проекты, противоречащие стратегическим целям и физически неосуществимые.

На этой стадии проекты классифицируются по типам: новое строительство; развитие существующего производства; сокращение издержек; безопасность, экология; качество; замена производственного аппарата; расширение коммерческих операций; управление; хозяйственный механизм: приватизация, реструктуризация, санация и т. п.

На этой стадии каждый проект оформляется в виде предложения, которое является основанием для разработки бизнес-плана. Имеются четыре мотива, которые в процессе планирования инвестиций требуют составления бизнес-плана:

1. Инвестирование средств в любую, даже самую привлекательную идею, содержащуюся в стратегическом плане, всегда сопряжено с риском. Процесс разработки бизнес-плана включает обдумывание идеи, заставляет ее авторов критически и беспристрастно взглянуть на предлагаемый проект во всей его полноте. Поэтому план способствует предотвращению ошибок и снижению риска.

2. Бизнес-план является официальным документом, который используется для кредитования и финансирования мероприятий стратегического плана.

3. Бизнес-план является рабочим инструментом, с помощью которого составляются все разделы технико-экономического плана предприятия. На его основе создается эффективная система управления предприятием.

4. Законченный бизнес-план материализует идею, служит средством сообщения идеи другим заинтересованным людям и субъектам хозяйствования, т. е. он является важнейшим средством коммуникации в налаживании контактов с банкирами, инвесторами, клиентами, покупателями и партнерами.

Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры:

1. Информационная работа. Фактором, сдерживающим инвестиционную деятельность, является неразвитость фондового рынка вообще и его инфраструктуры в частности. В этих условиях получение точной информации об объектах инвестирования приобретает огромное значение как для инвесторов, так и для предприятий (эмитентов).

Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для эмитентов наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций.

Чтобы принять решение о вложении средств в «дело», инвестор должен знать об эмитенте практически все. Для этого ему нужен инвестиционный паспорт – документ, подготовленный, как правило, независимым экспертом (аудиторской фирмой), который содержит всеобъемлющую информацию о работе предприятия за последние три-пять лет. Этот документ делает поиск инвестора более цивилизованным, помогает избежать ошибок в выборе объекта инвестирования, позволяет оценить выгоды от будущих деловых связей, дает возможность сформировать стратегию в отношении эмитента.

2. Выбор источников финансирования. Внешнее финансирование предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование.

Внешнее собственное финансирование – это поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков). При этом поступление инвестиционных ресурсов может осуществляться посредством эмиссии (выпуска акций), а также неэмиссионным путем (увеличением собственниками своих долей и расширением круга собственников). Внешнее заемное финансирование предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т. п.). Оно охватывает кредитное финансирование; финансирование с помощью ассигнований или уступок.

При внутреннем финансировании инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производственных фондов; средств различных целевых фондов предприятия или полученных от размещения облигаций среди собственных работников.

На предприятии одновременно может осуществляться несколько инвестиционных проектов. Сводное планирование предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по всей их совокупности следующих показателей:

- общих объемов инвестиций на планируемый период всего и в том числе по годам жизненного цикла проекта;
- структуры инвестиций;
- источников финансирования инвестиций;
- денежных потоков;
- показателей эффективности;
- конечных финансовых результатов.

Расчет денежных потоков предприятия, возникающих в результате осуществления инвестиционных проектов, имеет целью определение плановых объемов продаж, плановой суммы прямых и общепроизводственных затрат в себестоимости реализованной продукции, чистой прибыли и чистых денежных поступлений.

Расчет показателей эффективности предусматривает расчет следующих аналитических коэффициентов: чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности инвестиций, нормы рентабельности, срока окупаемости проекта и коэффициента эффективности.

Расчет конечных финансовых результатов позволяет определять и планировать размеры избытка и недостатка денежных средств предприятия, предусматривать на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.

Развернутый расчет конечных финансовых результатов производится на стадии тактического планирования. На данной стадии формируются исходные данные для подготовки финансового плана.

15. ОПЕРАТИВНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА

15.1. Оперативно-производственное планирование: содержание, задачи и виды

Каждое подразделение предприятия должно обеспечить ритмичность выпуска продукции. Предприятия, которые работают неритмично, значительно недоиспользуют свои производственные мощности. Это проявляется в производственных простоях, недогрузке оборудования или его перегрузке в какой-то отрезок времени, сокращении рабочих мест или сверхурочных работах.

Работа по графику обеспечивает нормальную производственно-хозяйственную деятельность предприятия и создает благоприятные возможности для использования внутренних резервов.

Под оперативным планированием понимается осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полученных результатов и т. п.

Содержание оперативно-производственного планирования заключается в следующем:

- разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов;
- разработка планов-графиков движения предметов труда во времени и пространстве в процессе производства;
- доведение разработанных планов-графиков до цехов, участков и рабочих мест;
- контроль над исполнением выданных планов-графиков;
- текущее координирование работы сопряженных цехов, участков и рабочих мест.

В процессе оперативно-производственного планирования разрабатываются и доводятся до всех подразделений задания на планируемые отрезки времени

(квартал, месяц), т. е. осуществляется календарное планирование их деятельности. Кроме того, систематически контролируется ход выполнения плана, учитываются отклонения от первоначального плана и ведется оперативное регулирование производства.

В зависимости от содержания и сроков действия оперативное планирование подразделяется на два вида: календарное и текущее.

Календарное планирование включает распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ. С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями.

Текущее планирование или диспетчирование производства предусматривает оперативный контроль и регулирование хода производственных процессов, а также учет выпуска продукции и расходования различных ресурсов.

В зависимости от сферы применения оперативное планирование подразделяется на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование включает:

- разработку производственных программ предприятия в целом по объему, номенклатуре и срокам;
- планирование, регулирование и контроль выполнения производственных программ цехами в целом (или участками при бесцеховой структуре) как самостоятельными производственными единицами;
- координацию работы основных цехов между собой и связь их со вспомогательными и другими подразделениями и службами предприятия.

Межцеховое планирование призвано обеспечить координацию деятельности и необходимые пропорции в производстве между отдельными подразделениями предприятия, особенно между основными и вспомогательными, заготовительными и обрабатывающими, обрабатывающими и сборочными.

В процессе межцехового планирования производственные программы составляются чаще всего на месячный срок. В массовом производстве программы

могут разрабатываться на квартал с разбивкой по месяцам. В этих случаях месячные производственные программы корректируются в соответствии с результатами работы предыдущего месяца.

Внутрицеховое планирование обеспечивает:

- разработку производственных программ и планов-графиков для участков, линий и отдельных рабочих мест;
- составление плановых заданий на месяц и более короткие отрезки времени (декада, неделя, сутки, смена);
- контроль выполнения плановых заданий;
- координацию работы связанных участков, линий, рабочих мест;
- регулирование работы вспомогательных служб цеха по обеспечению основного производства.

При разработке производственных программ применяется «цепной метод», который состоит в том, что задания устанавливаются в порядке, обратном ходу технологического процесса, т. е. от сдачи и сборки готовых изделий к заготовке и определению потребности в материалах, сырье и полуфабрикатах.

Системы оперативного планирования различаются объектами планирования и учета. В качестве планово-учетной единицы могут использоваться изделие, группа (комплект) деталей, входящих в изделие, деталь и технологическая операция. В соответствии с разновидностями планово-учетных единиц существует несколько систем оперативного планирования: позаказная, комплектно-узловая, комплектно-групповая, поддетальная, система непрерывного планирования. Выбор и область применения каждой системы оперативного планирования зависят от типа производства (массовое, серийное, индивидуальное) и характера выпускаемой продукции.

Расчетной базой систем оперативного планирования служат календарно-плановые нормативы: размеры партий деталей, длительность производственного цикла партии деталей, размер незавершенного производства и др. Круг применяемых календарно-плановых нормативов определяется типом производства, для которого эти нормативы устанавливаются. Так, в условиях массового

производства главным исходным календарно-плановым нормативом является ритм выпуска продукции, в серийном производстве – периодичность запуска выпуска продукции, в единичном – длительность цикла прохождения заказа в производстве.

Календарно-плановые нормативы рассчитываются на сравнительно продолжительное время, которое охватывает все время изготовления данной продукции в условиях единичного, мелкосерийного и серийного производства с нерегулярной повторяемостью серий. При устойчивой номенклатуре выпускаемой продукции нормативы определяются, как правило, на год, реже – на несколько лет. Поэтому их необходимо корректировать в соответствии с развитием техники, технологии и организации производства не реже одного раза в год.

На основании выбранной системы планирования и рассчитанных календарно-плановых нормативов плановый отдел (в отдельных случаях производственно-диспетчерский отдел) разрабатывает для отдельных подразделений производственные программы по выпуску продукции на квартал с разбивкой по месяцам. В соответствии с выбранной планово-учетной единицей устанавливается количественное задание по выпуску продукции отдельным подразделением, которое на стадии внутрицехового планирования конкретизируется по участкам и доводится до каждого рабочего места.

К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся: методы комплектования календарных занятий подразделениями предприятия, порядок согласования и взаимоувязки работы цехов и участков; выбранная планово-учетная единица, продолжительность планового периода, способы и приемы расчета плановых показателей, состав сопровождаемой документации и др. Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства, организационной структурой предприятия и другими факторами.

15.2. Системы оперативного планирования и их разновидности

Наибольшую известность в настоящее время имеют поддетальная, позаказная и покомплектная системы оперативного планирования и их разновидности, применяемые на многих крупных отечественных предприятиях и зарубежных фирмах, а также в малом и среднем предпринимательстве.

Поддетальная система планирования предназначена для условий высокоорганизованного и стабильного производства. По ней планируется и регулируется ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период – час, смена, день, неделя и т. п. В основе поддетальной системы лежит точное планирование такта и ритма работы поточных линий и производственных участков, правильное определение нормальных технологических, транспортных, страховых, межоперационных и цикловых заделов и постоянное их поддержание в процессе производства на строгом расчетном уровне. Применение этой системы требует разработки сложных календарно-оперативных планов, содержащих показатели объема выпуска и маршрут движения деталей каждого наименования по всем производственным стадиям и технологическим операциям. Поэтому поддетальное планирование целесообразно применять при ограниченной и устойчивой номенклатуре выпускаемой продукции, что имеет место в условиях крупносерийного и массового производства.

Позаказная система оперативного планирования применяется в основном в единичном и мелкосерийном производстве с его разнообразной номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции. В этом случае объектом планирования, или основной планово-учетной единицей, является отдельный производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного потребителя-заказчика. Данная система планирования основана на расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком или рынком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом.

Покомплектная система применяется главным образом в серийном машиностроительном производстве. В качестве основной планово-учетной единицы

используются различные детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированных по определенным признакам. При комплектной системе планирования календарные задания производственным подразделениям разрабатываются не по деталям отдельного наименования, а по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем работ и услуг. Эта система способствует сокращению трудоемкости как планово-расчетных работ, так и организационно-управленческой деятельности персонала линейных и функциональных служб предприятия. При данной системе значительно повышается гибкость оперативного планирования, текущего контроля и регулирования хода производства, что в условиях рыночной неопределенности служит для предприятия важным средством стабилизации производства.

Кроме рассмотренных трех систем оперативного планирования, на отечественных предприятиях применяются такие их подсистемы, как планирование по такту выпуска, по заделам, по опережениям, на склад и др.

Планирование по такту выпуска изделий предусматривает выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ. Такт в данном случае служит важнейшим планово-экономическим регулятором хода производства на рабочих местах.

Планирование по заделам предполагает поддержание на требуемом расчетном уровне запаса заготовок, полуфабрикатов и комплектующих, предназначенных для дальнейшей обработки и сборки на каждой стадии производства. По назначению заделы бывают технологические, транспортные, страховые, межоперационные, или межцикловые. Размер задела может быть установлен в деталях или днях.

Планирование по опережениям характеризуется распределением и группировкой деталей и работ по срокам выпуска и организацией их своевременного изготовления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени. Под опережением понимается календарный период времени, на который каждая предыдущая часть или стадия производственного процесса должна опережать последующую с целью ее окончания в

запланированный срок по отношению к завершающей стадии обработки или сборки деталей. В этой подсистеме планово-учетной единицей может быть отдельная деталь или сборочная единица продукции.

Планирование на склад или на рынок осуществляется при выпуске продукции и ее поставке на продажу в значительных объемах при невысокой трудоемкости и небольшом числе технологических операций. При этой подсистеме планово-производственный отдел определяет необходимое количество готовых деталей, которые должны постоянно находиться на промежуточной или конечной стадиях производства и продажи продукции.

Расчетные запасы продукции должны непрерывно поддерживаться на таком уровне, который обеспечивает бесперебойный ход производства или сбыта продукции. Если запас продукции падает до запланированной точки заказа, то необходимо повысить его до планового или нормативного уровня. Данная подсистема, кроме точки заказа, предусматривает также расчет минимального и максимального запасов. Поэтому она еще называется системой «минимум-максимум».

15.3. Разработка планов производства

В оперативном планировании производства на предприятии сферы сервиса в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам – квартал, месяц, декада, неделя, день, час. Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования производственных фондов и, в первую очередь, технологического оборудования и сборочных площадей за планируемый интервал времени. С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска готовых изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени – год, квартал и т. п. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных станков в каждом подразделении предприятия.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции. Этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии.

15.4. Оперативный учет и контроль производства

Оперативно-производственное планирование включает в себя не только доведение производственных заданий до всех подразделений и рабочих мест. Неотъемлемой частью оперативно-производственного планирования является оперативное диспетчирование и регулирование производства в ходе выполнения заданий. В процессе диспетчерского регулирования осуществляется:

- непрерывный контроль над выполнением планов-графиков производств;
- координирование работы сопряженных подразделений предприятия;
- ликвидация последствий, возникающих из-за отклонения от установленного регламента работы.

Главная задача диспетчерского аппарата – контроль за выполнением плана. Необходимо контролировать не только общий объем, но и номенклатуру изготавливаемой продукции, ее количество, комплектность и сроки. Отправным пунктом для работы диспетчерского аппарата при решении данной задачи служит плановое задание в виде оперативной программы или календарного плана-графика.

Работа диспетчерского аппарата должна носить профилактический характер. Как правило, основным документом, по которому ведет свою работу диспетчер, – это сменно-суточное задание по выпуску готовых изделий и по межцеховым передачам. В разрезе сменно-суточного плана дежурный диспетчер решает все производственные вопросы межцехового характера, которые не могут быть разрешены цехами самостоятельно. Указания диспетчера, связанные с выполнением сменно-суточного задания, являются обязательными для руководителей подразделений предприятий, чью деятельность охватывает диспетчерская служба.

Диспетчирование на предприятии как завершающий элемент всей системы планирования обеспечивает ритмичность производства на предприятиях сферы обслуживания.

Система диспетчерского регулирования производства является эффективным планово-экономическим средством производственного менеджмента на предприятии сферы обслуживания при соблюдении следующих необходимых условий:

- применение прогрессивных календарно-плановых нормативов в процессе разработки оперативных планов;
- обоснование оптимальных планово-экономических показателей производственной деятельности предприятия;
- проведение непрерывного наблюдения и контроля за ходом выполнения оперативных планов-графиков;
- принятие своевременных оперативных решений о совершенствовании организационно-производственной и планово-управленческой деятельности;

– наличие необходимых профессиональных знаний и умений и высокой ответственности персонала всех планово-экономических и производственно-диспетчерских служб предприятия;

– использование современной компьютерной техники на всех стадиях разработки и контроля оперативно-календарных планов;

– предоставление необходимой самостоятельности работникам плановых и производственных подразделений и закрепление за ними требуемой ответственности в рамках их компетенции;

– применение соответствующей мотивации и стимулирования персонала за достижение высоких конечных результатов производственно-экономической деятельности.

При отсутствии названных условий диспетчирование может свестись к простой регистрации неполадок, к продвижению дефицитных деталей без устранения причин, вызывающих отклонения в выполнении планов, а затем может привести к штурмовщине в работе.

Методы и содержание оперативного контроля и регулирования производства во многом зависят от типа производства. В условиях массового производства диспетчерское наблюдение и контроль должны быть направлены, в первую очередь, на проверку соблюдения установленного ритма работы. Контроль осуществляется применительно к выполнению суточных, сменных и часовых графиков выпуска продукции, кроме того, уделяется большое внимание контролю за соблюдением заделов, особенно страховых. Здесь возможно также создание целевых заделов, связанных с осуществлением графиков планово-предупредительных ремонтов оборудования. Характерной особенностью поддержания непрерывности и ритмичности массового производства является использование рабочих, владеющих несколькими профессиями и выполняющих на поточных линиях разнообразные операции.

В условиях серийного производства главными объектами диспетчерского наблюдения и контроля являются установленные планом сроки запуска и выпуска партий заготовок, деталей, узлов, а также состояние складских заделов и

степень комплектной обеспеченности работы сборочных участков и цехов. В зависимости от серийности производства (крупносерийное, серийное и мелкосерийное) диспетчерский контроль может осуществляться либо применительно к стандартным графикам (расписаниям) межцеховых передач комплектов по отдельным цехам и планам-графикам работ производственных участков, либо применительно к установленным на очередной месяц срокам комплектования узлов, обработки деталей и производства (изготовления) заготовок.

В условиях единичного производства основным объектом диспетчерского контроля за ходом производства являются сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам. Диспетчерский контроль в данном случае осуществляется применительно к разработанным цикловым планам-графикам выполнения заказов. Он предусматривает систематическую проверку своевременности запуска заготовок, деталей и узлов по отдельным этапам их изготовления, а также своевременность комплектования деталей и узлов для окончательного монтажа и выпуска готового изделия в установленные сроки.

При любом типе производства на предприятии сферы сервиса объектами диспетчерского контроля остаются выпуск предусмотренной планом продукции и обеспечение производства всем необходимым для его нормального функционирования.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Альбеков, А. И. Экономика коммерческого предприятия. Серия «Учебники, учебные пособия» / А. И. Альбеков, С. А. Согомоян. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448 с.
2. Абрамова, В. И. Дизайн и рекламные технологии: учебное пособие [Электронный курс] / В. И. Абрамова, А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 196 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25713332> (дата обращения: 22.02.2016).
3. Абрамова, В. И. Лабораторный практикум по курсу «Дизайн и рекламные технологии»: учеб.-метод. пособие [Электронный курс] / В. И. Абрамова, А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 100 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25713333> (дата обращения: 22.02.2016).
4. Автосервис: станции технического обслуживания автомобилей: учебник / И. Э. Грибут и др.; под ред. В. С. Шуплякова, Ю. П. Свириденко. – М.: Инфра-М, 2014. – 480 с.
5. Анализ финансового состояния предприятий сервиса: учеб.-метод. пособие / К. С. Дорохина, А. Н. Сергеев, Ю. С. Дорохин, Т. Н. Аверина – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 108 с.
6. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / О. В. Ефимова. – М.: ОМЕГА–Л, 2013. – 388 с.
7. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и Кредит» / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 431 с.
8. Басаков, М. И. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 413 с.
9. Басовская, Е. Н. Макроэкономика: учебное пособие / Е. Н. Басовская, Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 202 с.

10. Басовская, Е. Н. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Е. Н. Басовская, Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 241 с.
11. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
12. Басовский, Л. Е. Маркетинг: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М: ИНФРА-М, 2014. – 300 с.
13. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
14. Басовский, Л. Е. Микроэкономика: учебник / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
15. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 260 с.
16. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
17. Басовский, Л. Е. Управление качеством: учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
18. Басовский, Л. Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
19. Басовский, Л. Е. Экономика отрасли: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2013. – 145 с.
20. Басовский, Л. Е. Экономика: учебное пособие / Л. Е., Басовский Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
21. Басовский, Л. Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учеб. пособие / Л. Е. Басовский, А. М. Лунова, А. Л. Басовский / Под ред. Л. Е. Басовского. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 224 с.
22. Бачурин, А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. З. И. Аксеновой. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.

23. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие / И. В. Лазарев, Н. А. Шайденко, М. С. Петрова, А. В. Снегирев, А. Н. Сергеев. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 350 с.

24. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 460 с.

25. Беляев, А. А. Антикризисное управление: учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 311 с. – ISBN 978-5-238-01580-4; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (дата обращения: 22.02.2016).

26. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: метод. указания для выполнения экономического раздела дипломного проекта: Для студентов пед. вузов по специальности 030600 «Технология и предпринимательство» / А. Ю. Кальянов, С. И. Логвинов, А. М. Лунева, А. Н. Сергеев. – Изд. 3-е., перераб. и доп. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2013. – 59с.

27. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев и др.; под ред. В. З. Черняк, Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01812-6; [Электронный ресурс]. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751> (дата обращения: 22.02.2016).

28. Бычков, В. П. Предпринимательская деятельность на автомобильном транспорте: перевозки и автосервис: учебное пособие / В. П. Бычков. – М.: Академический проект, 2009. – 576 с.

29. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2012. – 446 с.– ISBN 978-5-394-01467-3; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115670> (дата обращения: 22.02.2016).

30. Владыка, М. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М. В. Владыка, Т. В. Гончаренко. – М.: Кнорус, 2006. – 264 с.

31. Воробьев, И. П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова. – Минск: Белорусская наука, 2015. – 436 с.: табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-985-08-1813-3; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436584> (дата обращения: 22.02.2016).

32. Выпускная квалификационная работа бакалавра: учеб.-метод. пособие для подготовки к государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 43.03.01 Сервис, профиль Сервис транспортных средств. Уровень образования бакалавриат / А. Н. Сергеев, П. Н. Медведев, Н. Н. Сергеев, Ю. С. Дорохин, А. В. Сергеева, Д. В. Малий, С. Н. Кутепов / Под ред. д-ра педагогических наук, проф. А. Н. Сергеева. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 140 с.

33. Гаврилова, А. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. Н. Гаврилова, Е. Ф. Сысоева, А. И. Баранов, Г. Г. Чигарев, Л. И. Григорьева, О. В. Долгова, Л. А. Рыжкова. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 432 с.

34. Галай, А. Г. Экономика и управление предприятием: учебное пособие / А. Г. Галай, В. И. Дудаков; Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральное агентство морского и речного транспорта, Московская государственная академия водного транспорта. – М.: Альтаир: МГАВТ, 2013. – 179 с.: табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-905637-02-5; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429739> (дата обращения: 22.02.2016).

35. Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса: Руководство Р 2.2.755-99: утв. Гл. гос. санит. врачом Рос. Федерации 23.04.1999 (с изм.). – URL: <http://www.lawmix.ru/pprf/35126> (дата обращения: 22.02.2016).

36. Глазов, М. М. Экономическая диагностика предприятий: новые решения / М. М. Глазов. – СПб.: Университет экономики и финансов, 2002. – 195 с.

37. ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

38. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/grazhdanskij-kodeks-rf-gk-rf> (дата обращения: 22.02.2016).
39. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть вторая. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/9027703> (дата обращения: 22.02.2016).
40. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть третья. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/901799839> (дата обращения: 22.02.2016).
41. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть четвертая. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/902019731> (дата обращения: 22.02.2016).
42. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли: учебник для студентов высших учебных заведений / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и Ко», 2004. – 700 с.
43. Домбровская, Е. Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учеб. пособие / Е. Н. Домбровская. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 279 с.
44. Дорохин, Ю. С. Специфика подготовки готовности к работе с современными средствами ИКТ будущих работников сферы сервиса [Электронный ресурс] / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев // Informative and communicative space and a person: materials of the V international scientific conference on April 15–16, 2015. – Prague: Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ». – 2015. – P. 37–38. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23417487> (дата обращения: 22.02.2016).
45. Жулега, И. А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография / И. А. Жулега; ГУАП. – СПб., 2006. – 235 с.
46. Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/zakon-rf-ob-obshhestvah-s-ogranichennoj-otvetstvennostju> (дата обращения: 22.02.2016).
47. Закон Тульской области от 28.05.2015 «Об установлении размеров потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода по видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения» № 2313-ЗТО. URL: <http://www.klerk.ru/doc/436179> (дата обращения: 22.02.2016).

48. Игрунова, О. М. Современные подходы к анализу и развитию сферы услуг в регионах / О. М. Игрунова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 210 с.: ил., табл. – Библиогр.: 178–197. – ISBN 978-5-4475-5974-8; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429393> (дата обращения: 22.02.2016).

49. Ильина, И. Е. Маркетинговый анализ рынка автосервисных услуг / И. Е. Ильина, А. Е. Скворцов // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 4. – С. 268–270.

50. Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности: Курс лекций: учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, Д. В. Малий, Ю. С. Дорохин. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. – 136 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24026872> (дата обращения: 22.02.2016).

51. Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности: Лабораторный практикум: учеб.-метод. пособие: В 2 ч. [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, Д. В. Малий, Ю. С. Дорохин. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. – Ч. 1. – 200 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24026877> (дата обращения: 22.02.2016).

52. Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности: Лабораторный практикум: учеб.-метод. пособие: В 2 ч. [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, Д. В. Малий, Ю. С. Дорохин. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. – Ч. 2. – 236 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24026882> (дата обращения: 22.02.2016).

53. Информационно-коммуникационные технологии в технико-технологических исследованиях: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, Ю. С. Дорохин. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 110 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24849300> (дата обращения: 22.02.2016).

54. Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие / Т. А. Казакевич. – СПб: ИЦ «Интермедия», 2014. – 186 с.
55. Карпченко, Ю. В. Управление продажами в малом бизнесе: учебное пособие / Ю. В. Карпченко. – Тула: Новая Астея, 2015. – 160 с.
56. Кипурова, С. Н. Сущность профессионального самоопределения студента вуза [Электронный ресурс] / С. Н. Кипурова, Д. В. Малий // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. Вып. 4. Ч.2, Тула: Изд-во ТулГУ, 2014. – 273 с. – С. 108–117. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23574362> (дата обращения: 22.02.2016).
57. Ковалев, В. В. Управление финансами: учеб. пособие / В. В. Ковалев. – М.: Ф.Б.К. Пресса, 2005. – 156 с.
58. Ковалев, В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2005. – 432 с.
59. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
60. Ковалева, А. М. Финансы фирмы: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 496 с. – (Серия «Высшее образование»).
61. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001г. № 195–ФЗ (ред. от 12.02.2015г.) // Российская газета. – 2001. – Федеральный выпуск № 2868 (31 декабря 2001г.).
62. Комплекс научно-технических, проектно-конструкторских и технологических разработок по созданию, изготовлению и внедрению высокотехнологического импортозамещающего оборудования качественной лазерной и газоплазменной обработки листового проката: монография / Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, И. Л. Грашкин, А. Н. Сергеев, И. В. Минаев, С. И. Полосин, И. В. Тихонова, А. Е. Чеглов, Д. М. Хонелидзе / Под ред. д-ра техн. наук, проф. Н. Н. Сергеева. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2014. – 188 с.

63. Комплекс учебных и учебно-методических материалов кафедры технологии и сервиса ТГПУ им. Л. Н. Толстого Вып. 1. – Электрон. дан. / Коллектив авторов: Под общ. ред. А. Н. Сергеева – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

64. Комплекс учебных и учебно-методических материалов кафедры технологии и сервиса ТГПУ им. Л. Н. Толстого Вып. 2. – Электрон. дан. / Коллектив авторов: Под общ. ред. А. Н. Сергеева. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

65. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. лит., 2014. – 64 с.

66. Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. / М. Н. Крейнина. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 400 с.

67. Кужева, С. Н. Организация и планирование производства / С. Н. Кужева. – Омск: Омский государственный университет, 2011. – 211 с. – ISBN 978-5-7779-1315-9; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237134> (дата обращения: 22.02.2016).

68. Лабораторный практикум по курсу «Информационно-коммуникационные технологии в технико-технологических исследованиях»: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, Ю. С. Дорохин. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 312 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24851128> (дата обращения: 22.02.2016).

69. Лабораторный практикум по курсу «Охрана труда»: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / С. А. Радченко, А. Н. Сергеев, И. В. Лазарев, В. М. Заёнчик, М. С. Петрова, С. С. Радченко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 136 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24854651> (дата обращения: 22.02.2016).

70. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник / И. Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2010. – 768 с. – (Высшее экономическое образование).

71. Лунева, А. М. Экономический анализ: учебное пособие / А. М. Лунева, Е. Н. Басовская, Л. Е. Басовский. – М: ИНФРА-М, 2015. – 222 с.

72. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова / Под ред. проф. Н. П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 471 с.

73. Маховикова, Г. А. Планирование на предприятии: конспект лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И. И. Дрогомирецкий. – М.: Эксмо, 2007. – 144 с.

74. Медведев, П. Н. Критерии и показатели сформированности проектно-технологической компетентности [Электронный ресурс] / П. Н. Медведев, А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. Вып. 4. Ч. 2. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2014. С. 134 – 139. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23574365> (дата обращения: 22.02.2016).

75. Медведев, П. Н. Технические средства информационно-коммуникационных технологий в профессиональной сфере сервиса [Электронный ресурс] / П. Н. Медведев, Н. В. Медведева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 6, № 1. – С. 3–5. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21349526> (дата обращения: 22.02.2016).

76. Медведев, П.Н. Формирование проектно-технологической компетенции бакалавров в процессе обучения моделированию: монография [Электронный ресурс] / П. Н. Медведев. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing Gnbh&Co. KG, 2012. – 156с. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22806936> (дата обращения: 22.02.2016).

77. Модернизация российского педагогического образования: глобальный и национальный контексты: моногр. [Электронный ресурс] / Н. А. Шайденко, Е. Я. Орехова, А. Н. Сергеев, Л. Н. Полунина. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2013. – 243 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24282276> (дата обращения: 22.02.2016).

78. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть первая. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/nalogovyj-kodeks-rf-nk-rf> (дата обращения: 22.04.2016).

79. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть вторая. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/nalogovyj-kodeks-rf-nk-rf> (дата обращения: 22.02.2016).

80. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – Режим доступа: <http://elibrary.ru> (дата обращения: 22.02.2016).

81. Новицкий, Н. И. Организация, планирование и управление производством: учебно-методическое пособие / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто; под ред. Н. И. Новицкий. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 576 с. – ISBN 978-5-279-02691-3; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226362> (дата обращения: 22.02.2016).

82. Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления (ОКОГУ).

83. Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО).

84. Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД).

85. Организация автосервиса: учебное пособие / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев, Н. Н. Сергеев, П. Н. Медведев, К. С. Дорохина, Д. В. Малий. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 140 с.

86. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. д-ра экономических наук, проф. Л. А. Брагина, д-ра экономических наук, проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 303 с.

87. Организация предпринимательской деятельности на автомобильном транспорте. – М.: Центроргтрудоавтотранс, 2000. – 36 с.

88. Орлова, Е. П., Мониторинг финансового состояния организации: учебно-методическое пособие / Е. П. Орлова. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – 72 с.

89. Орлова, Е. П., Яшина, И. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Е. П. Орлова, И. Н. Яшина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2006. – 124 с.

90. Основы исследований в технологическом образовании: учебное пособие [Электронный курс] / Т. А. Куликова, И. Ю. Башкирова, А. Н. Сергеев, П. Н. Медведев, Д. В. Малий. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 154 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25713399> (дата обращения: 22.02.2016).

91. Основы строительного дела и ремонтно-отделочных работ: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, Н. Н. Сергеев, В. В. Извольский,

А. Е. Гвоздев, А. В. Сергеева, С. Н. Кутепов. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015 – 198 с.
– URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24848836> (дата обращения: 22.02.2016).

92. Основы технологической подготовки: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, А. Н. Сергеев, Д. А. Проворотов, В. И. Золотухин, Н. Е. Стариков, А. Д. Бреки, П. Н. Медведев, Д. В. Малий, Ю. С. Дорохин, Д. Н. Боголюбова, А. А. Калинин, Д. Н. Романенко, О. В. Кузовлев, Н. Е. Проскуряков, С. Н. Кутепов, Д. М. Хонелидзе; Под ред. проф. А. Е. Гвоздева. Изд. 2-е, испр. и доп. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 187 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24299043> (дата обращения: 22.02.2016).

93. Официальный Интернет-ресурс Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии [Электронный ресурс]. [Сайт]. – Режим доступа: <http://www.gost.ru/wps/portal/pages.CatalogOfStandarts> (дата обращения: 22.02.2016).

94. Официальный ресурс Министерства образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]. [Сайт]. – Режим доступа: <http://xn--80abucjiiibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B?keywords=114> (дата обращения: 22.02.2016).

95. Охрана труда в образовательных учреждениях: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / С. А. Радченко, И. В. Лазарев, В. М. Заёнчик, М. С. Петрова, С. С. Радченко, А. Н. Сергеев. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2012. – 112 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24197879> (дата обращения: 22.02.2016).

96. Охрана труда: учебное пособие [Электронный ресурс] / С. А. Радченко, М. С. Петрова, А. Н. Сергеев, С. С. Радченко, И. В. Лазарев, И. В. Долгополов, П. Н. Медведев. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 328 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24854753> (дата обращения: 22.02.2016).

97. Панасенко, Ю. А. Делопроизводство: Документационное обеспечение управления: учеб. пособие / Ю. А. Панасенко. – М.: РИОР, 2009. – 113 с.

98. Персианов, В. В. Электронное офисное делопроизводство: учебник / В. В. Персианов, Е. З. Киреева, М. Н. Казакова / под ред. проф. В. В. Персианова. – СПб. ООО «Книжный дом», 2013. – 326 с.

99. Пласкова, Н. С. Экономический анализ: учебник / Пласкова, Н. С. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2010. – 703 с. – (Высшее экономическое образование).

100. Практикум по информационным технологиям в сервисе: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, Ю. С. Дорохин, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев, В. П. Баранов, Д. В. Малий. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 274 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25713441> (дата обращения: 22.02.2016).

101. Практикум по курсу «Охрана труда»: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / С. А. Радченко, А. Н. Сергеев, М. С. Петрова, С. С. Радченко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 222 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24854840> (дата обращения: 22.02.2016).

102. Приказ Министерства финансов РФ «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету “Расходы организации” ПБУ 10/99». URL: <http://docs.cntd.ru/document/901735798> (дата обращения: 22.02.2016).

103. Проектирование процесса оказания услуг: учебное пособие / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев, Н. Н. Сергеев, П. Н. Медведев, А. В. Сергеева, Д. В. Малий, К. С. Дорохина. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 140 с.

104. Протасов, В. Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В. Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 536 с.

105. Радченко, С. А. Лабораторный практикум по курсу «Охрана труда в агропромышленном комплексе»: учеб.-метод. пособие / С. А. Радченко, А. Н. Сергеев, С. С. Радченко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 284 с.

106. Радченко, С. А. Охрана труда в агропромышленном комплексе: учебное пособие / С. А. Радченко, А. Н. Сергеев, С. С. Радченко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 420 с.

107. Радченко, С. А. Практикум по курсу «Охрана труда в агропромышлен-

ном комплексе»: учеб.-метод. пособие / С. А. Радченко, А. Н. Сергеев, С. С. Радченко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 178 с.

108. Разработка и внедрение инновационных образовательных технологий подготовки современного учителя: моногр. [Электронный ресурс] / Н. А. Шайденко, В. Г. Подзолков, А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2013. – 138 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24158751> (дата обращения: 22.02.2016).

109. Рогожин, М. Ю. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2009. – 784 с.

110. Рузавин, Г. И. Методология научного познания: учебное пособие / Г. И. Рузавин. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с. – ISBN 978-5-238-00920-9; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115020> (дата обращения: 22.02.2016).

111. Рябченко, С. В. Система, технология и организация сервиса транспортных средств: учебное пособие для студентов специальности 230700 «Сервис», специализации 230712 «Автосервис» / С. В. Рябченко, Ф. П. Шпак. – СПб. – Изд. СПбГАСЭ, 2005. – 230 с.

112. Савин, Л. В. Организация системы планирования деятельности предприятия в условиях антикризисного управления / Л. В. Савин. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 65 с.; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87553> (дата обращения: 22.02.2016).

113. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 536 с. (Высшее образование).

114. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. – 9-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2005. – 640 с. – (Экономическое образование).

115. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 320 с.: [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=>

[book&id=421098](#) (дата обращения: 22.02.2016).

116. СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/901704046> (дата обращения: 22.02.2016).

117. Свободная энциклопедия: Русская Википедия [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Русская_Википедия (дата обращения: 12.02.2016).

118. Сергеев, А. Н. Аудиовизуальные технологии обучения: Лабораторный практикум: учеб.-метод. пособие: В 2 ч. [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2013. – Ч. 1. – 170 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23776421> (дата обращения: 22.02.2016).

119. Сергеев, А. Н. Организационно-методические основы проектирования и реализации инновационного курса «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности» [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева, П. Н. Медведев // Обеспечение качества учебного процесса: традиции и инновации: Материалы XLII учеб.-метод. конф. профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов, соискателей ТГПУ им. Л. Н. Толстого. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. – С. 252–254. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23674127> (дата обращения: 22.02.2016).

120. Сергеев, А. Н. Принципы организации и стадии осуществления проектно-технологической подготовки бакалавров / А. Н. Сергеев, П. Н. Медведев, А. В. Сергеева // Педагогика и психология: тренды, проблемы, актуальные задачи. Материалы X международной научно-практической конференции (3 февраля 2016, г. Краснодар). [Электронный ресурс]. С. 46–53. Режим доступа: <http://www.apriori-nauka.ru/media/pedagogy/10-2016/Sergeev-Medvedev-Sergeeva.pdf> (дата обращения: 22.02.2016).

121. Сергеев, А. Н. Программно-технические средства дистанционного обучения: учеб.-метод. пособие. [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В.

Сергеева. – Тула: изд-во ТГПУ им. Л. Н. Толстого, 2011. – 129 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23632370> (дата обращения: 22.02.2016).

122. Сергеев, А. Н. Программно-технические средства дистанционного обучения: Словарь терминов [Электронный ресурс] / Авт.-сост.: А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2010. – 80 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24159076> (дата обращения: 22.02.2016).

123. Сергеев, А. Н. Современные методологические подходы к политехническому образованию [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2010. – № 1. С. 110–117. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=14871602> (дата обращения: 22.02.2016).

124. Сергеев, А. Н. Становление идей трудового обучения и политехнического образования в истории педагогической мысли и современной теории и практике: моногр. [Электронный курс] / А. Н. Сергеев. 2-е изд. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2012. – 108 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24130026> (дата обращения: 22.02.2016).

125. Сергеев, А. Н. Технические и аудиовизуальные средства обучения: учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев, А. В. Сергеева. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2007. – 226 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23632362> (дата обращения: 22.02.2016).

126. Сергеев, А. Н. Технологическая подготовка будущих учителей в контексте парадигмальной трансформации образования (на примере специальности: 050502.65 Технология и предпринимательство) [Электронный ресурс]: дис. ... докт. пед. наук: 13.00.08 / Сергеев Александр Николаевич. – Тула, 2010. – 430 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24129420> (дата обращения: 22.02.2016).

127. Сергеев, А. Н. Формирование политехнических компетенций в теории и практике зарубежного образования [Электронный ресурс] / А. Н. Сергеев // Научные

проблемы гуманитарных исследований. – № 9 (1) 2009. – С. 76–91. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12900697> (дата обращения: 22.02.2016).

128. Сергеева, А. В. Условия синтеза новых технологических знаний у студентов [Электронный ресурс] / А. В. Сергеева, А. Н. Сергеев // Технологическое образование: Достижения, инновации, перспективы: Межвуз. сб. ст.: XVI Международный науч.-практ. конф. (г. Тула, 17–20 февр. 2015 г.) / Отв. ред. А. А. Потапов. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2015. – С. 226–229. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23490278> (дата обращения: 22.02.2016).

129. Современные проблемы технических наук: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, А. Н. Сергеев, Ю. С. Дорохин, П. Н. Медведев. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. – 120 с. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25713394> (дата обращения: 22.02.2016).

130. Сологуб, О. П. Делопроизводство: Составление, редактирование и обработка документов / О. П. Сологуб. – М.: Омега-Л, 2009. – 207 с.

131. Специфика подготовки готовности к работе с современными средствами ИКТ будущих работников сферы сервиса [Электронный ресурс] / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев // Informative and communicative space and a person: materials of the V international scientific conference on April 15–16, 2015. – Prague: Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ». – 2015. – P. 37–38. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23417487> (дата обращения: 22.02.2016).

132. Справочно-информационный Интернет-портал «Портал государственных услуг Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.gosuslugi.ru> (дата обращения: 22.02.2016).

133. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.02.2016).

134. Становление технологического образования: мировой опыт [Электронный ресурс] / Н. А. Шайденко, А. Н. Сергеев // Профессиональное образование. Столица. – 2013. – № 4. – С. 21–23. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18894405> (дата обращения: 22.02.2016).

135. Степочкина, Е. А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление: учебное пособие / Е. А. Степочкина. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 208 с. – ISBN 978-5-4458-5684-9; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226296> (дата обращения: 22.02.2016).

136. Степочкина, Е. А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка: учебное пособие / Е. А. Степочкина. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 236 с. – ISBN 978-5-4458-5679-5 [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226141> (дата обращения: 22.02.2016).

137. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 367 с. – ISBN 978-5-238-01939-0; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114539> (дата обращения: 22.02.2016).

138. Таранова, И. В. Сервисология: учебник / И. В. Таранова, А. В. Трухачев. – Ставрополь: Агрус, 2013. – 296 с. – ISBN 978-5-9596-0863-7; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232927> (дата обращения: 22.02.2016).

139. Технология игрового обучения как инструмент формирования профессиональной компетентности специалистов сферы сервиса / А. Н. Сергеев, Ю. С. Дорохин, К. С. Дорохина, А. В. Сергеева // Innovations and modern pedagogical technologies in the education system: materials of the VI international scientific conference on February 20–21, 2016. – Prague: Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2016. – P. 139–140.

140. Техэксперт: Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/> (дата обращения: 22.02.2016).

141. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, Кно-Рус, 2014. – 240 с.

142. Тультаев, Т. А. Маркетинг товаров и услуг: учебно-практическое пособие / Т. А. Тультаев. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 318 с. –

ISBN 978-5-374-00537-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=91071> (дата обращения: 22.02.2016).

143. Федеральная налоговая служба. Режим доступа: <https://www.nalog.ru/> (дата обращения: 22.02.2016).

144. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого» – Режим доступа: <http://tspu.ru> (дата обращения: 22.02.2016).

145. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования. – Режим доступа: <http://standart.edu.ru/catalog.aspx?CatalogId=2588> (дата обращения: 22.02.2016).

146. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». URL: <http://base.garant.ru/12185475/> (дата обращения: 22.02.2016).

147. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». URL: <http://base.garant.ru/12109720/> (дата обращения: 22.02.2016).

148. Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». URL: <http://base.garant.ru/12123875/> (дата обращения: 22.02.2016).

149. Федеральный закон от 14.12.2015 № 362-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2016 год». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190425/ (дата обращения: 22.02.2016).

150. Федеральный закон от 16.07.1999 г. № 165-ФЗ (ред. от 01.12.2014) «Об основах обязательного социального страхования» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165869/ (дата обращения: 22.02.2016).

151. Федеральный закон от 22 декабря 2005 г. № 179-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2006 год». URL: <http://base.garant.ru/12143845/> (дата обращения: 22.02.2016).

152. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний». URL: <http://base.garant.ru/12112505/> (дата обращения: 22.02.2016).

153. Федеральный Закон от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/902053196> (дата обращения: 22.02.2016).

154. Федеральный закон от 24.07.2009 №212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования». URL: <http://base.garant.ru/12168559/> (дата обращения: 22.02.2016).

155. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». URL: <http://base.garant.ru/10105712/> (дата обращения: 22.02.2016).

156. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных». URL: <http://base.garant.ru/12148567/> (дата обращения: 22.02.2016).

157. Федеральный закон от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством». URL: <http://base.garant.ru/12151284/> (дата обращения: 22.02.2016).

158. Федеральный закон от 29.12.2006 г. № 255-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165122/ (дата обращения: 22.02.2016).

159. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. –

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 22.02.2016).

160. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия: учебник для студентов вузов / Е. Ф. Тихомиров. – М.: Академия, 2010. – 384 с.

161. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Н. В. Колчина, О. В. Португалова, Е. Ю. Макеева; под ред. Н. В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 464 с.

162. Шайденко, Н. А. Безопасность жизнедеятельности человека: практикум / Н. А. Шайденко, И. В. Лазарев. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2011. – 134 с.

163. Шайденко, Н. А. Задачи совершенствования оценки эффективности и качества профессионального образования [Электронный ресурс] / Н. А. Шайденко, С. Н. Кипурова // Журнал «Инновационная наука», Изд-во Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна» (Уфа). – № 2–4 (14), 2016. – С. 154–156. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25484193> (дата обращения: 22.02.2016).

164. Шайденко, Н. А. Исторический анализ парадигмальных изменений в образовании [Электронный ресурс] / Н. А. Шайденко, А. Н. Сергеев, В. Г. Подзолков // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2013. – № 1 январь-март. – С. 221–226. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19057820> (дата обращения: 22.02.2016).

165. Шайденко, Н. А. Формирование основ культуры безопасной жизнедеятельности в процессе изучения специальных дисциплин: учеб. пособие / Н. А. Шайденко. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2012. – 120 с.

166. Шарипов, Т. Ф. Планирование на предприятии: учебник / Т. Ф. Шарипов; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». – Оренбург: ОГУ, 2013. – 266 с.: [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270265> (дата обращения: 22.02.2016).

167. Шатухина, Ф. Р. Защита прав потребителей: учеб.-практическое пособие / Ф. Р. Шатухина, Г. Н. Цыкоза, под ред. д. э. и., проф. Л. П. Дашкова. Изд. 6-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 256 с.

168. Шеремет, А. Д., Ионова, А. Ф. Финансы предприятия: менеджмент и анализ: учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 479 с.

169. Шпак, Ф. П. Проектирование процесса оказания услуг: учебное пособие для студентов специальности 230700 «Сервис» специализации 230712 «Автосервис» / Ф. П. Шпак. – СПб.: СПбГУСЭ, 2005. – 143 с.

170. Щербаков, В. А. Краткосрочная финансовая политика: учебное пособие / В. А. Щербаков, Е. А. Приходько. – М.: КНОРУС – 2009. – 272 с.

171. Экспертиза и диагностика объектов и систем сервиса: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю. С. Дорохин, А. Н. Сергеев, М. В. Ушаков, Н. Н. Сергеев, А. Е. Гвоздев, П. Н. Медведев, Д. В. Малий. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2015. – 160 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24855088> (дата обращения: 22.02.2016).

Учебное издание

**ДОРОХИН Юрий Сергеевич
СЕРГЕЕВ Александр Николаевич
ДОРОХИНА Кристина Станиславовна
СЕРГЕЕВ Николай Николаевич
ГВОЗДЕВ Александр Евгеньевич
МЕДВЕДЕВ Павел Николаевич
СЕРГЕЕВА Александра Владимировна
МАЛИЙ Дмитрий Владимирович**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА**

Учебно-методическое пособие

Авторское редактирование.

Изд. лиц. ЛР № 020300 от 12.02.97. Подписано в печать 16.03.2016.

Формат 60 × 84_{1/16}. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 23,75. Уч.-изд. л. 21,35.

Тираж 100 экз. Заказ 044.

Издательство Тульского государственного университета.

300012, Тула, просп. Ленина, 95.

Отпечатано в Издательстве ТулГУ.

300012, Тула, просп. Ленина, 95.